



Universidad  
Casa Grande



**Facultad de  
Administración y  
Ciencias Políticas**

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN TIEMPOS DE COVID-19 Y SU INCIDENCIA**

**EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES**

**ADMINISTRATIVOS DE LA COMERCIALIZADORA DE AGROQUÍMICOS DE LA**

**CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

**GRADO**

**Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:**

**Licenciada en Gestión de Talento Humano**

**Elaborado por:**

**Juana María Escobar Zambrano**

**Docente Tutor:**

**Adriana Gutiérrez, MA**

**Guayaquil, Ecuador**

**Febrero – 2021**

### **Agradecimientos**

A Dios por no soltar nunca mi mano y demostrarme con sus señales divinas que todo es posible con fe, dedicación y constancia.

A Néstor mi padre, siempre ahí con su corazón rebosante de alegría al ver cumplidos mis sueños, a Rosita mi madre, por su apoyo incondicional, por creer en mí, por tener en su regazo un lugar al que siempre puedo acudir.

A mis hijos Gabriel, Jorge, Daniel y Diego por ser mi motor, mi fuente de motivación, por llenar mi vida de alegría, por comprender el significado del sacrificio, este logro es por y para ustedes.

A JC mi amor y compañero de vida, por tu apoyo y tu paciencia, por enseñarme con el ejemplo a no abandonar mis sueños, por no cortar nunca mis alas y dejarme ser quien soy.

A todos quienes conforman la Empresa de Agroquímicos, sin ustedes no hubiera sido posible el desarrollo del presente trabajo, gracias por permitir ser un aporte y por hacer que disfrute cada momento del proceso.

A mis profesores, por ser maestros en la extensión de la palabra, a Adri mi tutora, por el tiempo invertido, sus consejos y conocimientos impartidos, por su importante guía en mi paso por la universidad.

A la Universidad Casa Grande por abrir el camino y crear la oportunidad, por el acompañamiento y ánimos constantes.

A mis compañeros de clases, en especial a Anita, Marce, Alberto, Susana, por sus experiencias que se convirtieron en inspiración.

A todos a quienes no nombro y que directa o indirectamente aportaron con su granito de arena a ser realidad este proyecto de vida.

### **Abstract**

El presente trabajo nace de la necesidad que la Empresa Comercializadora de Agroquímicos tuvo para determinar las causas por las que su sistema de evaluación no proporcionaba información adecuada que permitiera medir las competencias laborales del personal administrativo y cómo esta falta de información afectaba el rendimiento laboral de los colaboradores durante la pandemia originada por el COVID 19. El objetivo de la intervención fue ofrecer una herramienta de seguimiento y mejora continua de la evaluación de desempeño que contribuyera a mejorar la productividad de los colaboradores del área administrativa de la Compañía, basada en el feedback efectivo y sostenible bajo cualquier entorno o realidad social. La recolección de datos se hizo con una encuesta que fue aplicada a 30 empleados del área administrativa de la Comercializadora de Agroquímicos, a fin de obtener información sobre la situación de la Compañía y con ello plantear una intervención que permitiera mejorar la productividad de los equipos a través de un adecuado seguimiento de las jefaturas. Los encuestados manifestaron que no existía una comunicación apropiada entre su jefe inmediato y compañeros de trabajo, por lo que se sentían desmotivados, además percibían que sus jefes no se interesaban por lo que hacían, no recibían el apoyo necesario y perdieron la confianza. Por lo tanto, se hizo necesario tomar medidas urgentes al respecto en beneficio de todos. Finalmente, veremos cómo se logró concientizar a las jefaturas de la importancia que tiene el entorno en los trabajadores y cómo influye éste en su comportamiento y productividad.

## ÍNDICE

<b>Tabla de ilustraciones</b> .....	6
<b>Glosario de abreviaturas y símbolos</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	8
<b>Marco Conceptual</b> .....	9
<b>Satisfacción Laboral, Desempeño y Productividad</b> .....	9
<b>Motivación y Feedback positivo</b> .....	11
<b>Intervención Organizacional</b> .....	14
<b>Antecedentes</b> .....	15
<b>Antecedentes Nacionales</b> .....	15
<b>Antecedentes Internacionales</b> .....	16
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	17
<b>Diseño Metodológico De La Intervención</b> .....	19
<b>Objetivo General</b> .....	20
<b>Objetivos específicos</b> .....	20
<b>Técnicas e instrumentos de recolección de información</b> .....	20
<b>Consideraciones Éticas</b> .....	21
<b>Población y muestra</b> .....	21
<b>Definición de variables</b> .....	22
<b>Variables Independientes</b> .....	22
<b>Variables dependientes</b> .....	22
<b>La Empresa</b> .....	22
<b>Misión</b> .....	23
<b>Visión</b> .....	24
<b>Valores</b> .....	24
<b>Análisis PESTEL</b> .....	24
<b>Creencias y Comportamientos</b> .....	27
<b>Normas Que Comparten Los Grupos De Trabajo</b> .....	27
<b>Declaración De La Filosofía Que Guía Las Políticas Hacia Los Empleados y Clientes</b> .....	27
<b>Planificación y Organización Del Trabajo</b> .....	28
<b>Actividades</b> .....	28
<b>Roles</b> .....	29
<b>Recursos</b> .....	30
<b>Temporalidad</b> .....	30
<b>Resultados</b> .....	30

<b>Análisis de los resultados</b> .....	30
<b>Resumen de resultados</b> .....	35
<b>Puesta en marcha</b> .....	36
<b>Fase 1: Gestión de la información</b> .....	36
<b>Fase 2: Estrategias</b> .....	37
<b>Estrategias de formación/capacitación</b> .....	37
<b>Estrategias de actividades grupales</b> .....	38
<b>Estrategias de incentivos financieros</b> .....	39
<b>Discusión de los resultados</b> .....	39
<b>Conclusiones sobre la implementación</b> .....	41
<b>Recomendaciones</b> .....	42
<b>Referencias</b> .....	43
<b>Anexos</b> .....	46
<b>A. Organigrama Comercializadora Agroquímicos</b> .....	46
<b>B. Evaluación de desempeño personal administrativo</b> .....	47
<b>C. Plan de seguimiento y mejora continua</b> .....	49

**Tabla de ilustraciones**

<b>Ilustración 1. Colaboradores área administrativa .....</b>	<b>52</b>
<b>Ilustración 2. Formato de encuesta .....</b>	<b>53</b>
<b>Ilustración 3. Pregunta 1 .....</b>	<b>53</b>
<b>Ilustración 4. Pregunta 2 .....</b>	<b>54</b>
<b>Ilustración 5. Pregunta 3 .....</b>	<b>54</b>
<b>Ilustración 6. Pregunta 4 .....</b>	<b>55</b>
<b>Ilustración 7. Pregunta 5 .....</b>	<b>55</b>
<b>Ilustración 8. Pregunta 6 .....</b>	<b>56</b>
<b>Ilustración 9. Pregunta 7 .....</b>	<b>56</b>
<b>Ilustración 10. Pregunta 8 .....</b>	<b>57</b>
<b>Ilustración 11. Pregunta 9 .....</b>	<b>57</b>
<b>Ilustración 12. Pregunta 10 .....</b>	<b>58</b>
<b>Ilustración 13. Pregunta 11 .....</b>	<b>58</b>
<b>Ilustración 14. Pregunta 12 .....</b>	<b>59</b>
<b>Ilustración 15. Pregunta 13 .....</b>	<b>59</b>
<b>Ilustración 16. Pregunta 14 .....</b>	<b>60</b>
<b>Ilustración 17. Pregunta 15 .....</b>	<b>60</b>
<b>Ilustración 18. Pregunta 16 .....</b>	<b>61</b>
<b>Ilustración 19. Pregunta 17 .....</b>	<b>62</b>
<b>Ilustración 20. Pregunta 17 .....</b>	<b>62</b>

**Glosario de abreviaturas y símbolos****C**

## COVID 19

Enfermedad causada por el Coronavirus del 2019..... 3, 8, 17, 31, 35

**E**

## Employer branding

También conocida como marca empleadora, hace referencia a la imagen que proyecta una empresa en su calidad de entidad empleadora. .... 11, 39

**F**

## Feedback

Retroalimentación, respuesta o reacción..... 3, 8, 9, 10, 11, 13, 18, 32, 36, 37, 39, 40

**H**

## H1

Hipótesis número 1..... 18

## H2

Hipótesis número 2..... 18, 39

## H3

Hipótesis número 3..... 18, 40

**S**

## Staff

Conjunto de personas que forman un equipo de estudio, información o asesoramiento en una empresa u organización. .... 27

## Introducción

Las organizaciones que desean lograr un alto desempeño empresarial deben contar con talento humano capacitado y adecuado, que posea las competencias necesarias para alinearse al plan estratégico de la Compañía y obtener los resultados deseados. Para que un equipo sea considerado competente y genere valor, se debe crear mecanismos capaces de reconocer, acompañar, motivar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

Conocer si un colaborador cumple con los objetivos del puesto asignado y si lo hace de forma productiva es el reto del líder del equipo. La productividad está asociada a la motivación y ésta a su vez se ve incrementada o disminuida en la medida en la que el talento humano satisface sus necesidades. Por lo tanto, existen diferentes formas de motivación que influyen directamente en la productividad de los trabajadores.

Las organizaciones se mantienen en constante cambio, ya sean éstos económicos, sociales, políticos, legales o tecnológicos, en un entorno de “normalidad”, estos cambios son en cierta forma permanentes y predecibles, las organizaciones van enfrentando, transformando, adaptando e innovando procesos a fin de mantener los niveles de eficiencia esperados.

Pero ¿Qué sucede cuando estas nuevas realidades son sorpresivas y transforman el entorno de una forma tan rápida que no hay tiempo de reaccionar?

¿Cómo se logra este acompañamiento en un entorno donde no existe la interacción social acostumbrada?

El presente trabajo nace de la necesidad que la Empresa Comercializadora de Agroquímicos tiene para determinar las causas por las que su sistema de evaluación no proporciona información adecuada que permita medir las competencias laborales del personal



administrativo y como esta falta de información afecta en el rendimiento laboral de los colaboradores, debido a que deja al descubierto la insatisfacción y la falta de credibilidad. Este malestar se vio agudizado con la crisis mundial generada a raíz del COVID 19, que obligó, en muchos casos, a las organizaciones a gestionar con creatividad las formas de comunicación; en un entorno que genera miedo, ansiedad, estrés y soledad debido al confinamiento.

El objetivo de la intervención es principalmente ofrecer una herramienta de seguimiento y mejora continua de la evaluación de desempeño que contribuya a mejorar la productividad de los colaboradores del área administrativa de la Comercializadora de Agroquímicos, basada en el feedback efectivo y sostenible bajo cualquier entorno o realidad social. A lo largo del trabajo, se describe el procedimiento que se siguió para el diseño de la herramienta, los pasos a seguir para su implementación y la evaluación de los resultados. En conclusiones, veremos cómo este modelo desarrolló una nueva estrategia para hacer frente a nuevas realidades, convirtiéndose en un instrumento de gran utilidad tanto para evaluadores y evaluados, pues permite determinar las debilidades, fortalezas y metas a corto, mediano y largo plazo, para lograr el rendimiento esperado y cumplir con los objetivos de la organización.

## **Marco Conceptual**

### **Satisfacción Laboral, Desempeño y Productividad**

Varios estudios tanto a nivel nacional como internacional demuestran la estrecha relación existente entre satisfacción laboral y productividad, por lo tanto, demuestran científicamente la constante preocupación de las organizaciones por mantener continuamente motivados a los colaboradores a través de la mejora continua en sus procesos de liderazgo y feedback efectivo.

Existen nuevas formas de comunicación y definitivamente, ahora más que nunca, el esfuerzo de las organizaciones debe estar orientado a la formación de líderes, con capacidades de asistencia remota, aquellos que sean capaces de detectar a través de evaluaciones de desempeño objetivas, reales y actuales, si el recurso humano posee las competencias necesarias para sobrevivir a entornos difíciles y continuar cumpliendo las expectativas. La importancia de esta detección no radica en aplicar la evaluación de desempeño tradicional, porque en sí la evaluación a la que hemos estado acostumbrados es cosa del pasado, ya no es un trabajo enfocado netamente al área de Talento Humano, es un trabajo en conjunto de todos los integrantes de la organización, con mucha más razón en épocas difíciles e inesperadas en donde las habilidades blandas como adaptación al cambio, iniciativa, creatividad, diligencia, proactividad, autonomía, etc. se ponen en evidencia. La comunicación asertiva, el acompañamiento en el cumplimiento de objetivos y el feedback oportuno y efectivo son el futuro.

De acuerdo con el artículo de la revista Salud & Sociedad de la Universidad Católica del Norte de Chile (RODRÍGUEZ, PAZ, LIZANA, & CORNEJO , 2011), “Las dimensiones específicas del clima organizacional que correlacionaron de forma significativa y positiva con la satisfacción laboral general son: identidad, calidez, apoyo, responsabilidad, normas, recompensa y estructura.”, lo que demuestra que los colaboradores necesitan el crecimiento individual, encontrar una identidad, tener reconocimiento profesional, crear relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y superiores.

El desempeño laboral tiene varios significados, puede ser considerado como la destreza o habilidad con la que las personas realizan una actividad, o como el conjunto de características que influyen sobre el logro de los objetivos planeados. Por lo que podemos decir que el desempeño laboral es el nivel de rendimiento del trabajador. “Las empresas deben entender que

el desempeño laboral sin evaluación puede ser muy peligroso para el desenvolvimiento adecuado de la organización” (Ruiz, 2015)

### **Motivación y Feedback positivo**

(Maslow, 1991) en su teoría de la Motivación Humana, menciona que la motivación, está íntimamente ligada a la productividad. Para que una empresa sea altamente productiva, debe tener satisfechas diversas necesidades de los trabajadores. Maslow construye una pirámide de necesidades con diferentes categorías, en la base se encuentran las necesidades fisiológicas relacionadas a la supervivencia del individuo como alimentarse, respirar y descansar. Sin la satisfacción de estas necesidades básicas, lógicamente ningún trabajador podrá ser productivo.

Una vez satisfechas las necesidades básicas, se encuentra el siguiente nivel, seguridad, empleo y adecuados incentivos laborales, luego vienen amor afecto y pertenencia; es necesario para un trabajador ser parte de un equipo e identificarse con él.

Cerca de la cúspide tenemos reconocimiento, para un trabajador es muy importante el logro personal y el respeto hacia los demás, cuando un colaborador satisface estas necesidades se siente seguro de sí mismo y valioso para el equipo.

Finalmente, en lo más alto de la pirámide, se encuentra ubicada la autorrealización, que consiste en la necesidad de los individuos en ser y hacer lo que está destinado o nació para hacer. Un trabajador que encuentra la autorrealización a través de su trabajo estará muy motivado hacia la formación y la mejora continua y consecuentemente obtendrá las competencias deseadas para su óptimo desempeño laboral.

Con base a los resultados de esta última teoría (Randstad, 2016) el Randstad award, publica el mayor estudio independiente de employer branding a nivel mundial, según encuestas

realizadas a más de 200.000 trabajadores en todo el mundo «Los países, las empresas y los empleados poseen necesidades sutilmente diferentes. Por tanto, el employer branding de una compañía debe ser capaz de transmitir aquellos rasgos que hacen única a cada empresa».

En la parte final de este estudio se destacan 3 áreas de inversión para mejorar el employer branding que tienen que ver con: Formación, mejora de los procesos de feedback y comunicación interna y mejora de la experiencia de empleo.

Un reciente estudio realizado por la consultora laboral TinyPulse (21, 2016) determinó que quienes trabajaban de forma remota calificaron su satisfacción de trabajo con un 8.1 en escala de 1 a 10, y el 91% de los encuestados dijo que también se sienten mucho más productivos cuando trabajan desde casa. La Universidad de Harvard concluyó que la experiencia de trabajar desde casa es positiva, tanto para el empleado como para la empresa. En este estudio se evaluaron casos específicos de la compañía Yahoo, que hizo la prueba contraria: después de tenerlos trabajando remotamente los retornaron a las oficinas y su productividad, nivel de concentración y asertividad disminuyó notablemente.

Algunas de las conclusiones del estudio de Tiny Pulse demuestran que el teletrabajo mejora el rendimiento laboral y aumenta la felicidad de los empleados, lo que tiene consecuencias positivas no solo en las empresas y hogares, sino también en el medio ambiente.

Otra investigación realizada por (Instituto Tecnológico de Cancún, 2015) nos habla acerca de las premisas de la conducta humana, básicamente se resume en lo siguiente:

- La conducta es causalidad, responde a estímulos internos o externos, el ambiente y la herencia influyen decisivamente en el comportamiento humano.
- Toda conducta es motivada y persigue una finalidad, no es casualidad.

- El comportamiento está orientado a objetivos, existe un impulso, una necesidad, un deseo y una tendencia en el comportamiento que indican los motivos de este.

Este proceso es el mismo para todas las personas, sin embargo, cada persona es diferente y las necesidades, impulsos, deseos y tendencias varían de una persona a otra,

Por mucho tiempo se pensó que la tarea de motivar al personal y lograr optimizar las competencias laborales en pro de un desempeño laboral deseado era del departamento de Talento Humano, sin embargo, esta función debe ser compartida con los líderes de grupo. ¿Qué tan fácil será que un Gerente o jefe actual entienda que debe obtener tiempo para escuchar a los integrantes de su equipo y que conciban que aquello no representa pérdida de tiempo y dinero? Se vuelve una necesidad imperativa la capacitación a los líderes de hoy. La tendencia es que todas las personas de una organización en todos los niveles se vuelvan administradores, no sólo realizadores de tareas. Deben estar conscientes de que además de ejercer sus funciones deben ser elementos de diagnóstico y solución de problemas, esto es lo que llevará a la Organización a la mejora continua y al alto desempeño laboral.

En Ecuador se han realizado estudios en torno a la felicidad laboral, (Yépez, 2015) en 2014 el proyecto Happiness encuestó a 1034 trabajadores ecuatorianos, revelando que el 56% se consideraba feliz laboralmente. Del estudio se desprende que sentirse alegres en su trabajo les permite construir mejores relaciones con sus colegas, además que les permite aportar de manera positiva en el rendimiento de sus labores diarias.

Por el contrario, son motivo de infelicidad laboral, baja remuneración, falta de autonomía, ausencia de reconocimiento y tensión, factores que afectan directamente en la productividad. Margarita Álvarez, experta en talento humano y citada en esta investigación,

indica que las personas no se van de las organizaciones sino de sus jefes. Por lo tanto, se hace urgente formar jefes que entiendan que motiva a los integrantes de su equipo “Todos tenemos una motivación intrínseca. Todos. Hay que saber verla”

Empresas exitosas como (Deloitte Ecuador, 2018) refiere en el capítulo 3 de su memoria de sostenibilidad, denominado Impactos positivos en los colaboradores, que cada año realizan evaluaciones al personal bajo una metodología regional que promueve el feedback positivo que recibe el personal acerca de sus fortalezas, debilidades, logros y objetivos que debe alcanzar. Se encuentran enfocados en brindar a su gente una experiencia de talento en donde se cree ambientes en los que puedan prosperar. Están convencidos de que, a través de estas acciones, además de crear un impacto que importa, ellos como organización conseguirán cumplir con sus objetivos de ser la primera opción profesional.

### **Intervención Organizacional**

Según (Peine, 2019) se entiende por intervención organizacional al conjunto de acciones específicamente definidas para diagnosticar, diseñar, implementar, evaluar y hacer el seguimiento de un proceso de cambio organizacional.

Este proceso implica generar una realidad social nueva a partir de otra preexistente. La información necesaria se construye a lo largo del proceso interactivo con todas las partes involucradas. A partir de esos conocimientos sobre el entorno y sobre la realidad organizacional existente se pueden modelar situaciones organizacionales futuras que den respuesta a los problemas que dieron origen a la intervención.

La intervención organizacional tiene como objetivos:

- Integrar los intereses y las motivaciones de las personas con los objetivos y metas de la organización de manera tal que se genere una relación de ganar-ganar entre ambos.
- Redistribuir el poder en la organización lo que puede significar descentralizar, delegar, aplanar, etc. con el objetivo de disminuir elementos de distorsión en el proceso decisional producto de la lejanía entre quienes toman decisiones y la realidad concreta.
- Redefinir los objetivos y políticas a nivel de ciertas unidades organizacionales cuando se detectan debilidades y asimetrías al interior de la organización.
- Revitalizar la organización cuando se detecta una pérdida significativa de competitividad. Esto implica un proceso de auto reflexión y análisis de las prácticas organizacionales a partir de la experiencia concreta.

Cuando se trata de organizaciones que tienen un componente tecnológico muy significativo, es adecuado instalar un proceso de aprender a aprender, es decir, promover y desarrollar la formación continua –en todas sus formas- como estrategia para incorporar con eficacia el cambio tecnológico permanente.

### **Antecedentes**

Se han realizado diferentes trabajos en torno a la evaluación del desempeño, el feedback efectivo y su incidencia en la productividad de los trabajadores:

#### **Antecedentes Nacionales**

(Avila & Narvaez, 2016) Análisis de la herramienta de evaluación de desempeño de la empresa Transoceánica Cía. Ltda. y propuesta de mejora en su estructura y aplicación. El objetivo de este proyecto fue analizar la herramienta de evaluación de desempeño utilizada por la empresa Transoceánica proponer una mejora en su estructura y aplicación, para tal efecto se

utilizó el análisis FODA como instrumento de investigación. El método que se aplicó fue el Inductivo Deductivo, puesto que partieron de un problema particular para luego establecer mejoras a través de un sistema de evaluación eficiente. La muestra con que trabajaron fue de 263 colaboradores de Transoceánica. Como resultado se observó que logrando que la herramienta para evaluar fuera más específica, disminuyó la subjetividad y se obtuvieron datos más precisos de capacitación y desarrollo, permitiendo a la empresa enfocarse en la formación de profesionales de excelencia.

(Guerrero, 2012) La influencia del estrés en el desempeño laboral de los cajeros de la matriz – Banco del Pacífico, tuvo como objetivo conocer la incidencia del stress en cada una de los colaboradores que se desempeñan en diferentes funciones. La metodología aplicada fue correlacional ya que existían 2 variables a estudiar, estrés y el desempeño laboral, las herramientas utilizadas fueron la encuesta y la evaluación de desempeño, las mismas que fueron aplicadas a 15 colaboradores de cuentas corrientes del Banco del Pacífico, hombres y mujeres entre 19 y 24 años. Los resultados establecieron que el ambiente laboral, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales eran factores que influían en el desempeño de los trabajadores.

### **Antecedentes Internacionales**

(Chiang & San Martín, 2015) Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral de la Municipalidad de Talcahuano. El objetivo de esta investigación fue medir cómo el desempeño laboral influye la satisfacción laboral de los funcionarios de la municipalidad de Talcahuano (Chile); este estudio se realiza con la finalidad de que el Municipio genere futuras políticas públicas regionales. Esta investigación se clasifica como no experimental, ya que se realizó sin manipular las variables, observando los fenómenos para después analizarlos; además es de diseño transversal, ya que se realiza en un momento de tiempo determinado, de tipo descriptivo,



debido a que se analizan y miden las variables, y correlacional, porque busca conocer la relación existente entre ambas variables. La herramienta utilizada fue el cuestionario de auto respuesta anónima y confidencial, sin control de tiempo, se aplicó a una muestra de 259 trabajadores, sin alterar el funcionamiento normal de las actividades cotidianas de manera voluntaria y anónima, con la finalidad de que no existan influencias que puedan alterar los resultados. El estudio encontró correlaciones estadísticamente significativas entre ambas variables, se destacan las correlaciones positivas entre las escalas de desempeño y satisfacción con la relación con el jefe, para el género femenino. Y las escalas de satisfacción con desempeño en la productividad, para el género masculino.

(Chiang , Méndez, & Sánchez, Teoría, 2010) Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. Este estudio analiza las relaciones entre satisfacción laboral y desempeño en 53 trabajadores de una empresa de retail, utiliza una metodología no experimental, ya que se realizará sin manipular las variables, observando los fenómenos en estudio tal y como se pueden dar en la vida cotidiana de los trabajadores de la empresa, para después analizarlos; además es de tipo transversal, ya que se realiza en un momento de tiempo determinado. Se utilizó un cuestionario personal, auto aplicado y sin control de tiempo, esto permite ser contestada en forma autónoma por el encuestado. Como resultado final demuestran que las correlaciones entre ambas variables indican que, para los trabajadores, a medida que su satisfacción con las oportunidades de desarrollo y con la forma de reconocimiento aumenta, su orientación al logro disminuye.

### **Planteamiento del Problema**

El problema surge a raíz del estado de emergencia declarado en marzo del 2020, debido a la ola creciente de contagios provocados por el virus COVID 19, las organizaciones han

experimentado una serie de cambios para los que no estaban preparadas, el aislamiento social decretado obligó a adoptar el teletrabajo.

Sin embargo, al ser un cambio tan repentino, no dio lugar a implementar el teletrabajo de una forma adecuada y mucho menos adaptar un método de evaluación que arroje resultados claros del rendimiento laboral de los colaboradores y determinar qué les hace falta para mejorar su desempeño.

En un país como el Ecuador, en donde el concepto de teletrabajo no se lo venía manejando, fue un término nuevo para muchos, generó problemas al desconocer cómo adaptarlo a la rutina diaria y cómo lidiar con la tecnología necesaria para manejar esta forma de trabajo de una forma eficiente. Otro problema y quizás el más importante para los directivos de las empresas fue el del seguimiento.

En este contexto, una de las mayores preocupaciones de los directivos de La Comercializadora de Agroquímicos al enfrentar un cambio tan drástico fue descubrir que no estaban preparados para la nueva normalidad que los obligaba a mantenerse activos por pertenecer a la cadena alimenticia, además continuar garantizando a sus clientes la calidad de sus servicios.

Debido a la situación, los jefes de inmediato descuidaron el seguimiento del rendimiento laboral al no contar con la preparación adecuada, dejando en evidencia la falta de formación de los líderes en cuanto a competencias blandas que los ayudará a enfrentar situaciones tan difíciles como un aislamiento total, aquí es donde nacen las diferentes hipótesis que dan origen al presente trabajo de Intervención Organizacional.

H1: Un adecuado seguimiento del desempeño laboral incide en el rendimiento de los colaboradores del área administrativa de una Comercializadora de Agroquímicos en la ciudad de Guayaquil, durante los meses de emergencia sanitaria

H2: El no efectuar el debido seguimiento a los resultados de la evaluación de desempeño, tiene efectos negativos en la productividad de los colaboradores.

H3: El feedback efectivo y la mejora continua interactúan en el cumplimiento de objetivos de la Organización y la satisfacción laboral.

El tipo de intervención del presente trabajo es el Diagnóstico Organizacional.

Cada vez que se necesite enfrentar una decisión; cada vez que se necesite evaluar diferentes líneas posibles de acción; cada vez que se quieran anticipar posibles consecuencias; se hace un diagnóstico que pretende evaluar o anticipar las alternativas presentes (Rodríguez, 2015)

La importancia de la presente intervención radica en identificar las expectativas de cada uno de los integrantes de la organización que componen el grupo de estudio, a fin de establecer un plan de mejora continua en el modelo de evaluación de desempeño introduciendo el feedback efectivo, que involucre los objetivos de la organización y contribuya a la vez en la eficiencia de la comunicación, generando satisfacción laboral y como consecuencia incremente la productividad.

### **Diseño Metodológico De La Intervención**

El estudio que sustenta la intervención tiene un diseño cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional.

Cuantitativo porque utiliza la recolección de datos para probar una hipótesis.

Explicativo porque se enfoca en explicar por qué ocurren los eventos y qué los causa.

No experimental, pues no se manipulan las variables, sino que se observa el fenómeno en su estado natural para luego analizarlas.

Transaccional, porque los datos son recolectados en un momento y tiempo únicos, para analizar las variables en un momento dado.

También es una investigación de campo, pues los datos se recopilaban en el lugar donde se origina el problema que es la Comercializadora de agroquímicos, para llegar a la solución del problema.

### **Objetivo General**

Diseñar una herramienta de seguimiento y mejora continua de la evaluación de desempeño para el personal administrativo de la Comercializadora de agroquímicos.

### **Objetivos específicos**

- Motivar un alto nivel de productividad a través de la fijación clara de objetivos en el plan de seguimiento de la evaluación de desempeño.
- Fomentar el desarrollo de los colaboradores y el mejoramiento de la organización.
- Proporcionar a la organización información ética y visible sobre el desempeño laboral de los colaboradores.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

**Técnica:** Encuesta.

**Instrumento:** Cuestionario con preguntas asociadas al problema de estudio, con el objetivo de recabar información acerca de situación de trabajo antes y durante la pandemia, principales inconvenientes del teletrabajo y percepción de comunicación con jefe inmediato.

Se plantearon 17 preguntas que contienen dimensiones como: condiciones laborales, relaciones interpersonales, compromiso, motivación y comunicación de metas y objetivos.

El cuestionario fue validado previo a su aplicación.

### **Consideraciones Éticas**

Para la aplicación de la encuesta se ha considerado el consentimiento informado a fin de garantizar la confidencialidad de los datos y la participación voluntaria, por lo tanto, no afecta a las actividades dentro de su puesto laboral.

El consentimiento informado consta de dos partes:

- 1.- Información sobre la investigación
- 2.- Formulario de consentimiento para su participación

### **Población y muestra**

La investigación se realizará al personal del área administrativa de la empresa, el análisis se llevará a cabo sobre la población total que son 30 colaboradores del área administrativa de la Comercializadora de agroquímicos. A partir de este dato se determinó que el tamaño de la muestra va a ser igual a la población por tratarse de un número reducido de personas del grupo objetivo.

El muestreo es probabilístico por conveniencia para seleccionar el total de colaboradores del área administrativa. La muestra está compuesta por 15 mujeres y 15 hombres.

Edades comprendidas entre 20 y 65 años.

Tiempo de antigüedad en la Compañía: entre 2 y 30 años.

La fuente de la información es primaria, debido a que vamos a ser los primeros en generar y analizar la información recolectada.

### **Definición de variables**

#### **Variables Independientes**

Feedback efectivo.

#### **Variables dependientes**

Satisfacción laboral y productividad.

### **La Empresa**

La COMERCIALIZADORA DE AGROQUÍMICOS, fue fundada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador el 17 de enero de 1966 con el objeto de dedicarse a la comercialización de lubricantes y grasas, insumos agrícolas, fertilizantes, y productos químicos. Posteriormente, el 18 de marzo de 1986 amplió su objeto social y operaciones en la comercialización de bienes de capital, como equipos de generación eléctrica, motores industriales y marinos, bombas de agua, entre otros.

Desde el inicio de sus operaciones comerciales tiene como filosofía y política de trabajo, el proporcionar a sus clientes, dentro de su especialización, los productos dotados de la más alta calidad y moderna tecnología, para el efecto, optó por la opción de suscribir acuerdos comerciales con grandes consorcios internacionales, para poder importar y luego distribuir directamente sus productos en todo el territorio ecuatoriano.

En la actualidad la Compañía comercializa únicamente líneas de productos agroquímicos, entre las cuales se pueden encontrar: Insecticidas de uso agrícola, fungicidas, herbicidas, fertilizantes foliares, raticidas, fijadores humectantes, también equipos de uso agrícola como: aspersores y repuestos para bombas manuales.

Su eslogan tradicional es: “Un mundo para el agro”, la casa matriz se encuentra en el cantón Durán de la provincia del Guayas, la sucursal mayor en la ciudad capital Quito, ocho sucursales ubicadas estratégicamente en las principales ciudades y provincias, y cientos de distribuidores en todo el Ecuador.

La estrategia de negocios se complementa, al momento que los productos y servicios que ofrece son monitoreados y controlados desde la entrega al cliente hasta su uso en el campo, la industria y el comercio, el mismo que es proporcionado con recursos humanos especializados en sistemas de post ventas y técnicos en agronomía, que constituyen elementos claves del éxito en las operaciones. La plantilla está conformada por 150 colaboradores distribuidos a nivel nacional. La atención al público está canalizada a través de diferentes áreas: servicio al cliente, facturación, ventas, crédito y cobranzas.

### **Misión**

Comercializar agroquímicos de reconocida y garantizada calidad gracias al respaldo de importantes proveedores internacionales, los mismos que cuentan con certificaciones de calidad y buena práctica de manufactura. Responsabilizándonos del manejo de nuestros productos agrícolas; beneficiando así al agro ecuatoriano sin afectar el medio ambiente.

**Visión**

Merecer la total preferencia de nuestros clientes, con productos de calidad y a precios convenientes para el crecimiento productivo y económico del agro ecuatoriano.

**Valores****Responsabilidad.**

Elegimos responder siempre nosotros mismos. Estar preparados y ser competentes para ocuparnos de los pedidos de los clientes, nos aseguramos constantemente de tener los instrumentos necesarios para realizarlos, ofreciendo productos de alta calidad; identificando y reduciendo los riesgos ambientales, de seguridad y salud en el trabajo.

**Compromiso.**

Estamos comprometidos con la satisfacción y creación de valor para nuestras partes interesadas, mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos.

**Asesoría.**

Nuestro equipo de ingenieros agrónomos desarrolla, asesora y asiste a nuestros clientes en el correcto uso de nuestros productos, dando seguimiento para una mejora continua y lograr una mayor efectividad.

**Experiencia.**

Tenemos más de 50 años proveyendo productos y servicios de calidad en forma ágil y oportuna que contribuyen a aumentar la productividad de la industria ecuatoriana y del sector agrícola, convirtiéndonos en uno de los proveedores preferidos del mercado.

**Análisis PESTEL****Factores Políticos y Legales.**



“Los factores políticos incluyen decisiones gubernamentales capaces de afectar las actividades y operaciones de la empresa” (Chiavenato, 2016), por lo tanto, siempre afectarán directamente la operatividad y rendimiento de esta.

Nuestros principales proveedores son belgas y chinos; al estar regulados por diferente legislación nos lleva a la necesidad de conocer los posibles escenarios reglamentarios de su sector, como una pieza clave para garantizar el ajuste de nuestro negocio al entorno.

Adicionalmente, al ser nuestros proveedores extranjeros, mucha de nuestra materia prima es importada, la penalización por el uso de ciertos componentes químicos afecta directamente al normal desarrollo de nuestro proceso de producción.

### **Factores Económicos.**

Un mercado con una economía comprimida en crisis o con una alta tasa de desempleo significa menos dinero circulante para consumo de ciertos bienes o servicios. La economía del país afecta directamente al sector productivo y a las proyecciones de ventas y crecimiento de una compañía. Por tal razón, es responsabilidad del gobierno garantizar que las medidas económicas faciliten la inversión y el desarrollo productivo de las empresas.

### **Factores Socioculturales.**

El entorno cultural (pensamientos, comportamientos, creencias) son entre muchos, aspectos claves que influyen en la decisión de compra de los clientes, sean estos, los actuales o potenciales. Adicionalmente nuestra empresa se ve afectada directamente por los mitos que se generan entorno al uso de nuestros productos y su incidencia en la salud de las personas (infertilidad, malformaciones, enfermedades respiratorias, intoxicaciones, suicidios, enfermedades cutáneas, alergias, etc.) (INFOBAE, 2017). Otro factor social influyente se da debido a que nuestros clientes en su mayoría son agricultores, sin mayor formación técnica

relacionada al uso de agroquímicos; esta desinformación muchas veces afecta la comercialización de nuestros productos.

### **Factores Tecnológicos.**

La falta de tecnología adecuada es un factor determinante sobre la expansión de un negocio del siglo XXI por cuanto hoy en día existe un crecimiento acelerado en el mundo virtual, el cual constituye uno de los principales portales de comercio a nivel mundial. Toda empresa que apunte a un desarrollo sostenible debe contar con sistemas tecnológicos innovadores, que sirvan para su gestión diaria, así como para garantizar la seguridad de los datos que se manejen dentro de la compañía: clientes internos y externos. De igual forma, existe un crecimiento importante a nivel empresarial en redes sociales, lo cual obliga a las empresas a contar con una estructura digital adecuada: página web, redes sociales, internet, capacidad operativa de los servidores, etc.

### **Factor Ecológico-Ambiental.**

Muchas de las normativas inherentes al medio ambiente están vinculadas a los factores legales que rigen en cada país. La legislación ecuatoriana en materia ambiental se mantuvo dispersa durante décadas. Con la expedición de El Código Orgánico del Ambiente, el Ecuador cuenta con una norma especializada y actualizada a las disposiciones constitucionales que propende la garantía de un medio ambiente sano y la defensa de los derechos de la naturaleza. “Se establece la obligatoriedad de realizar estudios de impacto ambiental (riesgo medio o alto), así como el correspondiente plan de manejo ambiental, siendo sobre todo interesante la necesidad del establecimiento de un seguro (póliza) o una garantía financiera para el otorgamiento de las autorizaciones administrativas (licencias), con el propósito de cubrir las

posibles responsabilidades ambientales de los operadores, derivadas de sus actividades económicas o profesionales” (AMBIENTE, 2017)

### **Creencias y Comportamientos**

La COMERCIALIZADORA DE AGROQUÍMICOS es una empresa familiar, su Cultura Organizacional es de tipo burocrática, es decir que el comportamiento de los empleados se rige por normas y procedimientos previamente establecidos y la comunicación es unidireccional. Adicionalmente esta cultura es rígida y vertical.

### **Normas Que Comparten Los Grupos De Trabajo**

Las normas que comparten los grupos de trabajo están establecidas dentro del Reglamento Interno de Trabajo, de las cuales se desprenden las siguientes: horarios de trabajo, tiempo de almuerzo, uso adecuado del uniforme, solicitudes de permisos y vacaciones, uso del correo electrónico e internet y cumplimiento del Reglamento de Seguridad y Salud.

### **Declaración De La Filosofía Que Guía Las Políticas Hacia Los Empleados y Clientes**

Merecer la total preferencia de nuestros clientes, con productos de calidad y a precios convenientes para el crecimiento productivo y económico del agro ecuatoriano; comprometidos con la satisfacción y creación de valor para nuestras partes interesadas mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos, identificación y reducción de riesgos ambientales, de Seguridad y Salud en el trabajo, basados en la revisión periódica de nuestros objetivos estratégicos, asignando los recursos necesarios para su adecuación al cumplimiento de la legislación aplicable y otros que voluntariamente sean adoptados con la finalidad de asegurar el éxito de nuestra gestión empresarial.

### **Análisis Ocupacional**

#### **Descripción De La Estructura Organizacional.**

La COMERCIALIZADORA DE AGROQUÍMICOS ha implementado una estructura organizacional lineal y funcional, los diferentes departamentos están agrupados en 3 Gerencias: Financiera, Ventas y Operaciones. El Staff no tiene poder en la línea, su función es netamente de asesoramiento. (Ver organigrama en Anexos)

### **Identificación De Departamentos y Grupos Formales de Trabajo, Tamaño y Número De Departamentos.**

Al ser una Pyme, La Comercializadora de Agroquímicos ha identificado 18 departamentos:

Presidencia	Sistemas
Ventas	Bodega y Logística
Facturación	Reenvase
Técnico	Seguridad y Salud
Recepción y Servicio al cliente.	Crédito
Servicios generales	Cobranzas
Operaciones	Financiero
Importaciones	Tesorería
Talento Humano	Contabilidad

### **Planificación y Organización Del Trabajo**

#### **Actividades**

- Encuesta general a grupo focal (área administrativa) sobre experiencias positivas y negativas durante el teletrabajo.
- Reuniones/talleres para revisar la herramienta propuesta.

- Reuniones periódicas con directivos, involucramiento en el proceso, informar avances y generar autorreflexión de beneficios de la nueva herramienta.
- Elaboración de plan de acción, estableciendo actividades a desarrollar y fechas de cumplimiento.
- Reuniones periódicas para revisar avances.

Los datos recolectados a través de la aplicación de la encuesta a los colaboradores del área administrativa de la Comercializadora de agroquímicos fueron procesados de la siguiente manera:

- 1.- Revisión bibliográfica sobre el tema de intervención.
- 2.- Estructuración del cuestionario como herramienta de recolección de datos, utilizando la herramienta de Google forms.
- 3.- Validación del cuestionario.
- 4.- Aplicación de la encuesta al grupo focal a través del envío de links por correo electrónico.
- 5.- Tabulación de la información seleccionada.
- 6.- Análisis de cada una de las preguntas planteadas.
- 7.- Diagnóstico utilizando el Diagrama de Pareto.
- 8.- Elaboración de la propuesta y plan de trabajo partiendo de los resultados obtenidos.
- 9.- Implementación de la herramienta propuesta, conclusiones y recomendaciones acerca de la intervención.

## **Roles**

Consultor - Implementador: Persona encargada de la intervención.

Informantes: Participantes, grupo focal área administrativa.

## **Recursos**

**Tecnológicos:** Acceso a internet, programas de ofimática.

**Económicos:** Presupuesto acordado con la Organización.

**Materiales:** Espacio de trabajo, útiles de oficina, computador, impresora y teléfono.

## **Temporalidad**

Año 2020 periodo de septiembre a noviembre.

## **Resultados**

### **Análisis de los resultados.**

La recolección de datos se realizó a fin de obtener un criterio claro sobre la situación de la Comercializadora de Agroquímicos y con ello poder plantear una intervención que permita mejorar la productividad de los equipos a través de un adecuado seguimiento por parte de las jefaturas.

La encuesta fue aplicada a 30 empleados del área administrativa de la Comercializadora de Agroquímicos, considerando a toda la población de esta área.

Se plantearon 17 preguntas que contienen dimensiones como: condiciones laborales, relaciones interpersonales, compromiso, motivación y comunicación de metas y objetivos.

El cuestionario fue validado previo a su aplicación.

### **Pregunta 1 ¿Cuántos años tienes?**

**Análisis e interpretación:**

Esta pregunta nos permite conocer el rango de edades de la muestra, teniendo:

23.3% entre 18 a 24 años

20% entre 25 a 34 años

6.7% de 35 a 44 años

23.3% entre 45 a 54 años

16.7% entre 55 a 64 años

10% más de 64 años

La mayor parte del personal se encuentra entre los 18 a 44 años.

**Pregunta 2. Elige tu género****Análisis e interpretación:**

Tal como vimos en la ilustración 1, el personal es homogéneo en cuanto a la proporción de hombres y mujeres.

Así tenemos: del total de la población de 30 colaboradores, 46.7% corresponden al género femenino y 53.30% al género masculino.

**Pregunta 3. En una escala del 0 al 10, ¿Cuánto te gusta trabajar desde casa?****Análisis e interpretación:**

33.3% del personal administrativo de la Comercializadora de agroquímicos, le gusta trabajar desde casa, mientras que el 3.3% del personal no le gusta trabajar desde casa. En general, a la mayoría del personal le gusta trabajar desde casa, se puede atribuir a la crisis mundial del COVID 19 por la que atravesamos, aunque también puede deberse a otros factores que revisaremos en las siguientes preguntas.

**Pregunta 4. ¿Piensas que es productivo trabajar desde casa?**

**Análisis e interpretación:**

Las opiniones se encuentran claramente divididas un 43.3% opina que no es productivo trabajar desde casa, mientras que un 56.7% declara que si es productivo.

**Pregunta 5 ¿Tienes un espacio tranquilo y libre en tu casa para realizar tu trabajo de manera eficiente?****Análisis e interpretación:**

El 56.7% cuenta con un espacio tranquilo y libre en su casa para laborar, mientras que un 43.3% no cuenta con aquello, se deduce que esta puede ser una de las causas por las que no les gusta trabajar desde casa, debido a que no cuentan con las herramientas necesarias y además podría ser la razón por la que en igual proporción no se consideran productivos.

**Pregunta 6. ¿Te afectan las noticias relacionadas al Covid?****Análisis e interpretación:**

Las respuestas de esta pregunta están asociadas a la situación de ansiedad e incertidumbre que se vive actualmente, 36.7% se ve afectada por las noticias relacionadas al Covid, mientras que el 40% declara que a veces se afecta.

**Pregunta 7. ¿Has sentido apoyo de tu jefe durante el teletrabajo?****Análisis e interpretación:**

Esta pregunta fue clave para la afirmación de las hipótesis del presente trabajo, ya que al igual que la pregunta 4, hace alusión a la productividad. El 66.7% de la población declara que no siente apoyo de su jefe inmediato, por lo tanto, se deduce que no existe un feedback efectivo jefe-subordinado.

**Pregunta 8. ¿Con qué frecuencia te comunicas con tu equipo de trabajo?****Análisis e interpretación:**



Del mismo modo que en la pregunta anterior, se reafirma la poca o nula comunicación con el equipo de trabajo. El 33.3% indica que no existe tal comunicación, mientras que el 23.3% refiere que se comunican una vez a la semana.

**Pregunta 9. ¿Te sientes cómodo mientras te comunicas con tu jefe o equipo de trabajo?**

**Análisis e interpretación:**

63.3% de los encuestados no se sienten cómodos hablando con los miembros del equipo o su jefe inmediato. Lo mencionado, se atribuye a la deficiente comunicación que existe entre las partes.

**Pregunta 10. ¿Te sientes motivado?**

**Análisis e interpretación:**

53.3% de los encuestados no se siente motivado, mientras el 46.7% si lo está. De acuerdo con los autores citados, cada ser humano tiene su propia escala de motivaciones, mientras que a unos los desmotiva el no tener comunicación efectiva, no contar con un espacio para desarrollar su trabajo y no sentirse productivo; esto no parece ser un motivo de insatisfacción para otros.

**Pregunta 11. ¿Tienes buena conexión a internet mientras trabajas desde casa?**

**Análisis e interpretación:**

El 70% de los colaboradores encuestados cuentan con buena conexión a internet, mientras que el 30% no tiene buena conexión, tratándose de teletrabajo es un porcentaje considerable y un tema para tomar en cuenta para lograr los objetivos propuestos.

**Pregunta 12. ¿Cómo prefieres trabajar?**

**Análisis e interpretación:**

Pese a los problemas de comunicación, el 56.7% quiere trabajar desde casa, mientras que el 43.3% quiere regresar a oficina, seguramente porque de acuerdo con la pregunta 4 no se

sienten productivos trabajando desde casa. También puede deberse a la necesidad de gran parte de la sociedad de retomar el contacto social, mientras que otra parte siente temor de regresar y ser contagiados.

**Pregunta 13. ¿Por qué prefieres trabajar desde casa?**

**Análisis e interpretación:**

Los que prefieren no regresar a oficina han indicado entre otros motivos: Temor al contagio 13.3%, no necesitan ir a oficina 13.3%, pasar tiempo con familia 10%.

**Pregunta 14. ¿Consideras que puedes trabajar sin supervisión?**

**Análisis e interpretación:**

63.3% considera que puede trabajar sin supervisión, mientras que el 36.7% necesitan un acompañamiento. La respuesta reafirma el hecho de que, al no existir comunicación, han logrado adaptarse a trabajar sin supervisión, mientras que para otros este hecho es muy relevante para su desempeño laboral.

**Pregunta 15. ¿En general siempre tienes o has tenido los objetivos de tu trabajo claros?**

**Análisis e interpretación:**

Al igual que en preguntas anteriores, este resultado reafirma la proporción en que una parte del personal no se comunica efectivamente con su jefe o equipo de trabajo, consecuentemente desconocen los objetivos trazados.

**Pregunta 16. Si tu respuesta fue no, por favor explica.**

**Análisis e interpretación:**

La mayor parte de los encuestados asoció su respuesta a la falta de comunicación, otros, aunque los conocen no se sienten preparados para los nuevos retos a los que se han enfrentado durante la pandemia.

**Pregunta 17. ¿Hay algo en lo que tu jefe pueda ayudarte para desempeñar bien tu trabajo?****Análisis e interpretación:**

Se evidencia ampliamente la pérdida de confianza en el jefe, pues perciben que su jefe no se interesa por lo que hacen, ni proporciona los recursos ni herramientas necesarias para desempeñarse de una forma óptima. No conoce sus necesidades y no motiva a su equipo. Las respuestas más comunes fueron:

- Más comunicación.
- Interesarse por lo que hago.
- Proveer herramientas para trabajar desde casa, computadora, internet.
- Más información sobre mi desempeño.

**Resumen de resultados**

El instrumento de recolección de datos incluyó preguntas sobre información personal (2), condiciones laborales (5), motivación laboral (3), comunicación/relaciones interpersonales (3), percepción productividad (2), emociones (2), de las que se desprendieron los siguientes resultados:

- Los colaboradores del área administrativa consideran que no existe una comunicación apropiada entre su jefe inmediato y compañeros de trabajo (33.3%) por lo que se sienten desmotivados (53.3%).
- Los colaboradores sienten que sus jefes no se interesan por lo que hacen, no reciben el apoyo necesario (66.7%) y han perdido la confianza, este punto es quizás el más alarmante, por lo que se hace necesario tomar medidas urgentes al respecto en beneficio de todos.

- Un gran porcentaje trabaja en condiciones poco óptimas (43.3%), no cuentan con una buena conexión de internet (30%), por lo tanto, se sienten poco productivos al trabajar desde casa (43.3%).
- Debido a la situación actual propiciada por la pandemia del virus COVID 19, muchos se muestran reacios a regresar a laborar de forma presencial. 56.7% prefiere trabajar desde casa.
- El 50% del personal no conoce los objetivos de su trabajo
- Los aspectos en que se debe trabajar a fin de generar satisfacción laboral y productividad en beneficio de la organización son:
  - Comunicación
  - Feedback oportuno
  - Condiciones de trabajo
  - Incentivos/motivación

### **Puesta en marcha**

#### **Fase 1: Gestión de la información**

El objetivo de esta fase es generar conciencia en los colaboradores del área administrativa del feedback oportuno y su incidencia en la satisfacción laboral y productividad dentro de la organización.

#### **Actividades de información sobre el proceso a seguir**

- Reuniones/talleres con los directivos, jefaturas y departamento de talento humano para revisar el resumen de los hallazgos.

- Elaboración de plan de acción, estableciendo actividades a desarrollar y fechas de cumplimiento.
- Explicación de las actividades a ejecutarse en la organización.
- Revisión de la herramienta propuesta.
- Reuniones periódicas con directivos, involucramiento en el proceso, informar avances y generar autorreflexión de beneficios de la nueva herramienta.

### **Actividades de socialización con todos los miembros del área administrativa de la organización.**

- Reuniones/talleres sobre la importancia del feedback oportuno y la comunicación entre equipos de trabajo.
- Revisión de misión, visión, valores y objetivos de la organización.
- Sesión de planteamiento de inquietudes.
- Intercambio de ideas entre los participantes.
- Reuniones periódicas para revisar avances.

Estas actividades se ejecutaron durante el mes de septiembre del 2020, los responsables de la organización de las actividades fueron: Consultor implementador y asistente del área de talento humano.

### **Fase 2: Estrategias**

#### **Estrategias de formación/capacitación**

Los objetivos de esta segunda fase fueron los siguientes:

- Proveer de habilidades a las jefaturas para comunicarse efectivamente y brindar la retroalimentación oportuna a su equipo de trabajo.
- Capacitar a las jefaturas en el manejo de la nueva herramienta.
- Brindar la formación necesaria a las Jefaturas en temas de motivación al personal.
- Capacitar al personal del área administrativa en relaciones humanas y la importancia de trabajar en equipo.

**Actividades sólo Jefaturas:**

- Capacitación comunicación y retroalimentación efectivas.
- Manejo de Balance Scorecard.
- Manejo nueva herramienta de evaluación de desempeño y plan de seguimiento y mejora continua.

**Actividades para personal administrativo:**

- Seminario relaciones humanas y trabajo en equipo.
- Seminario motivación personal y su impacto en la organización.

**Estrategias de actividades grupales**

- Durante teletrabajo se realizarán video conferencias de 45 minutos, los viernes de 16h00 a 16h45 para compartir cualquier tema excepto laboral, se aprovecha para celebrar a los cumpleaños de la semana.
- En trabajo presencial se realizarán reuniones en el mismo horario y con la misma temática, se asignará un presupuesto para la compra de torta de cumpleaños, obsequios para homenajeados y refrigerio para los asistentes.

- El departamento de talento humano se encargará de organizar 2 eventos culturales y/o deportivos al mes, en trabajo presencial. Respetando las ordenanzas y normas de bioseguridad. Durante teletrabajo se adecuarán a las circunstancias.

### **Estrategias de incentivos financieros**

- La organización ha suscrito un convenio con una compañía de internet, el personal podrá adquirir el plan de internet de su preferencia con un subsidio por parte de la Compañía del 50%, la diferencia será descontada a través del rol de pagos de forma mensual.
- Durante el mes de noviembre del 2020, se socializará el nuevo plan de incentivos por cumplimiento de objetivos.

Estas actividades se ejecutaron durante los meses de octubre a noviembre del 2020, los responsables de la organización de las actividades fueron: Consultor implementador y asistente del área de talento humano.

### **Discusión de los resultados**

A partir de los hallazgos encontrados, se acepta la hipótesis 1: Un adecuado seguimiento del desempeño laboral incide en el rendimiento de los colaboradores del área administrativa de una Comercializadora de Agroquímicos en la ciudad de Guayaquil, durante los meses de emergencia sanitaria.

Los resultados guardan relación con lo que sostienen (Chiang & San Martín, 2015) en su trabajo de investigación a trabajadores del Municipio de Talcahuano El estudio encontró correlaciones estadísticamente significativas entre ambas variables, se destacan las correlaciones positivas entre las escalas de desempeño y satisfacción con la relación con el jefe, para el género

femenino. Y las escalas de satisfacción con desempeño en la productividad, para el género masculino. Por otra parte, (Randstad, 2016) en un estudio acerca de la marca empleadora o employer branding, revela en sus conclusiones que existen 3 áreas de inversión para mejorar el employer branding que tienen que ver con: Formación, mejora de los procesos de feedback y comunicación interna y mejora de la experiencia de empleo. Lo que es acorde a los resultados del presente trabajo.

Para la hipótesis 2: El no efectuar el debido seguimiento a los resultados de la evaluación de desempeño, tiene efectos negativos en la productividad de los colaboradores, encuentra sustento en lo indicado por (Ruiz, 2015) “Las empresas deben entender que el desempeño laboral sin evaluación puede ser muy peligroso para el desenvolvimiento adecuado de la organización”. Es por ello, que el acompañamiento y la retroalimentación que reciben los colaboradores de sus líderes es muy importante, ya que a través de la escucha activa y el feedback oportuno se puede lograr información muy valiosa acerca de los que influyen y/o motivan a cada uno de los miembros del equipo de manera positiva, para poder direccionar adecuadamente el comportamiento, incrementar la productividad y fortalecer el desempeño laboral.

Finalmente, lo mencionado en la hipótesis 3: El feedback efectivo y la mejora continua interactúan en el cumplimiento de objetivos de la Organización y la satisfacción laboral. Se corrobora con la investigación realizada por (Avila & Narvaez, 2016) en los trabajadores de la empresa Transoceánica. Los autores observaron en sus resultados que el lograr que la herramienta de evaluación se hiciera más específica, disminuyó la subjetividad y se obtuvieron datos más precisos de capacitación y desarrollo, permitiendo a la empresa enfocarse en la formación de profesionales de excelencia. Un trabajador que encuentra la autorrealización a



través de su trabajo estará muy motivado hacia la formación y la mejora continua y consecuentemente obtendrá las competencias deseadas para su óptimo desempeño laboral.

### **Conclusiones sobre la implementación**

El objetivo principal del presente trabajo fue diseñar una herramienta de evaluación para el personal administrativo de la Comercializadora de agroquímicos, basada en el seguimiento o feedback efectivo y mejora continua.

Durante las actividades de las fases de información e implementación, al principio existió cierta resistencia y temor debido a muchos factores, la situación por la que atravesamos actualmente ha generado gran ansiedad e incertidumbre dentro de las organizaciones y en la sociedad en general.

A medida que transcurrieron las sesiones, reuniones, talleres y capacitaciones se logró la colaboración absoluta del personal, comprendiendo la importancia del papel que cada integrante del equipo de trabajo tiene para ser productivos y generar resultados para el bienestar común.

Finalmente se logró concientizar a las jefaturas de la importancia que tiene el entorno en los trabajadores y como influye éste en su comportamiento y productividad.

En cuanto a los objetivos específicos:

- Motivar un alto nivel de productividad a través de la fijación clara de objetivos en el plan de seguimiento de la evaluación de desempeño.
- Fomentar el desarrollo de los colaboradores y el mejoramiento de la organización.
- Proporcionar a la organización información ética y visible sobre el desempeño laboral de los colaboradores.

Con el diseño de la nueva herramienta de evaluación de desempeño, es posible concluir que se cumplieron los objetivos específicos, debido a que se entregó un mecanismo a través del cual se fijan metas y se realizan seguimientos, al poder definir fortalezas y debilidades en el desempeño también es posible obtener información adicional para la formación y desarrollo profesional de los colaboradores, lo cual se convierte en información veraz, visible y ética para la Organización.

Llevar a cabo esta fase de implementación fue una experiencia enriquecedora en la que puse en práctica los conocimientos adquiridos y se logró cumplir con las expectativas de la propuesta. Sin embargo, es importante recordar que la herramienta por sí sola no asegura los resultados esperados, el verdadero reto consiste en mantener el compromiso y aplicar las medidas correctoras para lograr la sostenibilidad de la herramienta, así como la evaluación periódica de las metas y objetivos planteados.

### **Recomendaciones**

En función de la importancia que tiene el presente trabajo, se formulan las siguientes recomendaciones a los líderes de la Comercializadora de Agroquímicos como al personal administrativo.

A los directivos:

- Planificar, implementar y ejecutar mecanismos que aseguren la sostenibilidad del plan de mejora continua de la nueva herramienta de evaluación.
- Diseñar un modelo de participación de todo el personal de la Organización con base en el presente trabajo.
- Propiciar que tanto directores, como líderes y en general todo el personal, posean una visión en común y dirijan sus esfuerzos en función de los objetivos colectivos.

A los líderes:

- Mantener y motivar el feedback efectivo entre sus colaboradores, además del seguimiento de metas y objetivos planteados.
- Fomentar un ambiente de comunicación asertiva, emitiendo mensajes claros y efectivos.

Al personal administrativo:

- Mostrar apertura y disposición al cambio, fortalecer los valores de la cultura corporativa.

El presente trabajo ha tomado como muestra al personal administrativo de la Comercializadora de Agroquímicos, sin embargo, es posible trasladar la problemática a la población de trabajadores operativos y de servicio, considerando que la satisfacción de necesidades, el feedback oportuno y un buen entorno de trabajo tienen estrecha relación con el desempeño y la productividad, y esto es inherente a todo ser humano.

Así mismo, es posible aplicar el estudio en otras organizaciones y en otros contextos, seguramente los resultados no serán los mismos pues las necesidades y expectativas son distintas en cada individuo, pero aportarán información valiosa a futuras investigaciones.

## Referencias

- 21, L. R. (06 de 06 de 2016). *El teletrabajo hace que los empleados sean más felices y productivos: La Red 21*. Obtenido de La Red 21:  
<https://www.lr21.com.uy/salud/1291326-teletrabajo-trabajar-en-casa-distancia-telework>
- AMBIENTE, M. D. (12 de 04 de 2017). *ambiente.gob.ec*. Obtenido de  
[https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/CODIGO\\_ORGANICO\\_AMBIENTE.pdf](https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/CODIGO_ORGANICO_AMBIENTE.pdf)

- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. Ciudad de México: McGraw - Hill Interamericana.
- Deloitte Ecuador. (2018). *Memorias de Sostenibilidad: Deloitte Ecuador*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/about-deloitte/Memoria%20Deloitte%20Ecuador%20FY17-18.pdf>
- INFOBAE. (23 de 11 de 2017). *INFOBAE.COM*. Obtenido de <https://www.infobae.com/campo/2017/11/23/agroquimicos-entre-mitos-desinformacion-y-el-uso-responsable/>
- Instituto Tecnológico de Cancún. (11 de noviembre de 2015). *academia.edu*. Obtenido de "El Capital Humano de las Organizaciones" Motivación y desempeño laboral: [https://www.academia.edu/35889059/Motivacion\\_y\\_Desempe%C3%B1o\\_laboral\\_docx?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/35889059/Motivacion_y_Desempe%C3%B1o_laboral_docx?email_work_card=view-paper)
- Maslow. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Peine, S. (2019). *Manual de diseño e intervención Organizacional*. Santiago: Universidad San Sebastián.
- Randstad. (2016). *Employer Branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad*. España: Randstad.
- RODRIGUEZ, A., PAZ, M., LIZANA, J., CORNEJO, F. (mayo - agosto de 2011). CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO: EN UNA ORGANIZACIÓN ESTATAL CHILENA. *Salud & Sociedad*, 2, 228. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf>
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico Organizacional*. México D.F: Universidad Católica de Chile.

Ruiz, E. (5 de octubre de 2015). *ENGERENCIA.COM*. Obtenido de <https://engerencia.com/530-2/>

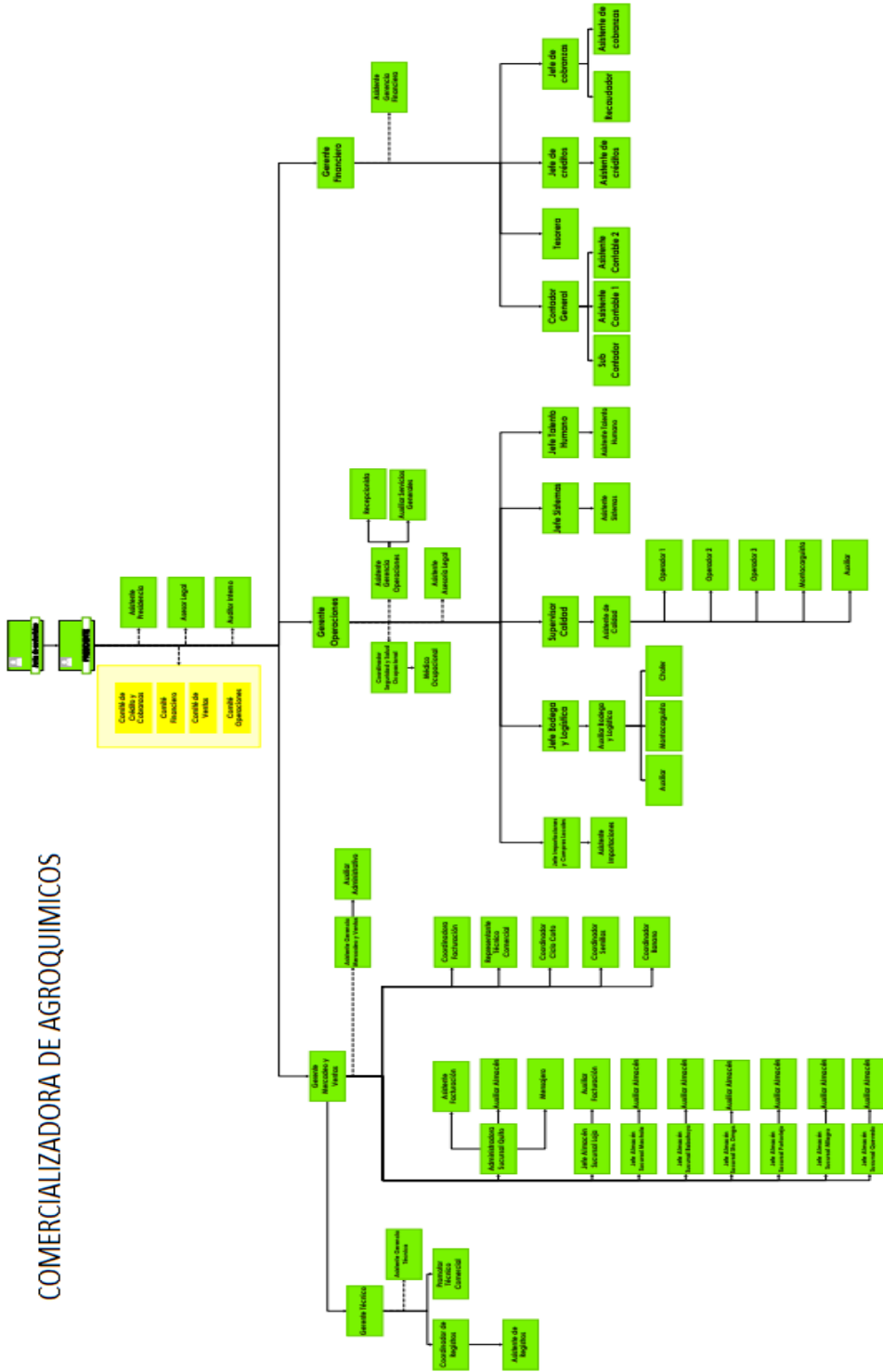
Yépez, D. (24 de 03 de 2015). *Revista Líderes*. Obtenido de Revista Líderes:  
<https://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>

### **Trabajos citados**

- Avila, M., & Narvaez, D. (2016). ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA TRANSOCEÁNICA CIA. LTDA Y PROPUESTA DE MEJORA EN SU ESTRUCTURA Y APLICACIÓN. Guayaquil, Ecuador: Escuela Politécnica del Litoral.
- Chiang , M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). *Theoría*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/299/29918523003.pdf>
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). *Ciencia & Trabajo*. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s0718-24492015000300001&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s0718-24492015000300001&script=sci_arttext)
- Guerrero, G. (2012). *LA INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS CAJEROS DE LA MATRIZ – BANCO DEL PACIFICO*. Guayaquil: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.

Anexos

A. Organigrama Comercializadora Agroquímicos



## B. Evaluación de desempeño personal administrativo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				PRO-TAH-03-401																														
Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo.																																		
Nombre del Empleado:																																		
Cargo que desempeña:																																		
Departamento:			Gerencia:																															
Fecha de evaluación:		Periodo: Semestral																																
Jefe Inmediato Superior																																		
Nombre:			Cargo:																															
Tiempo que tiene supervisando al empleado:																																		
<b>A. EFECTIVIDAD</b>																																		
Instrucciones: Califique el desempeño del empleado respecto a los factores que se mencionan. Para ello, marque la letra que corresponda al estándar que mejor describa al empleado. Evaluar de acuerdo con lo descrito a continuación:																																		
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">ESTANDARES DE EVALUACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">A</td> <td>Por arriba de lo esperado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">B</td> <td>De acuerdo con lo esperado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">C</td> <td>Por debajo de lo esperado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">D</td> <td>Notoriamente poco satisfactorio.</td> </tr> </tbody> </table>					ESTANDARES DE EVALUACION		A	Por arriba de lo esperado	B	De acuerdo con lo esperado	C	Por debajo de lo esperado	D	Notoriamente poco satisfactorio.																				
ESTANDARES DE EVALUACION																																		
A	Por arriba de lo esperado																																	
B	De acuerdo con lo esperado																																	
C	Por debajo de lo esperado																																	
D	Notoriamente poco satisfactorio.																																	
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">AREAS</th> <th colspan="4">EVALUACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Evalúa el uso de información, procedimientos materiales, equipo y técnicas, etc., requeridas para su trabajo actual.</td> <td style="text-align: center;">A</td> <td style="text-align: center;">B</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>2. CALIDAD: Evalúa la certeza de que su trabajo está completo y bien hecho, a la primera vez siempre.</td> <td style="text-align: center;">A</td> <td style="text-align: center;">B</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>3. PLANEACION / ORGANIZACION: Considera el desarrollo de métodos eficientes, estableciendo metas y objetivos, así como el logro de ellos.</td> <td style="text-align: center;">A</td> <td style="text-align: center;">B</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>4. PRODUCTIVIDAD: Evalúa el volumen de trabajo y el tiempo en que lo realiza, según los requerimientos de su trabajo.</td> <td style="text-align: center;">A</td> <td style="text-align: center;">B</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*Total Factor Efectividad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					AREAS	EVALUACION				1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Evalúa el uso de información, procedimientos materiales, equipo y técnicas, etc., requeridas para su trabajo actual.	A	B	C	D	2. CALIDAD: Evalúa la certeza de que su trabajo está completo y bien hecho, a la primera vez siempre.	A	B	C	D	3. PLANEACION / ORGANIZACION: Considera el desarrollo de métodos eficientes, estableciendo metas y objetivos, así como el logro de ellos.	A	B	C	D	4. PRODUCTIVIDAD: Evalúa el volumen de trabajo y el tiempo en que lo realiza, según los requerimientos de su trabajo.	A	B	C	D	*Total Factor Efectividad				
AREAS	EVALUACION																																	
1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Evalúa el uso de información, procedimientos materiales, equipo y técnicas, etc., requeridas para su trabajo actual.	A	B	C	D																														
2. CALIDAD: Evalúa la certeza de que su trabajo está completo y bien hecho, a la primera vez siempre.	A	B	C	D																														
3. PLANEACION / ORGANIZACION: Considera el desarrollo de métodos eficientes, estableciendo metas y objetivos, así como el logro de ellos.	A	B	C	D																														
4. PRODUCTIVIDAD: Evalúa el volumen de trabajo y el tiempo en que lo realiza, según los requerimientos de su trabajo.	A	B	C	D																														
*Total Factor Efectividad																																		
<b>B. INICIATIVA E INNOVACION</b>																																		
Instrucciones: Califique el desempeño del empleado respecto a los factores que se mencionan a continuación, marcando con una X el recuadro que mejor describa la actuación de su subordinado en el periodo que se evalúa:																																		
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">FACTOR</th> <th colspan="3">ESTANDARES DE EVALUACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Iniciativa</b></td> <td>Manifiesto iniciativa para resolver los problemas surgidos en el desempeño de su trabajo o en el Departamento</td> <td>Se mostró indiferente ante los problemas surgidos en el desempeño de su trabajo o en el Departamento</td> <td>Ante los problemas surgidos en el desempeño de su trabajo o en el Departamento requirió consejo o indicaciones de qué hacer.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Innovación</b></td> <td>No ideó procedimientos ni instrumentos para realizar mejor su trabajo o el de sus compañeros</td> <td>Creó procedimientos o instrumentos con los cuales se mejoró su trabajo o el de sus compañeros</td> <td>Creó procedimientos o instrumentos de poca utilidad para mejorar su trabajo o el de sus compañeros</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">* TOTAL FACTOR INICIATIVA E INNOVACION</td> </tr> </tbody> </table>					FACTOR	ESTANDARES DE EVALUACION			<b>Iniciativa</b>	Manifiesto iniciativa para resolver los problemas surgidos en el desempeño de su trabajo o en el Departamento	Se mostró indiferente ante los problemas surgidos en el desempeño de su trabajo o en el Departamento	Ante los problemas surgidos en el desempeño de su trabajo o en el Departamento requirió consejo o indicaciones de qué hacer.	<b>Innovación</b>	No ideó procedimientos ni instrumentos para realizar mejor su trabajo o el de sus compañeros	Creó procedimientos o instrumentos con los cuales se mejoró su trabajo o el de sus compañeros	Creó procedimientos o instrumentos de poca utilidad para mejorar su trabajo o el de sus compañeros	* TOTAL FACTOR INICIATIVA E INNOVACION																	
FACTOR	ESTANDARES DE EVALUACION																																	
<b>Iniciativa</b>	Manifiesto iniciativa para resolver los problemas surgidos en el desempeño de su trabajo o en el Departamento	Se mostró indiferente ante los problemas surgidos en el desempeño de su trabajo o en el Departamento	Ante los problemas surgidos en el desempeño de su trabajo o en el Departamento requirió consejo o indicaciones de qué hacer.																															
<b>Innovación</b>	No ideó procedimientos ni instrumentos para realizar mejor su trabajo o el de sus compañeros	Creó procedimientos o instrumentos con los cuales se mejoró su trabajo o el de sus compañeros	Creó procedimientos o instrumentos de poca utilidad para mejorar su trabajo o el de sus compañeros																															
* TOTAL FACTOR INICIATIVA E INNOVACION																																		

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO****C. MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS ACTIVIDADES**

FACTOR	ESTANDARES DE EVALUACION		
<b>Compromiso y Responsabilidad</b>	Manifestó un alto nivel de compromiso con el trabajo personal y del departamento, además de que fue puntual y desarrolló su trabajo con un alto nivel de responsabilidad	Manifestó nulo compromiso con el trabajo personal y del Departamento, constantemente llegó tarde y se hizo acreedor a llamados de atención por sus actos.	Manifestó poco compromiso con el trabajo personal y el del Departamento, en algunas ocasiones llegó tarde y desarrolló su trabajo con un nivel medio de responsabilidad
<b>Actitud hacia el trabajo</b>	Manifestó apatía hacia su trabajo y el del Departamento	Se manifestó indiferente ante la calidad de su trabajo y el del departamento	Manifestó un alto nivel de interés en su trabajo y en el del departamento, además de que buscó la manera de realizarlo con la mayor calidad posible.
<b>Comunicación</b>	Mostró poca disposición para compartir o solicitar información relativa a su trabajo o al del departamento	Constantemente solicitaba o proporcionaba información relativa a su trabajo o al del departamento	Mostró apatía para compartir o solicitar información relativa a su trabajo o al del departamento.
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Contribuyó a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable	Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar las relaciones con los compañeros	Convivió con pocos compañeros.
<b>* TOTAL FACTOR MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS ACTIVIDADES</b>			

\* EL RESULTADO DE LAS CALIFICACIONES, SERA LLENADO POR TALENTO HUMANO

CONCENTRADO GLOBAL	
Calificación en Efectividad	
Calificación en Iniciativa e Innovación	
Calificación en Mejoramiento Continuo de las Actividades	
<b>TOTAL</b>	

**I. COMENTARIOS PARA APOYAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.** Proporcionar la opinión del jefe inmediato de manera clara y detallada respecto al desempeño de su subordinado, en relación a los siguientes puntos:

**Fortalezas:**

**Debilidades / Areas de Oportunidad:**

**Comentarios adicionales:**

**II. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR** Fijar conjuntamente, planes y acciones propuestas para mejorar en las áreas de oportunidad detectadas. Se debe incluir fechas de seguimiento.



<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
<p><b>III. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b> Incluir necesidades de capacitación o desarrollo que aporten un valor agregado al cargo, se debe incluir una justificación.</p>		
<p><b>IV. COMENTARIOS DEL EMPLEADO</b> Proporcione libremente sus comentarios y además a manera de autoevaluación describa los grandes logros que ha tenido en su trabajo y aquellas áreas de oportunidad que de forma personal ha identificado.</p>		
<b>FIRMA DEL JEFE INMEDIATO</b>	<b>FIRMA GERENCIA DE AREA</b>	<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>

### C. Plan de seguimiento y mejora continua

<b>A. DATOS GENERALES</b>	
<b>1. Nombres y Apellidos del evaluado</b>	
<b>2. Gerencia-Departamento</b>	
<b>3. Cargo del evaluado</b>	
<b>4. Fecha</b>	
<b>5. Evaluador</b>	
<b>6. Cargo del evaluador</b>	
<b>B. CRITERIO DE EVALUACIÓN FINAL</b>	

<i>Sobresaliente</i>	<i>Muy bueno</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Deficiente</i>
<b>C. DESCRIPCIÓN</b>				
<i>Debilidades detectadas (Identificación de carencias o aspectos que necesiten acciones correctivas en el trabajador)</i>				
<i>Aptitudes Personales</i>				
<i>Herramientas en el Trabajo</i>				
<i>Actitudes personales</i>				
<i>Volumen y calidad del trabajo</i>				
<i>Mística del trabajo y conocimiento de la compañía</i>				
<i>Área emocional</i>				
<i>Clima laboral</i>				
<b>D. ACCIONES DE MEJORA</b>	<b>E. PLAZO DE EJECUCIÓN</b>			
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	

<b>F. INDICADOR DEL CUMPLIMIENTO ALCANZADO</b>			
Satisfactorio	Aceptable	Necesita mejora	
<b>G. OBJETIVOS PLANTEADOS</b>			
<b>H. METAS POR ALCANZAR</b>			
<b>I. OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS</b>			

<b>Firma del evaluador:</b>	<b>Firma del evaluado:</b>

*Ilustración 1. Colaboradores área administrativa*

COMERCIALIZADORA DE AGROQUIMICOS COLABORADORES AREA ADMINISTRATIVA CARGO/GENERO			
	CARGO	GENERO	TOTALES
1	RECEPCIONISTA	FEMENINO	
2	ASISTENTE DE PRESIDENCIA	FEMENINO	
3	ASISTENTE CONTABLE 1	FEMENINO	
4	ASISTENTE GERENCIA OPERACIONES	FEMENINO	
5	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	FEMENINO	
6	FACTURADORA	FEMENINO	
7	ASISTENTE DE GERENCIA DE VENTAS	FEMENINO	
8	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	FEMENINO	
9	TESORERA	FEMENINO	
10	JEFE DE CREDITO	FEMENINO	
11	COORDINADORA DE COBRANZAS	FEMENINO	
12	ASISTENTE DE CREDITO 1	FEMENINO	
13	ASISTENTE DE CREDITO 2	FEMENINO	
14	ASISTENTE GERENCIA TECNICA	FEMENINO	
15	JEFE DE IMPORTACIONES	FEMENINO	15
16	CONTADOR GENERAL	MASCULINO	
17	AUDITOR INTERNO	MASCULINO	
18	ASISTENTE CONTABLE 2	MASCULINO	
19	JEFE DE SISTEMAS	MASCULINO	
20	ASISTENTE DE SISTEMAS	MASCULINO	
21	JEFE DE OPERACIONES	MASCULINO	
22	JEFE DE BODEGA Y LOGISTICA	MASCULINO	
23	ASISTENTE DE BODEGA Y LOGISTICA	MASCULINO	
24	JEFE DE REENVASE	MASCULINO	
25	ASISTENTE DE REENVASE	MASCULINO	
26	JEFE DE COBRANZAS	MASCULINO	
27	ASISTENTE DE COBRANZAS	MASCULINO	
28	RECAUDADOR	MASCULINO	
29	ASISTENTE DE IMPORTACIONES	MASCULINO	
30	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES	MASCULINO	15
	<b>TOTALES</b>		<b>30</b>

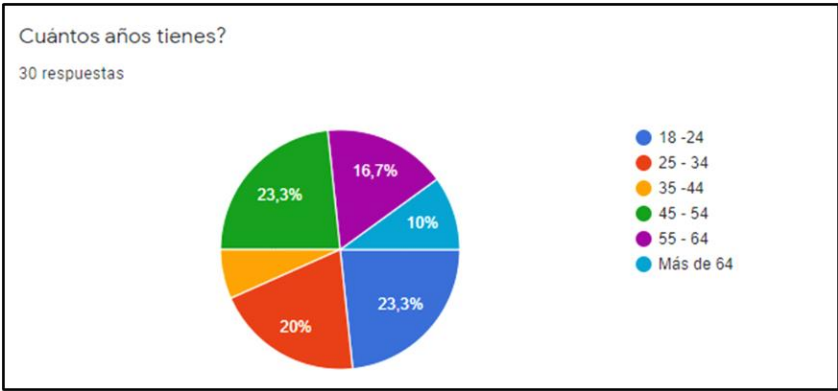
*Fuente: Nómina Comercializadora de Agroquímicos.*

Ilustración 2. Formato de encuesta

The image shows a Google Forms survey interface. At the top, there is a header with a photo of a person's legs running in a field. Below the photo, the title 'Comercializadora de Agroquímicos' is displayed, followed by the subtitle 'Encuesta Teletrabajo Covid 19 - Abril 2020' and a red asterisk indicating a mandatory question. The first question is 'Cuántos años tienes?' with a dropdown menu labeled 'Elige'. The second question is 'Elige tu género?' with radio buttons for 'Mujer' and 'Hombre'. The third question is 'En una escala del 0 al 10. ¿Cuánto te gusta trabajar desde casa?' with a horizontal scale from 0 to 10 and radio buttons for each number. The scale is labeled 'No me gusta nada' at 0 and 'Me gusta mucho' at 10.

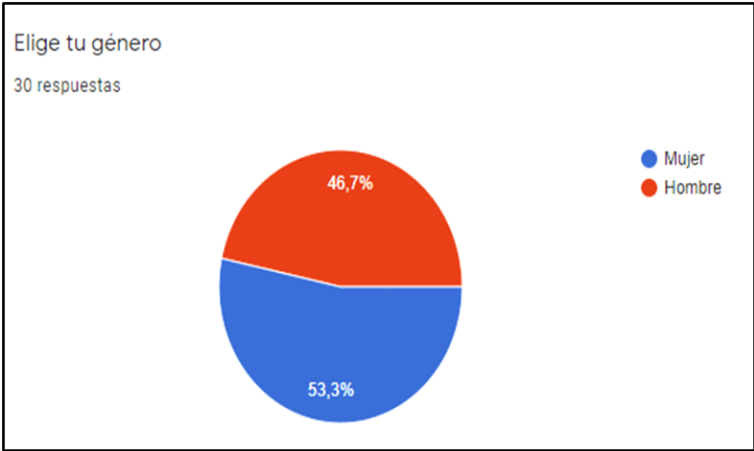
Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfR26-VHj-1RXkuh6Ik1g5idj5ZbXNP06eFe2btW7pcA\\_DkAg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfR26-VHj-1RXkuh6Ik1g5idj5ZbXNP06eFe2btW7pcA_DkAg/viewform)

Ilustración 3. Pregunta 1



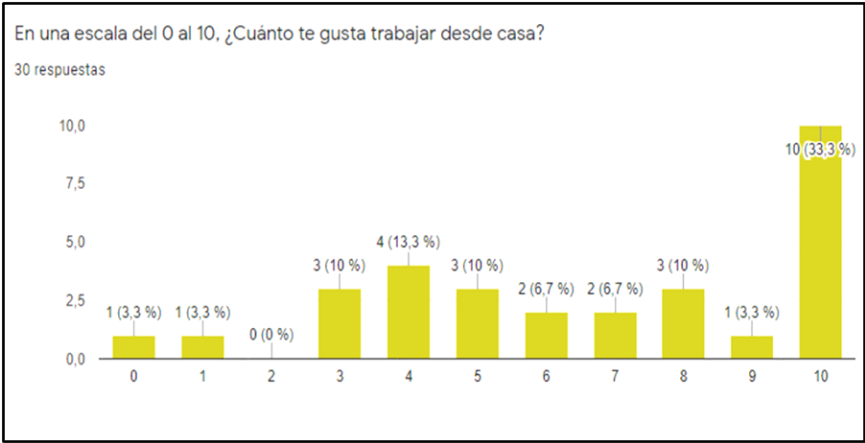
Fuente: Encuesta

Ilustración 4. Pregunta 2



Fuente: Encuesta

Ilustración 5. Pregunta 3



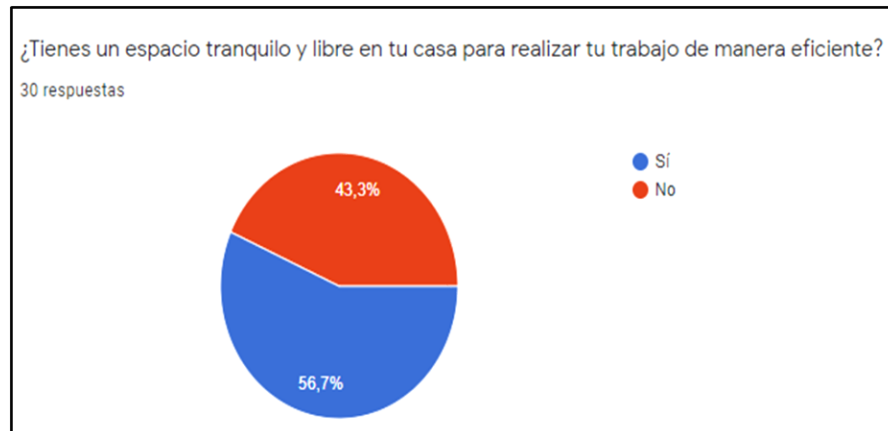
Fuente: Encuesta

*Ilustración 6. Pregunta 4*



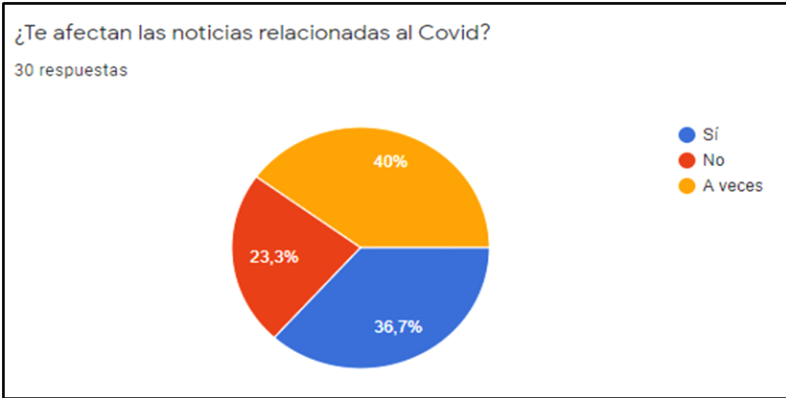
**Fuente:** Encuesta

*Ilustración 7. Pregunta 5*



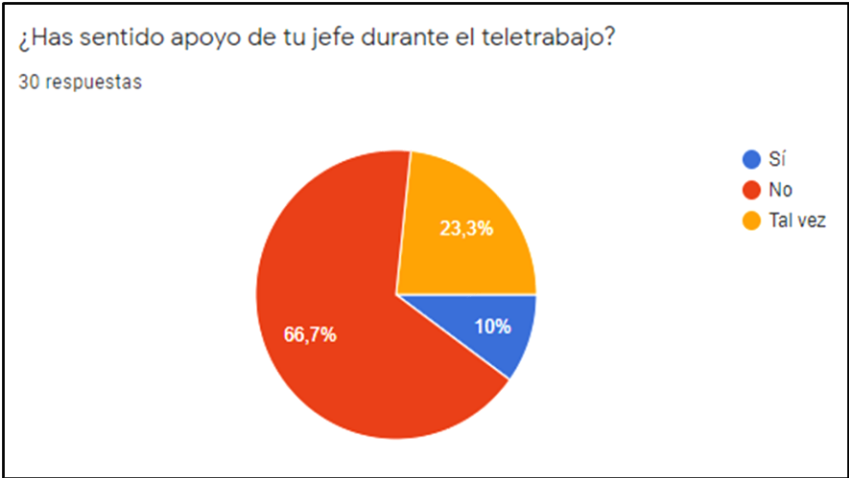
**Fuente:** Encuesta

Ilustración 8. Pregunta 6



Fuente: Encuesta

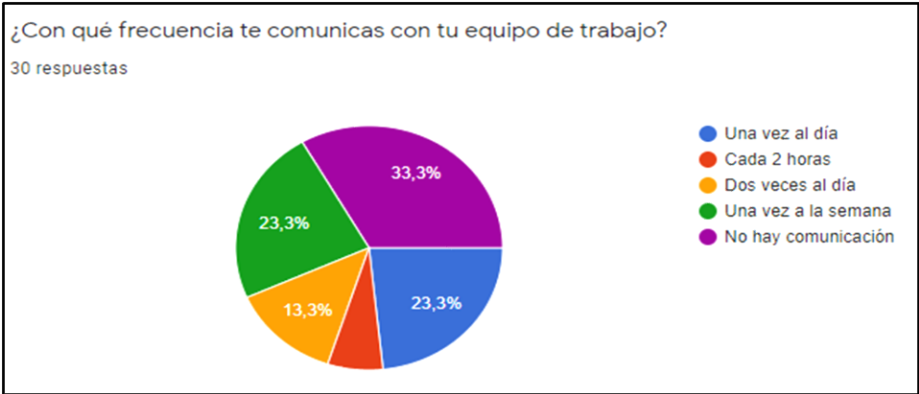
Ilustración 9. Pregunta 7



Fuente: Encuesta



Ilustración 10. Pregunta 8

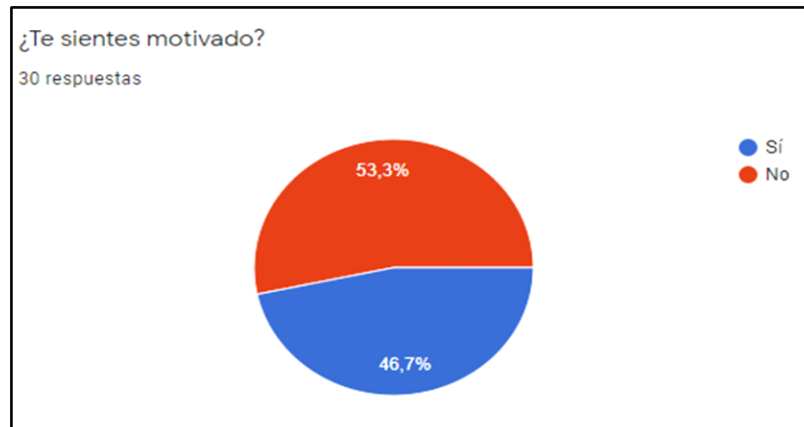


Fuente: Encuesta

Ilustración 11. Pregunta 9



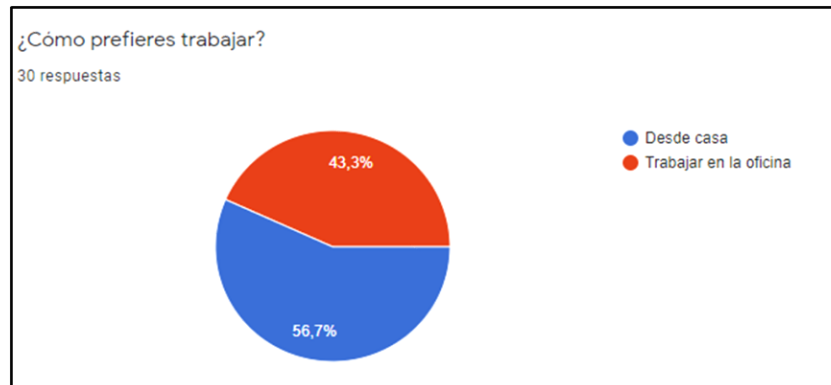
Fuente: Encuesta

*Ilustración 12. Pregunta 10*

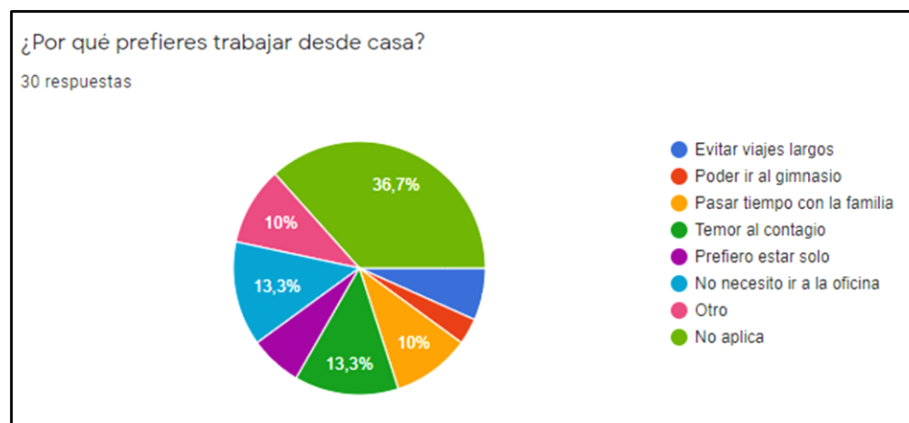
**Fuente:** Encuesta

*Ilustración 13. Pregunta 11*

**Fuente:** Encuesta

*Ilustración 14. Pregunta 12*

**Fuente:** Encuesta

*Ilustración 15. Pregunta 13*

**Fuente:** Encuesta

*Ilustración 16. Pregunta 14*

**Fuente:** Encuesta

*Ilustración 17. Pregunta 15*

**Fuente:** Encuesta

*Ilustración 18. Pregunta 16*

Si tu respuesta fue no, por favor explica.
<hr/>
14 respuestas
Antes si, pero debido a la pandemia y el problema económico que sufren las empresas, se me ha asignado diversas actividades laborales para las cual no estoy preparada.
<hr/>
1 respuesta
Porque , a veces en un trabajo se necesita comunicación y eso es lo que no hay ni por parte de nadie
<hr/>
1 respuesta
Mi jefe y compañeros de trabajo nunca están en comunicación para hacer un trabajo eficiente
<hr/>
1 respuesta
No , por lo que no hay comunicación tanto con el equipo de trabajo que con mi jefe
<hr/>
1 respuesta

**Fuente:** Encuesta

*Ilustración 19. Pregunta 17*

Hay algo en lo que tu jefe inmediato pueda ayudarte para desempeñar tu trabajo?

30 respuestas

Nada

Ayudar

Conocer acerca de mi desempeño

más comunicación

QUE SE INTERESE MAS POR LO QUE HAGO

motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Con herramientas adecuadas para poder realizar mis actividades laborales con mayor eficacia

Mejor sueldo

**Fuente:** Encuesta

Hay algo en lo que tu jefe inmediato pueda ayudarte para desempeñar tu trabajo?

30 respuestas

Entregar las herramientas adecuadas para un buen funcionamiento en el trabajo en casa

nada

Más comunicación

Implementando un mejor plan de internet para todos los empleados que estamos realizando teletrabajo.

Mi jefe no se comunica

Nos apoya siempre

ayudar

Ayudando con un mejor plan de internet mobil

Usar el método de Maslow También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas

*Ilustración 20. Pregunta 17***Fuente:** Encuesta