



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Evaluación del desempeño y su impacto en la
eficiencia de los trabajadores del Departamento de
Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho
Industrial”.**

AUTOR: Gabriela Estefanía Torres Espín

TUTOR: Ing. César Guerrero V.

AMBATO – ECUADOR

Junio 2014



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. César Guerrero

CERTIFICA

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, sobre el Tema: “Evaluación del desempeño y su impacto en la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industrial ”de Gabriela Torres, egresado de la facultad de Ciencias Administrativas, informo que se ha concluido con la investigación observando los parámetros metodológicos y científicos establecidos por la Institución, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo

Ambato, febrero de 2014

Ing. César Guerrero V.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Gabriela Estefanía Torres Espín, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Gabriela Estefanía Torres Espín
C.I 1803751781
AUTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además aprueba la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Gabriela Estefanía Torres Espín
C.I 1803751781

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. MBA Fabricio Ríos

f).....

Ing. MBA Edwin Santamaría

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi familia quiénes son el mejor regalo que Dios me dio, ya que son el pilar fundamental de mi vida, y quienes me dan la fuerza para continuar y alcanzar mis objetivos profesionales y personales.

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios por darme salud y vida para cumplir esta meta profesional que me llevará a un camino largo lleno de nuevas oportunidades.

A mi querida Universidad por impartirme múltiples conocimientos los cuales me servirán para seguir cosechando éxitos.

A mi tutor por ser guía en este camino.

A la empresa que me permitió realizar la investigación y aportar mis conocimientos en la problemática.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Pág.
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1 TEMA	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico	4
1.2.3 Prognosis	7
1.2.4 Formulación del Problema	7
1.2.5 Interrogantes.....	7
1.2.6 Delimitación del Problema.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN	8
1.4 OBJETIVOS	9
1.4.1 General	9
1.4.2 Específicos	9
CAPITULO II	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12

2.3 FUNDAMENTACIÓ LEGAL.....	14
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	16
2.4.1 EVALUACIÓ DE DESEMPEÑO	18
2.4.2 EFICIENCIA	35
2.5 HIPOTESIS.....	39
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	40
CAPITULO III.....	41
3. METODOLOGÍA	41
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓ	41
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓ.....	41
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓ.....	42
3.4 POBLACIÓ Y MUESTRA.....	43
3.5 OPERACIONALIZACIÓ DE VARIABLES	44
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓ DE LA INFORMACIÓ	46
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓ	47
CAPITULO IV.....	48
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓ DE RESULTADOS	48
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	48
4.2 INTERPRETACIÓ DE DATOS	49
4.3 VERIFICACIÓ DE LA HIPOTESIS	73
CAPÍTULO V	78
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
5.1 CONCLUSIONES	78
5.2 RECOMENDACIONES	79
CAPITULO VI.....	81
6. PROPUESTA.....	81
6.1. DATOS INFORMATIVOS	81

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	82
6.3 JUSTIFICACIÓN	82
6.4 OBJETIVOS	83
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	83
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA	85
6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO	94
6.7.1 FODA Departamento de Servicios Laborales.....	94
6.7.2 MATRIZ VALORACIÓN FACTORES INTERNOS.....	95
6.7.3 MATRIZ VALORACIÓN FACTORES EXTERNOS.....	96
6.7.4 Aplicación de Indicadores.....	97
6.7.5 Encuestas.....	99
6.7.5.1 ATENCION ODONTOLÓGICA	99
6.7.5.2 ENCUESTA TRANSPORTE:.....	100
6.7.5.3 ENCUESTA ALIMENTACION:.....	102
6.7.5.4 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL O CLIENTE INTERNO	107
6.7.5.5 INDICADOR SERVICIO SOCIAL	108
6.7.6 Proceso Evaluación de Desempeño 360°.....	108
6.7.6.1 Pasos de una evaluación del desempeño.....	108
6.7.6.2 Camino que debe seguirse en un proceso de evaluacion de 360°	109
6.7.6.3 Entrenamiento a evaluadores en el proceso de evaluacion de 360°.....	112
6.7.6.4 Qué ítems evaluar en un esquema de 360°	112
6.7.6.5 Diagrama del proceso de evaluación de 360°	113
6.7.6.6 Escalas para la calificación de la competencia	116
6.7.6.7 Descripción de la competencia y la conducta a evaluarse:	116
6.7.6.8 PROCESAMIENTO FUERA DE LA ORGANIZACIÓN.....	127
6.7.6.9 PLAN DE ACCCIÓN	130
6.7.6.10 PRESENTACIÓN DE INFORMES	131
6.7.6.11 CONTINUIDAD DEL PROCESO	131
6.7.6.12 Acciones a tomar.....	133
6.7.7 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	134
6.7.8 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	136

6.7.9 INFORME DE EVALUACIÓN DE 360°	138
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	139
6.9 PREVISIÓN DE LA PROPUESTA	139
Bibliografía	142
ANEXOS	144

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N.1 Árbol de Problema	6
Gráfico N.2 Categorización Variable Independiente	17
Gráfico N.3 Categorización Variable Dependiente	18
Gráfico N.4 Talento Humano y Competencias	21
Gráfico N.5 Esquema de un Programa de Administración por Objetivos	33
Gráfico N.6 Responsabilidades/Actividades	49
Gráfico N.7 Trabajo en Equipo	50
Gráfico N.8 Comunicación	51
Gráfico N.9 Comunicación-Jefe	52
Gráfico N.10 Compañerismo	53
Gráfico N.11 Motivación	54
Gráfico N.12 Desempeño	55
Gráfico N.13 Remuneraciones	56
Gráfico N.14 Clima Laboral	57
Gráfico N.15 Retroalimentación	58
Gráfico N.16 Método Evaluación Desempeño	59
Gráfico N.17 Satisfacción Personal	60
Gráfico N.18 Atención	61
Gráfico N.19 Entrega Uniformes	62
Gráfico N.20 Inducción	63
Gráfico N.21 Servicios	64
Gráfico N.22 Objetivo	65
Gráfico N.23 Eficiencia	66
Gráfico N.24 Jefe-Colaborador	67
Gráfico N.25 Innovación	68
Gráfico N.26 Desarrollo Profesional	69
Gráfico N.27 Niveles De Ausentismo	70
Gráfico N.28 Plan De Trabajo	71
Gráfico N.29 Aplicación ED	72

Gráfico N.30 Representación Gráfica Chi Cuadrado	77
Gráfico N.31 Aspectos Claves Evaluación Desempeño	94
Gráfico N.32 Pasos Evaluación del desempeño	108
Gráfico N.33 Camino Evaluación 360°	109
Gráfico N.34 Relación Evaluado y Evaluadores	111
Gráfico N.35 Entrenamiento Evaluadores	112
Gráfico N.36 Elementos a evaluar	113
Gráfico N.37 Diagrama del proceso de evaluación de 360°	114
Gráfico N.38 Integración Evaluación 360°	129
Gráfico N. 39 Representación 360°	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.01 Escala fundamentada para la medición del comportamiento	30
Tabla N.02 Población y Muestra	43
Tabla N.03 Operacionalización de Variables (VI)	44
Tabla N.04 Operacionalización de Variables (VD)	45
Tabla N.05 Técnicas e Instrumentos	46
Tabla N.06 Responsabilidades /Actividades	49
Tabla N.07 Trabajo en Equipo	50
Tabla N.08 Comunicación	51
Tabla N.09 Comunicación-Jefe	52
Tabla N.10 Compañerismo	53
Tabla N.11 Motivación	54
Tabla N.12 Desempeño	55
Tabla N.13 Remuneraciones	56
Tabla N.14 Clima Laboral	57
Tabla N.15 Retroalimentación	58
Tabla N.16 Método Evaluación Desempeño	59
Tabla N.17 Satisfacción Personal	60
Tabla N.18 Atención	61
Tabla N.19 Entrega Uniformes	62
Tabla N.20 Inducción	63
Tabla N.21 Servicios	64
Tabla N.22 Objetivos	65
Tabla N.23 Eficiencia	66
Tabla N.24 Jefe-Colaborador	67
Tabla N.25 Innovación	68
Tabla N.26 Desarrollo Profesional	69
Tabla N.27 Niveles De Ausentismo	70
Tabla N.28 Plan De Trabajo	71
Tabla N.29 Aplicación ED	72

Tabla N.30 Frecuencias Observadas	75
Tabla N.31 Frecuencias Esperadas	75
Tabla N.32 Cálculo Chi Cuadrado	76
Tabla N.33 Pros y Contras Evaluación 360°	93
Tabla N.34 FODA	94
Tabla N.35 MATRIZ VALORACIÓN	95
Tabla N.36 MATRIZ VALORACIÓN	96
Tabla N.37 Aplicación Indicadores	97
Tabla N.38 Competencias	115
Tabla N.39 Calificación Competencias	116
Tabla N.40 Integridad	117
Tabla N.41 Liderazgo	118
Tabla N.42 Empowerment	119
Tabla N.43 Iniciativa	120
Tabla N.44 Orientación al cliente	121
Tabla N.45 Orientación a los resultados	122
Tabla N.46 Trabajo en equipo	123
Tabla N.47 Desarrollo de las personas	124
Tabla N.48 Modalidad de contacto	125
Tabla N.49 Adaptabilidad al cambio	126
Tabla N.50 PLAN DE ACCIÓN	130
Tabla N.51 Acciones a tomar	133
Tabla N. 52 Hoja de cálculo de la evaluación de 360°	136
Tabla N. 53 Representación 360°	137
Tabla N.54 Administración de la propuesta	139

Resumen Ejecutivo

La empresa “Plasticaucho Industrial S.A”, se ha dedicado a la producción y comercialización de calzado de plástico, lona, cuero y a la fabricación de materiales en caucho y eva. Actualmente cuenta con más de dos mil empleados en la zona centro de Ambato en sus dos plantas principales y oficinas comerciales en las principales ciudades del país, constituyéndose así una de las empresas más reconocidas a nivel nacional e internacional, ya que tiene convenios con países de Centroamérica.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis de como ser eficientes en la atención al cliente interno, por el número de personas que ingresan cada día por necesidades de planta a la empresa, el Departamento de Servicios Laborales debe abarcar todos los servicios que ofrecen y ser cada vez mas eficaces en la entrega de los mismos.

Los datos emitidos por la investigación de campo aplicada a los clientes internos de la organización indican que es importante corregir aspectos de bonificaciones, servicios, todo esto es un trabajo en equipo de toda el Área de Recursos Humanos de la empresa.

Así la propuesta resultante de la investigación me direcciono a la elaboración de un método para evaluar al personal del Departamento de Servicios Laborales , a través de esto lograremos cumplir con los objetivos del Departamento y tendremos al personal satisfecho en su mayoría.

PALABRAS CLAVES

Cliente interno

Evaluación

Método

Servicio

Bonificaciones

Eficiencia

INTRODUCCIÓN

El trabajo de graduación tiene como tema: Evaluación del desempeño y su impacto en la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industrial.

El primer capítulo se titula: El problema, que se lo ha determinado de la siguiente manera; la deficiente gestión de la evaluación de desempeño incide en la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales ,el cual hace referencia al análisis que se realiza del origen del problema a nivel macro, meso y micro los cuales se relacionan con el entorno en que se desarrolla la compañía, se realiza también el análisis crítico, pronosis, delimitación del objeto de investigación, justificación, y los objetivos general y específicos.

En el Capítulo II desarrollamos el Marco Teórico el mismo que se basa en los antecedentes investigativos los cuales se relacionan con el problema planteado y como en otras empresas se ha tratado temas similares, en este capítulo también se desarrolla los tipos de fundamentaciones filosófica, ontológica , epistemológica y axiológica , se aplica el paradigma critico propositivo en el cual las variables actúan entre si proponiendo alternativas de solución, se desarrollan las categorías fundamentales de las dos variables , la hipótesis y el señalamiento de variables.

En el capítulo III.- Metodología, se desarrolla el tipo de investigaciones que utilizaremos la cual nos lleva al lugar del problema, con ayuda de bibliografía y con la descripción exacta de la problemática y la identificación de posibles soluciones, la operacionalización de variables la cual es clave para la encuesta al personal inmerso, y un plan de recolección de información.

En el capítulo IV, se desarrolla el Análisis e Interpretación de resultados, en el cual se representa gráfica y porcentualmente los datos extraídos de las respectivas encuestas. Se desarrolla la verificación de la hipótesis.

El capítulo V se titula: Conclusiones y Recomendaciones, luego de conocer los resultados de las encuestas realizadas podemos llegar a conclusiones claves para nuestro problema, y por ultimo elaborar recomendaciones.

En el capítulo VI se detalla la Propuesta que es la solución del problema propuesto, en este caso el desarrollo de un método de evaluación de desempeño en el cual se pueda medir la eficiencia de las trabajadoras del área de Servicios Laborales.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

Evaluación del Desempeño y su impacto en la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industrial.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La deficiente gestión de la evaluación de desempeño incide en la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industrial.

1.2.1 Contextualización

En el Ecuador la mayoría de empresas industriales tiene como único objetivo la satisfacción al cliente externo, sin tener en cuenta que el cliente que debería estar satisfecho en primer lugar es el interno. Un trabajador satisfecho y motivado, se

desarrolla de tal manera que su aporte a la institución se convierte en el eje fundamental para que la misma alcance sus objetivos. Así, según un estudio publicado por la Deloitte en el año 2013, denominado Ecuador competitivo, revela que Ecuador se ubicó en el rango 86 de 144 en nivel de competitividad, para el cual se utilizó como uno de los indicadores la evaluación del desempeño de las instituciones, revelando un ascenso de 14 puestos en relación al año anterior. En este punto, es importante también recalcar que no solo el sector privado se ha preocupado de la evaluación de sus colaboradores sino también el gobierno central en el sector público, mediante la evaluación anual a todos sus servidores.

En Tungurahua, al utilizar como referente la Cámara de Industrias, que cuenta con un grupo aproximado de 80 socios, se evidencia que su gran mayoría cuentan con métodos de evaluación del desempeño del personal, los que permiten tomar las acciones y decisiones referentes a su Talento Humano. Sin embargo, al formar parte del grupo económico las pequeñas y medianas empresas, se evidencia que cada una busca asesorarse de profesionales en el área de Talento Humano, para su gestión y manejo técnico y adecuado.

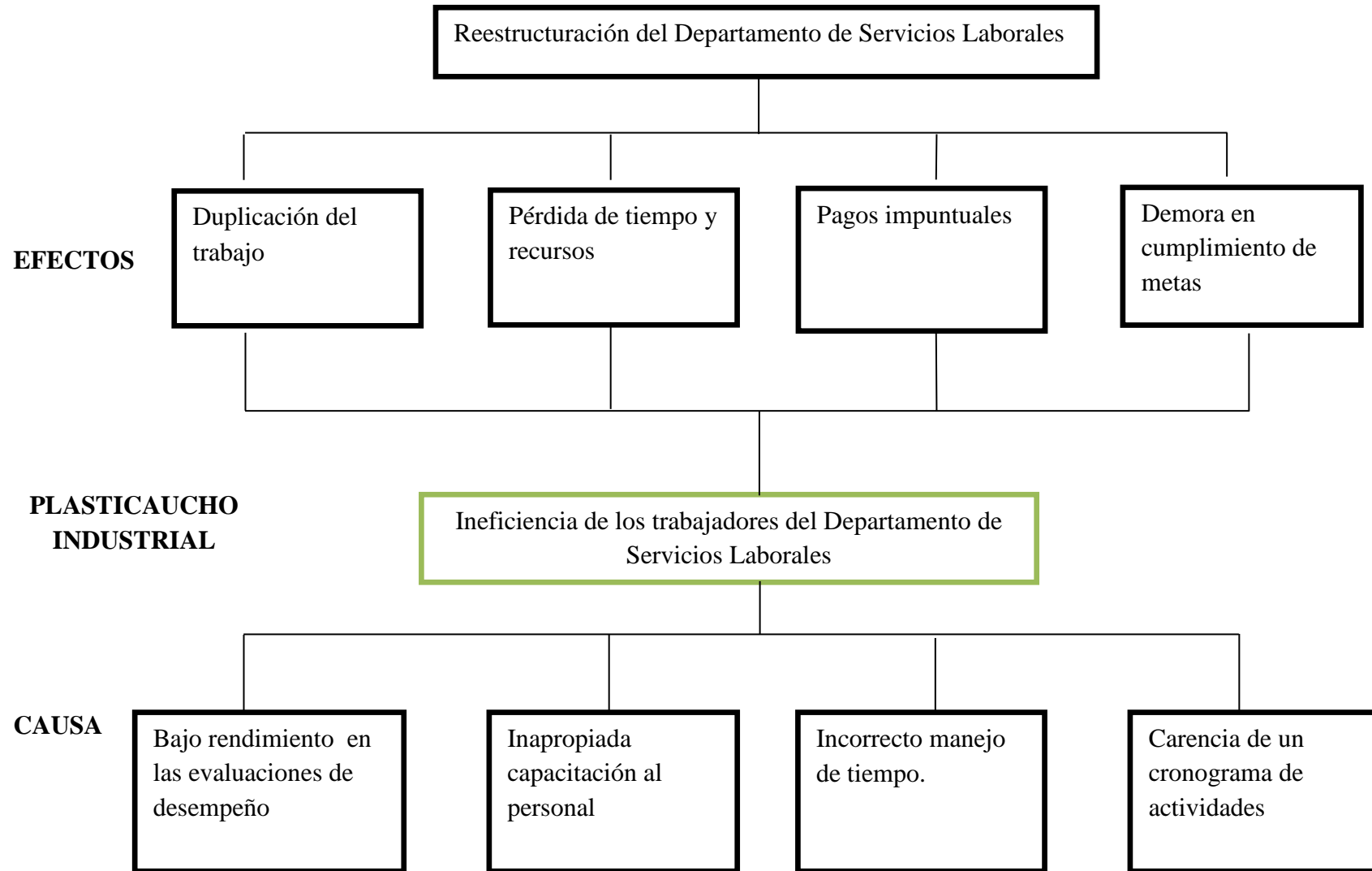
En la empresa **Plasticaucho Industrial** debido a su crecimiento a nivel internacional y nacional en comercialización de los diferentes productos, se ha dejado a un lado la importancia de la aplicación de un método de evaluación de desempeño basado en competencias el cual medirá la eficiencia de los trabajadores, en este caso del área de servicios laborales que es la que tiene más contacto con el personal interno de la compañía, el 75% de los trabajadores son evaluados para ratificar su contrato en la empresa entre los 3 y 9 meses.

1.2.2 Análisis Crítico

En la empresa Plasticaucho Industrial y en su departamento de Servicios laborales existen problemas como duplicación del trabajo, pérdida de tiempo y recursos por cuellos de botellas con áreas cercanas, todo esto se da porque no existe una planeación

de actividades, el personal no está capacitado para cumplir con algunas de sus funciones y no se maneja adecuadamente el tiempo de trabajo, los efectos que causan estos problemas y en el que más se refleja es en el pago de nómina ya que se cancela rubros que no están correcto.

GRAFICO N.1 ÁRBOL DEL PROBLEMA



1.2.3 Prognosis

Al momento de no realizar una buena evaluación del desempeño a cada trabajador del área, se procederá a una reestructuración, lo que quiere decir; validar nuevos puestos de trabajo, reestructuración de espacio físico, aumento o disminución de personal, causando un gasto a la empresa no solo material si no un proceso continuo de reclutamiento de personas que directamente afectará al clima laboral del área.

1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera la deficiente gestión de la evaluación de desempeño incide en el bajo rendimiento de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industrial ?

1.2.5 Interrogantes

¿Cómo afecta el bajo nivel de evaluaciones del desempeño en el Departamento de Servicios Laborales?

¿Qué factores afectan la eficiencia en los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industrial?

¿Qué métodos serán los adecuados para evaluar el desempeño y la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industria?

1.2.6 Delimitación del Problema

Límite de Contenido:

Campo: Administración

Área: Recursos Humanos

Aspecto: Evaluación del Desempeño

Límite Espacial:

La empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL se encuentra ubicada en el Parque Industrial Etapa 4 calle D.

Límite Temporal:

La presente investigación se realizará del 7 de abril al 12 de mayo de 2012.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica porque hoy en día mantener satisfecho al cliente interno en muchas maneras es más complejo que satisfacer al cliente externo de cualquier empresa, dado a los objetivos de la compañía y a la cantidad de trabajadores, el cumplimiento de los requerimientos específicamente se basan en brindar servicios de calidad que cumplan con las expectativas que brinda el departamento y la búsqueda de mejoras en la atención y en la entrega optima y eficiente de todos los servicios que el área es responsable.

De igual manera se trata temas muy puntuales como el trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación bilateral, ya que un departamento debe estar conectado con el otro para cumplir con los objetivos propuestos, como área de Recursos Humanos en una empresa con prestigio nacional deber preocuparse por que su cliente interno este desempeñándose de acuerdo a su descriptivo de funciones y a la vez aportando con conocimientos propios que lleven a la compañía al cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

Con la realización de este proyecto la organización podrá obtener una mejor respuesta por parte de los trabajadores, generando una mejor relación patrono-colaborador, lo cual permitirá alcanzar un nivel alto de motivación en los trabajadores, obteniendo como resultado el perfeccionamiento de sus niveles de desempeño dentro de la empresa.

En el departamento de Servicios laborales y dado a los múltiples requerimientos del cliente interno de la compañía se puede aclarar que el presente proyecto es factible ya que se cuenta con el tiempo suficiente para terminarlo de una manera satisfactoria, cumpliendo cada una de las expectativas antes mencionadas es decir se contara con profesores capacitados quienes nos facilitaran la información necesaria para la elaboración del proyecto y con la ayuda del propio personal de la empresa para la satisfacción de sus necesidades dentro de la empresa y su desenvolvimiento sea de mejor manera.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Determinar cómo el rendimiento en las evaluaciones del desempeño incide en la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industrial

1.4.2 Específicos

- Identificar como se evalúa el desempeño en el Departamento de Servicios Laborales en la empresa Plasticaucho Industrial.
- Medir la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales en la empresa Plasticaucho Industrial.
- Proponer un método de evaluación del desempeño para mejorar la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales en la empresa Plasticaucho Industrial.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de la revisión de la información se presenta los siguientes antecedentes investigativos:

RODRIGUEZ, A (2013) “La evaluación de desempeño del Personal y su incidencia en el Mejoramiento continuo en la fábrica Ram Jeans de la ciudad de Pelileo”

Objetivos:

- Establecer de qué manera la evaluación de desempeño del personal incide en el mejoramiento continuo en la fábrica “RAM JEANS”
- Proponer el diseño para un sistema de evaluación de desempeño del personal y el mejoramiento continuo en la fábrica “RAM JEANS”

Conclusiones:

- El personal de la fábrica RAM JEANS se encuentra desempeñando sus funciones acorde a los conocimientos del cargo que desempeñan obteniendo productos de calidad y el trabajo lo realizan con el mejor agrado que engrandece su satisfacción.
- El personal está apto para aceptar cambios en los procesos porque considera que el mejoramiento continuo asegura su futuro de trabajo el cual les ayudará a mejorar su condición social y el de su familia misma.

APONTE, L (2011) “El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la empresa SERVIPOSIBLE S.A de la ciudad de Baños “

Objetivos:

- Analizar qué factores afectan el desempeño laboral y proponer un Modelo Organizacional para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores

Conclusiones:

- Se concluyó que las remuneraciones percibidas por los empleados son bajas , es por esta razón que se implantó un sistema de bonificación y ascensos.

HERRERA, F (2011) “Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”

Objetivos:

- Determinar los niveles de deficiencia del personal en el área de producción a través de una evaluación del desempeño para incrementar la productividad en la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.
- Implementar en la empresa un plan de evaluación del personal en el área de producción a través de la aplicación del método de escalas gráficas y de los indicadores de productividad para monitorear el cumplimiento de los trabajadores y verificar el impacto que ejercen en la maximización de la productividad.

Conclusiones:

- Mediante la investigación efectuada se ha podido determinar que en “Carrocerías Cepeda”, no existe un control adecuado sobre el personal que labora en el Área de Producción, provocando un mal manejo de los recursos como también que el producto final no sea competitivo.
- Se establece que la empresa no cuenta con un eficaz desempeño de cada uno de los obreros, para poder ejercer sus actividades; es decir no logran cumplir las metas trazadas con los recursos disponibles dentro del tiempo especificado

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para ejecutar la siguiente investigación se aplicará el paradigma crítico propositivo, ya que estas variables interactúan entre si y proponen alternativas de solución y tienden a un cambio en lo establecido.

El problema objeto de estudio se origina dentro de la empresa, ya que no se cuenta con un método de evaluación por competencias que permita identificar las funciones de cada empleado y siendo así no se puede medir su eficiencia en cada actividad.

FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA

La globalización cada día más acentuada, ha llevado a la gerencia de la empresa a reconocer la necesidad de tener un enfoque global en un lugar de uno local; pues solo de esta manera se estaría garantizando la competitividad y la supervivencia del negocio en un mercado mundial. Por esta razón el mencionado paradigma permitirá que el Jefe del Área de Servicios Laborales adopte un mecanismo en el cual mida la capacidad de cada subordinado para mantener satisfecho al cliente interno de la compañía.

FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

La presente investigación permitirá tomar conciencia de la importancia de la Evaluación del desempeño dentro de la empresa y en este caso en el área de Servicios Laborales será el departamento en donde se realice la prueba piloto de este nuevo método por competencias.

Cada día en el mundo aparecen nuevas necesidades, que los gerentes o jefes de área deben estar alertas al cambio, una nueva era en donde los cambios sociales, tecnológicos, demográficos afectaran en la toma de decisiones, y de estas dependerá la productividad de la empresa.

FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA

Los valores representan uno de los instrumentos fundamentales del trabajo investigativo, tales como la responsabilidad, ética, y rapidez que son empleados para observar y explicar la realidad de la problemática en forma más apropiada, de manera que se puedan lograr resultados en beneficio del desarrollo de la investigación.

2.3 FUNDAMENTACIÓ LEGAL

CODIGO DE TRABAJO

Art. 4.- Principios

3. Los trabajadores gozarán de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación. En consecuencia, no serán discriminados para acceder al empleo, o una vez empleados, por razones de edad, sexo, estado civil, raza, color, ascendencia nacional, origen o condición social, religión, ideas políticas, estado de salud, orientación sexual o afiliación o no a un sindicato. Tampoco podrán ser discriminados por razón de disminuciones físicas, psíquicas o sensoriales, siempre que se hallen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.

Art. 5.- Relación individual de trabajo

1. Existe relación de trabajo entre quien presta un servicio por cuenta ajena y en condiciones de dependencia y quien lo recibe.
2. Para la determinación de la existencia de una relación de trabajo se tendrán en cuenta ante todo los hechos relativos a la prestación del servicio y a la remuneración, aún cuando mediante acuerdo entre las partes se haya dado a esa relación una apariencia diferente.
3. Probada la prestación de servicios, se presume la existencia de una relación de trabajo. Se exceptúan aquellos casos en los cuales, por razones de orden ético o de interés social, se presten servicios a instituciones sin fines de lucro con propósitos distintos de los de la relación laboral; como también los de trabajo familiar o de voluntariado.
4. Mediante decreto se podrá establecer, previa consulta de las organizaciones de empleadores y de trabajadores más representativas, cuando existan, que determinadas categorías de trabajadores son dependientes, o independientes, sin perjuicio de lo que decida el juez en el caso concreto.
5. Los trabajadores vinculados por una relación de trabajo tienen los derechos y deberes propios del contrato individual de trabajo.

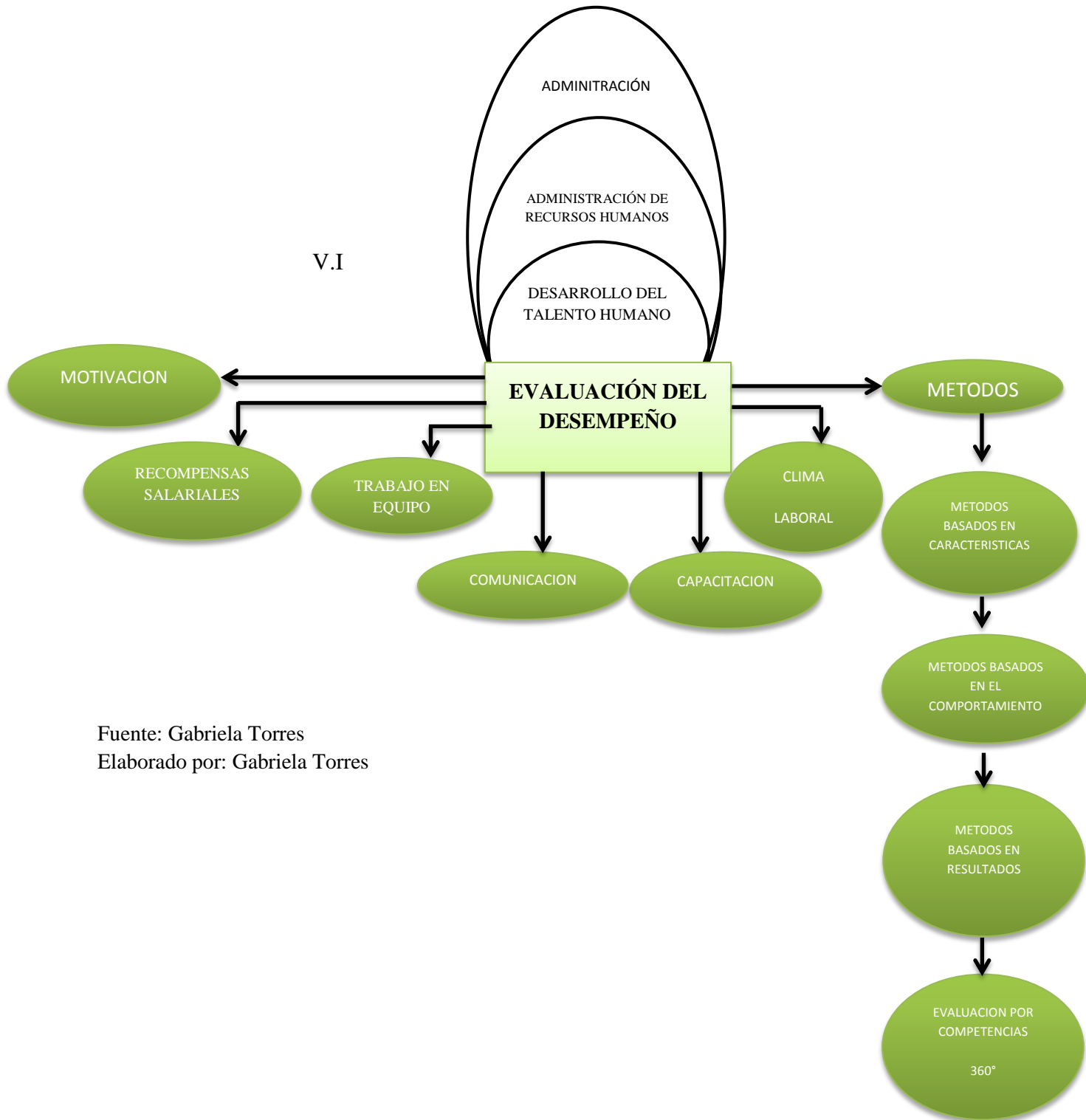
Art. 15.- Obligaciones del empleador

1. Son obligaciones del empleador frente a sus trabajadores:

1. Pagar puntualmente las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, y no inferirles maltratos de palabra o de obra;
3. Mantener una adecuada política de seguridad e higiene.
4. Respetar la intimidad del trabajador y tener la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual.
5. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.
6. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
7. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o por cualquier otro motivo;
8. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
9. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separare definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
 - a) El tiempo de servicio;
 - b) La clase o clases de trabajo realizados; y.
 - c) Los salarios o sueldos percibidos; y
10. Las demás establecidas en este Código.

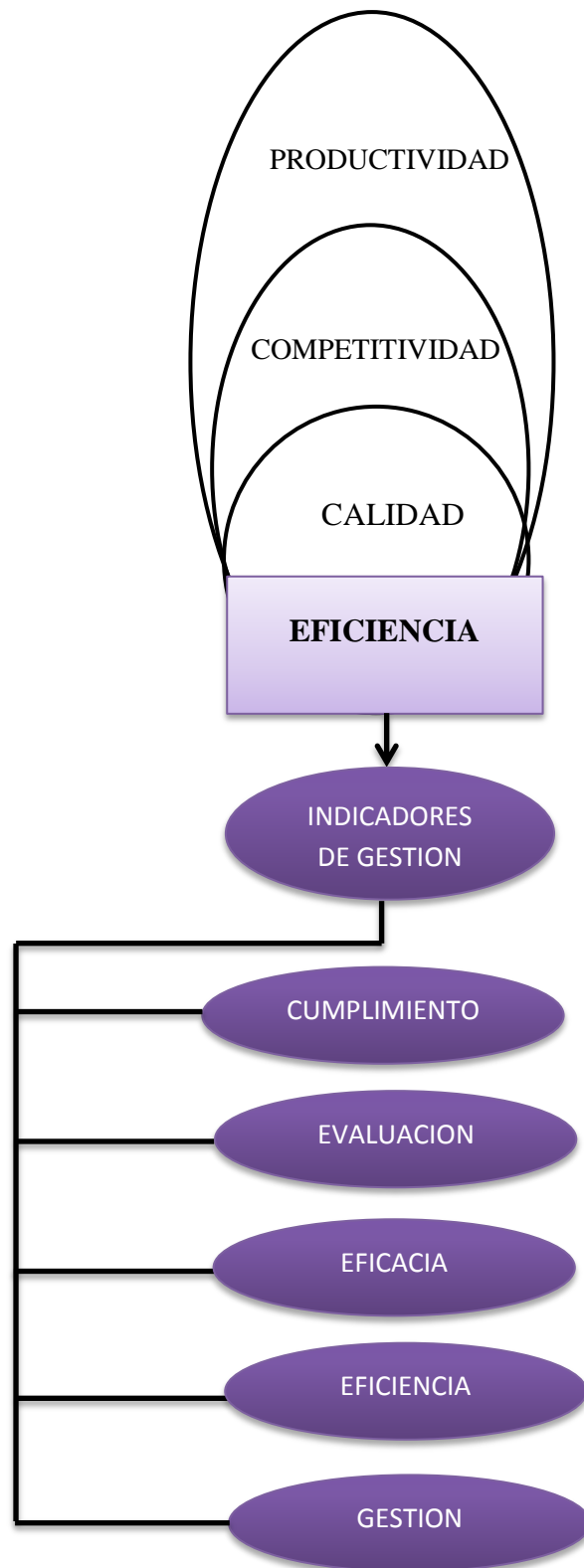
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

GRÁFICO N.2 CATEGORIZACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE



Fuente: Gabriela Torres
Elaborado por: Gabriela Torres

GRÁFICO N.3 CATEGORIZACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE



Fuente: Gabriela Torres
Elaborado por: Gabriela Torres

2.4.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

ADMINISTRACIÓN

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. Reyes, P (2003)

Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas a través de ellas. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes. Robbins, Stephen y Coulter (2009)

Definimos Administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Jorge Terry, define la administración en atención a su objeto y también como un proceso. En atención a su objeto: " Administrar es lograr un objetivo determinado mediante el esfuerzo humano y la utilización de un conjunto de procesos" en atención al proceso: "administrar es un proceso distintivo que consiste en la planificación, organización ejecución y control empleados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos. Hitt, M (2009)

Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. HAROLD K, HEINZ W., (2008).

Constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos.

La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. CHIAVENATO I., (2009).

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la administración de recursos humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

La Administración de recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La Administración de recursos Humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y de lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto, o de algún servicio. Así, junto con los objetivos organizacionales, la Administración de Recursos Humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

La administración de recursos humanos es un área de interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sicología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas de informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en la administración de recursos humanos se relacionan con

una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión , auditoria y un sinnúmero de asuntos diversos.

Los asuntos tratados por la Administración de Recursos Humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización, como aspectos externos o ambientales

Algunas de las técnicas de la Administración de recursos humanos se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación.

No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. La administración de Recursos Humanos es situacional, es decir, depende de la situación organizacional : del ambiente , la tecnología empleada en la organización , las políticas y directrices vigentes , la filosofía administrativa preponderante , de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. Se debe a ello el carácter situacional de la Administración de recursos Humanos, que no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico.

Un esquema de Administración de recursos Humanos exitoso de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización, o en la misma organización pero en otra época, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican y la Administración de Recursos Humanos debe tener en consideración el

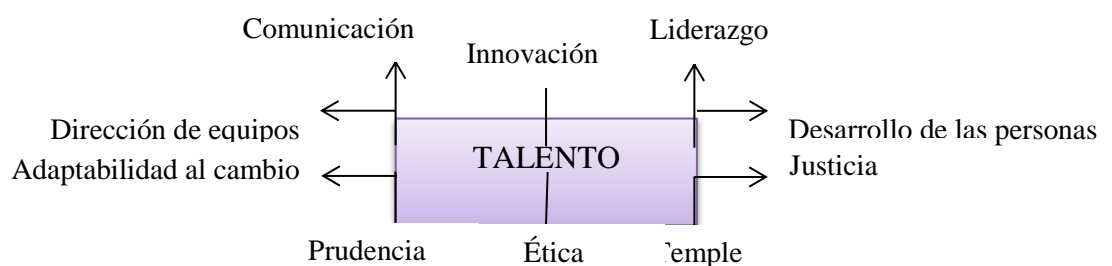
cambio constante que se presenta en las organizaciones y en sus ambientes. CHIAVENATO I., (2009).

La Administración de Recursos Humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar , capacitar , evaluar ,remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de las organización. DESSLER G, VARELA R., (2011).

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Para desterrar la idea generalizada de que talento es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomar acciones para su mejora, nuestra propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior. La excepción respecto de este comentario, como todos los que trabajan en la especialidad ya saben, la constituyen aquellas personas que se encuentran en un plan de carrera o plan de sucesión: en estos casos, las competencias a desarrollar serán las de la nueva posición a ocupar. ALLES M., (2011)

GRAFICO N.4 TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS



Fuente: Desarrollo del Talento Humano
Elaborado por: ALLES,M.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas

específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza, los formatos reales tan solo son parte del proceso en su conjunto. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de este, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarles a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.

No solo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también había que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes.

La idea de que las evaluaciones son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador no es nada nuevo. Sin embargo, en la actualidad los gerentes por lo general toman la naturaleza integrada de dicho proceso(de establecer metas, capacitar a la fuerza laboral y, luego evaluarla y recompensarla) con mucho mayor seriedad que en el pasado. DESSLER G, VARELA R., (2011).

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de esta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes .En plena Edad media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes de cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que consideraba que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior. Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implanto un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adopto el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrollo un sistema para

evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.

Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligo de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Con el advenimiento de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la maquina fueron transferidas a las personas.

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. 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, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. CHIAVENATO I., (2007).

MOTIVACIÓN

Viene de la palabra motivo y ésta del latín motum, que nos da una idea de movimiento. Está relacionada con móvil, impulso, causa. Razón que impele actuar.

El origen de la motivación es interno pero está apoyado o restringido externamente. La motivación es dinámica por sí misma, influye fuertemente en la vida real y convivimos con ella casi siempre sin notarla aunque su presencia es constante. ARTAL M., (2012)
Definiremos a la motivación como la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual. ROBBINS S., (2008)

RECOMPENSA SALARIAL

El sistema de recompensas salariales incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones .No solo incluye los salarios, las vacaciones, los ascensos también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que llevan a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño. CHIAVENATO I., (2009).

TRABAJO EN EQUIPO

Grupos formales integrados por individuos interdependientes responsables de alcanzar una meta en común. ROBBINS S., (2008)

COMUNICACIÓN

La comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado. El orador que no es escuchado o el

escritor que no es leído no comunica; es decir la comunicación es la transferencia y comprensión del significado. La comunicación perfecta, si tal cosa existiera, se daría cuando una idea o pensamiento transmitido lo percibe al receptor tal como fue contemplado por el emisor. ROBBINS S., (2008)

El factor más importante que enlaza el nivel gerencial con el operativo es , sin duda, la comunicación. Es necesario reconocer que la comunicación es el motivo de gran parte de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones tradicionales y contemporáneas. Pero también hay que decir que no es posible trabajar sin ella; su importancia es tal, que sin una comunicación adecuada los procesos administrativos en una organización se toman deficientes. El personal, sin importar su nivel o función, se vale de la comunicación para transmitir información, órdenes o documentos valiosos. Así que la comunicación es una función esencial que se debe mantener y mejorar permanentemente en los entornos empresariales. COULTER., (2009)

CAPACITACIÓN

Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. CHIAVENATO I., (2009).

Es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor. CHIAVENATO I., (2011).

Se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores. La capacitación tiene un papel vital

creciente en la implementación de los planes estratégicos de la organización. DESSLER G, VARELA R., (2011).

CLIMA LABORAL

Se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. MENDEZ A., (2009)

El clima laboral constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización, menciona que el concepto de clima laboral involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). CHIAVENATO I., (2009).

MÉTODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización. ALLES M., (2009)

MÉTODOS BASADOS EN CARACTERÍSTICAS

Su diseño está pensado en medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importante para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos y fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva. ALLES M., (2009)

Escalas gráficas de calificación

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características. ALLES M., (2009)

Método de escalas mixtas

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior. ALLES M., (2009)

Método de distribución forzosa

El método de distribución forzosa exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en formas de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos es algo en desuso. ALLES M., (2009)

Método de formas narrativas

El método de formas narrativas requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria. ALLES M., (2009)

Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

Este es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores. CHIAVENATO I., (2007).

Método de elección forzosa

El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa. CHIAVENATO I., (2007).

Método de frases descriptivas

Este método solo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del

subordinado y aquellas que muestran el desempeño contrario. CHIAVENATO I., (2007).

MÉTODOS BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. ALLES M., (2009)

Método de incidente crítico

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta. ALLES M., (2009)

Escala fundamentada para la medición del comportamiento

Enfoque de evaluación del comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

TABLA N.1 Escala fundamentada para la medición del comportamiento

Alto	10	Descripción de los comportamientos
	9	
	8	
	7	
Promedio	6	
	5	
	4	
	3	
Bajo	2	
	1	

Fuente: Desarrollo del Talento Humano
Elaborado por: ALLES,M.

Esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

Escala de observación de comportamiento

Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. ALLES M., (2009)

Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

Es un método de evaluación del desempeño simple, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces

de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permita al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas. CHIAVENATO I., (2009).

Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)

Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales- una por cada dimensión importante del desempeño-, identificada mediante el análisis de puesto. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto.

Escalas de observación de comportamiento (BOS)

Una escala de observación de comportamiento es similar a la escala fundamentada para la medición del comportamiento, en el sentido de que ambas se basan en incidentes críticos. Sin embargo, en aspectos importantes en la Administración de Recursos Humanos se muestra que en lugar de pedir al evaluador que elija la forma de comportamiento más representativa, la escala de observación está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. BOHLANDER G.SHERMAN A.SNELL S., (2009).

MÉTODOS BASADOS EN RESULTADOS

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá éste menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores. ALLES M., (2009)

Mediciones de productividad

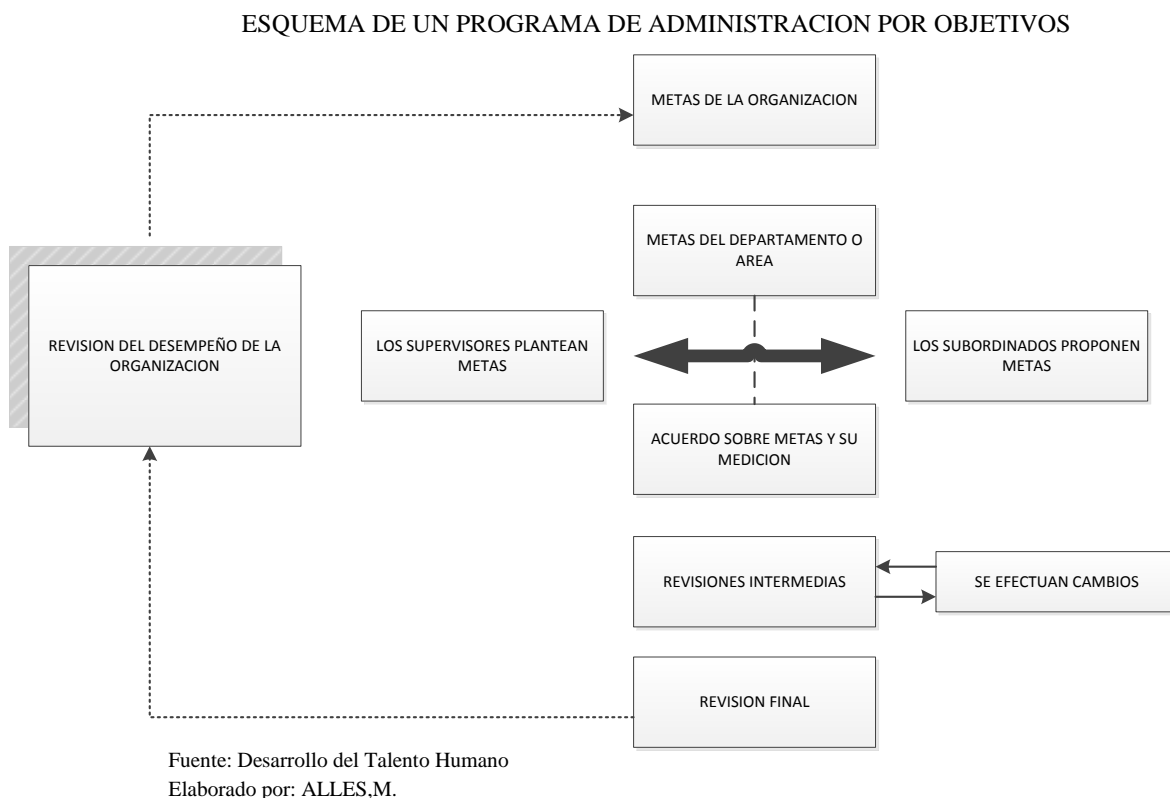
Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos, respecto a la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.

Pero también tienen problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escases de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si solo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados a accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. Además pueden generar actitudes sectoriales dentro de una empresa. ALLES M., (2009)

Administración por objetivos

Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable. ALLES M., (2009)

GRAFICO N.5 ESQUEMA DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS



Métodos de resultados

En lugar de observar las características de los empleados o las conductas que muestran en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados-los resultados que obtienen mediante su trabajo-. Los defensores de las evaluaciones basadas en resultados afirman que son más objetivas y otorgan más autoridad a los empleados.

Mediciones de productividad

Existen muchas mediciones de resultados que permiten evaluar el desempeño. Se evalúa a los vendedores en función de su volumen de ventas. Los trabajadores de producción son evaluados por el número de unidades que producen y, puede que por el nivel de desperdicio o la cantidad de defectos que detectan. Muchas veces se evalúa a los ejecutivos en base a las utilidades o a la tasa de crecimiento de la empresa. Cada una de estas mediciones se relaciona de manera directa con lo que logran los empleados y con

resultados que benefician a la organización. Así, las evaluaciones de resultados pueden alinear directamente al empleado con las metas organizacionales. BOHLANDER G.SHERMAN A.SNELL S., (2009).

Evaluación participativa por objetivos

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de empresas.

Ahora, la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. CHIAVENATO I., (2009).

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de diferentes partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominante administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet,

los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual. CHIAVENATO I., (2009).

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 360°

La evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc. Si bien en sus inicios los sistemas integrales se enfocaban al desarrollo, y se limitaban al desarrollo de los ejecutivos y profesionales, han pasado a formar parte de las evaluaciones del desempeño y de otras aplicaciones administrativas.

BOHLANDER G.SHERMAN A.SNELL S., (2009).

2.4.2 EFICIENCIA

PRODUCTIVIDAD

Es la relación entre los productos logrados y los insumos que fueron utilizados o los factores de la producción que intervinieron. El índice de productividad expresa el buen aprovechamiento de todos y cada uno de los factores de la producción, los críticos e importantes, en un periodo definido. GARCÍA.A., (2011).

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el coeficiente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. GUTIERREZ.H., (2010).

Por productividad nos referimos a la producción general de bienes o servicios producidos, divididos entre los insumos necesarios para generar ese resultado. Para los países, una más alta productividad genera un “crecimiento sin costo”. Los empleados pueden recibir mejores sueldos y las utilidades de las empresas puedan incrementar sin generar inflación. ROBBINS, STEPHEN P, COULTER M., (2009).

COMPETITIVIDAD

Es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución, donde la capacidad estructural es función directa de sus principios estratégicos, del bagaje cognoscitivo de su factor humano y de su organización, la continuidad en la generación de beneficios y de la empresa misma, es directamente proporcional a su dinamismo estructural.

La competitividad es una característica interna al sistema empresa. FEA.U., (2011)

CALIDAD

Las medidas de calidad son de dos clases: unas se refieren a la eficacia y las otras a la efectividad. La eficacia observa e interpreta las necesidades y las expectativas del cliente y las expresa por medio de normas técnicas o requisitos que debe satisfacer el producto. La efectividad verifica el grado de cumplimiento de las normas de calidad. REDDIN B., (2009)

A continuación se indican diversas definiciones de calidad:

Para American Society for Quality Control la calidad:

Son los atributos y características de un bien o servicio que determinan su capacidad para satisfacer una necesidad específica.

Gutiérrez S., la define como:

El conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido, se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto.

De acuerdo con Ishikawa, K., la calidad:

Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un bien o servicio que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Cuando se dice que algo tiene calidad, esta expresión designa entonces un juicio positivo respecto a las características de un objeto.

La calidad de los productos, servicios y otros outputs es determinada por la satisfacción de los clientes que lo utilizan, y por la efectividad y eficiencia de los procesos que los crean y sostienen. SERVAT, A, (2009)

Las medidas de calidad son de dos clases: unas se refieren a la eficacia y otras a la efectividad. La eficacia observa e interpresa las necesidades y las expectativas del cliente y las expresa por medio de normas técnicas o requisitos que debe satisfacer el producto. La efectividad verifica el grado de cumplimiento de las normas de calidad. CASTAÑEDA W., (2009)

EFICIENCIA

Es una parte vital de la gerencia .Se refiere a la relación entre los insumos y la producción. Si puede obtener más producción de igual cantidad de insumos, habrá incrementado la eficiencia. De igual manera, si obtiene la misma producción con menos insumos, también habrá incrementado la eficiencia. Dado que los gerentes tienen que tratar con recursos de entrada que son escasos (básicamente personas, dinero y equipo)

se preocupan del uso eficiente de estos recursos. Con frecuencia, la eficiencia es definida como “hacer bien las cosas” ROBBINS, STEPHEN P, COULTER M., (2009). Es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, es decir buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado) GUTIERREZ.H., (2010)

Es la relación entre los recursos programados y los insumos utilizados realmente.

El índice de eficiencia, expresa el buen uso de los recursos en la producción de un producto en un periodo definido. Eficiencia es hacer bien las cosas. GARCÍA.A., (2011).

INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. SERNA. H., (2008)

Indicadores de Cumplimiento

Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de Evaluación

Tratan de evaluar y controlar el desempeño de los individuos dentro de la organización. Los Indicadores de Evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora

Indicadores de Eficacia

Consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer con miras a adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Eficacia es la capacidad para definir las premisas de la acción administrativa en función de las condiciones del entorno. PACHECO J.,(2005)

$$EFICACIA = \frac{METAS\ ALCANZADAS}{METAS\ PROGRAMADAS}$$

Indicadores de Eficiencia

Mide la relación establecida o existente entre las metas alcanzadas y los recursos utilizados para ese fin.

Eficiencia.- Lograr las metas trazadas con el mínimo de recursos disponibles.

Indicadores de Gestión

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. SERNA H., (2009)

2.5 HIPOTESIS

El diseño de un método de evaluación de desempeño permitirá mejorar la eficiencia de los trabajadores del departamento de Servicios Laborales de la Empresa Plasticaucho Industrial.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente = Evaluación del Desempeño

Variable Dependiente = Eficiencia

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la siguiente investigación que se fundamenta en el paradigma Critico-Propositivo mencionado en la Fundamentación Filosófica aplicaremos el enfoque cualitativo y cuantitativo, por las siguientes razones:

Porque está orientado hacia la identificación del problema en sí, a través del análisis de los acontecimientos dentro de la empresa con la recopilación de información a través de encuestas y entrevistas, las cuales nos llevaran a resultados visualizados en la eficiencia de cada trabajador del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN

En la siguiente investigación utilizaremos las siguientes modalidades:

Investigación de Campo

Realizaremos esta investigación, ya que tenemos el contacto directo con los hechos que ocurren en la empresa, teniendo la ventaja de conocer el problema de raíz sus causas y efectos y descubrir las soluciones para el mismo.

Investigación Bibliográfica

Consiste en analizar la información escrita acerca de la problemática con el propósito de ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías y conceptos sobre un tema determinado ayudándonos a solventar el problema planteado.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de esta investigación se aplicara los siguientes tipos de investigación:

Investigación Exploratoria

Esta investigación nos permitirá visualizar a la empresa en sí es decir explorar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, tener un contacto directo con el personal inmerso en la problemática, en la cual de manera más clara verificaremos las verdaderas causas y efectos del tema de investigación.

Investigación Descriptiva

Esta investigación será aplicada ya que nos permitirá puntualizar el problema en tiempo real, identificando el porqué de la ineficiencia de los trabajadores y aplicando nuevos métodos de evaluación y medición de la eficiencia en la empresa.

Investigación Correlacional

Esta modalidad de investigación nos permitirá visualizar la relación que existe, entre el desempeño del personal en el área de Servicios Laborales y eficiencia al momento de brindar los varios requerimientos al cliente interno de la organización.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

TABLA N.2 Población y Muestra

ENCUESTAS	
Colaboradoras Departamento Servicios Laborales	5
Gerentes	6
Jefes Departamentales	20
Miembros o Gerentes de Recursos Humanos	4
N=	35

Fuente: Gabriela Torres
Elaborado por: Gabriela Torres

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TABLA N.3 Operacionalización de Variables (VI)

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADOR	ITEM	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p>Significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza, los formatos reales tan solo son parte del proceso en su conjunto. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de este, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarles a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.</p> <p>No solo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también había que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes.</p>	<p>Funciones</p> <p>Comunicación</p> <p>Motivación</p> <p>Capacitación</p> <p>Recompensa Salarial</p> <p>Clima Laboral</p>	<p>Descriptivo de funciones</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Comunicación efectiva</p> <p>Comunicación bilateral</p> <p>Compañerismo</p> <p>Personal motivado</p> <p>Desempeño trabajador</p> <p>Beneficios de la organización</p> <p>Ambiente de trabajo</p> <p>Retroalimentación</p> <p>Nuevo método evaluación desempeño</p>	<p>¿Se le dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?</p> <p>¿Considera que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?</p> <p>¿Considera Ud. que la comunicación existente con su jefe inmediato es efectiva?</p> <p>¿Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él o ella?</p> <p>¿A través de su trabajo cree Ud. que le permite conocer y fomentar amistad con sus compañeros?</p> <p>¿La motivación que recibe propicia que Ud. establezca nuevas metas?</p> <p>¿Los ascensos, capacitaciones, movilizaciones o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador?</p> <p>¿Son satisfactorios el sueldo y beneficios que ofrece la organización?</p> <p>¿EL Clima laboral es el adecuado para el desempeño de las actividades?</p> <p>¿Recibe retroalimentación clara por parte de sus jefes acerca del trabajo realizado?</p> <p>¿Considera importante un método de evaluación de desempeño de acuerdo a las necesidades de la compañía y que refleje las capacidades del colaborador?</p>	<p>ENCUESTA - CUESTIONARIO</p>

VD: EFICIENCIA

TABLA N.4 Operacionalización de Variables (VD)

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADOR	ITEM	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p>Consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Es una parte vital de la gerencia. Se refiere a la relación entre los insumos y la producción. Si puede obtener más producción de igual cantidad de insumos, habrá incrementado la eficiencia. De igual manera, si obtiene la misma producción con menos insumos, también habrá incrementado la eficiencia. Dado que los gerentes tienen que tratar con recursos de entrada que son escasos (básicamente personas, dinero, herramientas y equipo) se preocupan del uso eficiente de estos recursos. Con frecuencia, la eficiencia es definida como “hacer bien las cosas “Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia.</p>	<p>Servicios</p> <p>Eficiencia</p>	<p>Nivel de satisfacción cliente interno</p> <p>Calidad en la atención</p> <p>Innovación en el servicio</p> <p>Crecimiento personal y profesional</p> <p>Ausentismo</p> <p>Plan de trabajo</p> <p>Calidad de evaluaciones del desempeño</p>	<p>¿Se han desarrollado estudios de satisfacción del personal referente a servicios internos como alimentación, odontología y transporte?</p> <p>¿Brinda un trato amable hacia las personas que solicitan servicios en su área?</p> <p>¿La entrega de uniformes fue en el tiempo establecido?</p> <p>¿Al ingresar, se proporcionada la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la organización?</p> <p>¿En su puesto de trabajo conoce las necesidades de las personas que solicitan sus servicios?</p> <p>¿Los objetivos de su puesto son razonablemente alcanzables?</p> <p>¿Frecuentemente revisa con su jefe su trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen su eficiencia?</p> <p>¿Cuándo llega a cometer algún error, su jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada?</p> <p>¿Tiene oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en su trabajo?</p> <p>¿Tiene oportunidades de incrementar su desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos?</p> <p>¿Los niveles de ausentismo en el personal de MOD son estudiados oportunamente por Trabajo Social?</p> <p>¿Se cumple con el plan de trabajo establecido a principios del año?</p> <p>¿Cree usted que la aplicación adecuada de la Evaluación del Desempeño determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo de su personal y el de la organización?</p>	<p style="text-align: center;">ENCUESTA - CUESTIONARIO</p>

Fuente: Gabriela Torres
Elaborado por: Gabriela Torres

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la consecución del presente proyecto de investigación se utilizará técnicas o instrumentos que permitirán recolectar, y seleccionar toda la información requerida del personal de la empresa.

TABLA N.5 Técnicas e Instrumentos

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Información Primaria <p>Observación</p> <p>Encuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información Secundaria <p>Análisis de documentos</p>	<p>Cuestionario (Anexo N.1)</p> <p>Tesis de grado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “La evaluación de desempeño del Personal y su incidencia en el Mejoramiento continuo en la fábrica Ram Jeans de la ciudad de Pelileo” • “Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato” <p>Libros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración • Gestión del Talento Humano <p>Internet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • http://www.definicionabc.com/general/proceso.php • http://www.joseacontreras.net/direstr/cap54d.htm

Fuente: Gabriela Torres
Elaborado por: Gabriela Torres

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez realizada la encuesta, será necesario analizar clasificar y ordenar los resultados conseguidos en la investigación, se establecerá categorías y grupos de tal manera que al relacionar las respuestas obtenidas en la encuesta al personal no pueda corresponder más que a una sola categoría, permitiendo analizar cuantitativamente la información, verificarla e interpretar la factibilidad de proponer una Reestructuración del Departamento ya sea física o humana, implementar nuevos métodos de desempeño, medir la eficiencia de los trabajadores mediante índices, y así determinaremos una síntesis comprensible de los resultados en la misma que se rechaza o verifica la hipótesis.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez recolectados los datos a través del procedimiento anteriormente detallado, se realiza la tabulación de los resultados de cada una de las preguntas establecidas en la encuesta.

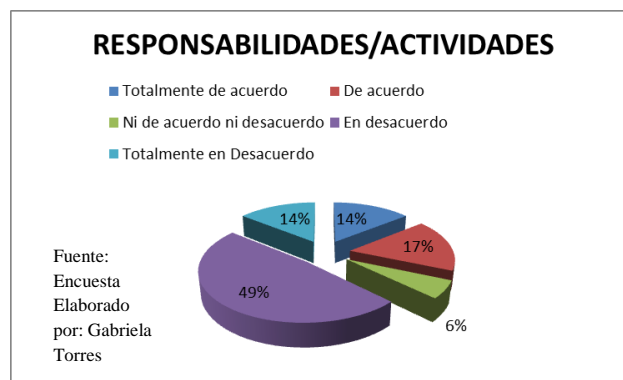
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

1. ¿Se le dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?

TABLA N.6 RESPONSABILIDADES /ACTIVIDADES

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	5	14%
De acuerdo	6	17%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	6%
En desacuerdo	17	49%
Totalmente en Desacuerdo	5	14%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRÁFICO N.6 RESPONSABILIDADES/ACTIVIDADES



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

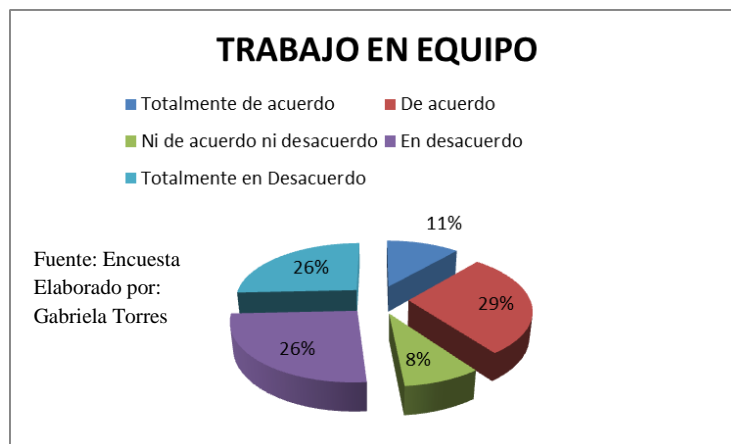
Según los resultados obtenidos de los 35 colaboradores encuestados más del 50% no tienen en claro cuáles son las funciones a desempeñarse en su puesto de trabajo, quizás su manual de funciones este obsoleto o no actualizado y este paso es importante ya que al ingreso deben conocer claramente cuáles son sus tareas, responsabilidades para que el desempeño sea eficiente.

2. ¿Considera que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?

TABLA N.7 TRABAJO EN EQUIPO

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	4	11%
De acuerdo	10	29%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	9%
En desacuerdo	9	26%
Totalmente en Desacuerdo	9	26%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRÁFICO N.7 TRABAJO EN EQUIPO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los resultados que hemos obtenido más del 50% del personal encuestado en esta pregunta nos dice que el trabajo en equipo es determinante en un grupo de trabajo ya que en una empresa con la cantidad de empleados como es Plasticaucho, necesitamos trabajo en equipo, este factor es determinante para el cumplimiento de objetivos de cada área de la empresa.

3. ¿Considera Ud. que la comunicación existente con su jefe inmediato es efectiva?

TABLA N.8 COMUNICACIÓN

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	3	9%
De acuerdo	4	11%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	9%
En desacuerdo	15	43%
Totalmente en Desacuerdo	10	29%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRÁFICO N.8 COMUNICACIÓN



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

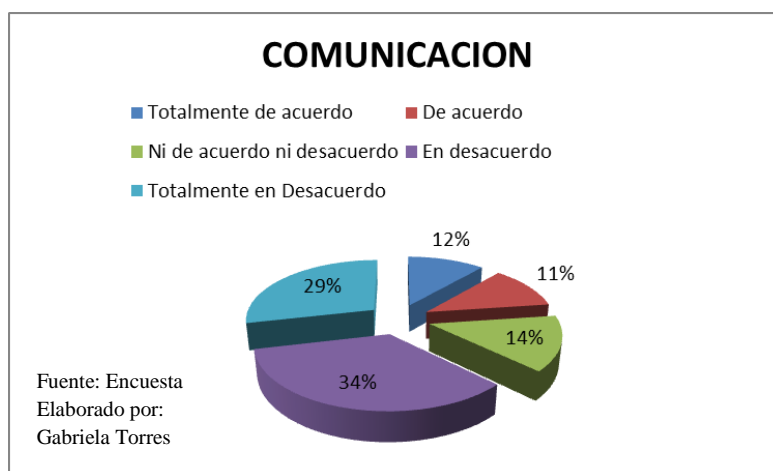
De las 35 personas el 72% de los colaboradores que fueron encuestados afirman que la comunicación con sus superiores no es buena, lo cual limita a los empleados a cumplir con sus objetivos dentro de su área de trabajo, lo cual incide directamente en el clima laboral.

4. ¿Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él o ella?

TABLA N.9 COMUNICACIÓN-JEFE

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	4	11%
De acuerdo	4	11%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	5	14%
En desacuerdo	12	34%
Totalmente en Desacuerdo	10	29%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRAFICO N.9 COMUNICACIÓN-JEFE



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

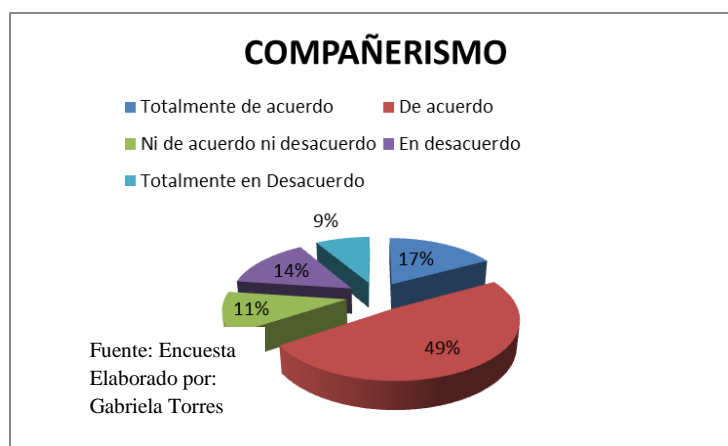
Como podemos observar de los 35 colaboradores encuestados más del 60% afirman que la comunicación interna no es efectiva, ya que deberían ser los jefes o gerentes los que se encuentren abiertos para cualquier opinión de los empleados, fomentando la comunicación bilateral y un clima de trabajo agradable donde los empleados se sientan a gusto de dar su opinión en temas laborales.

5. ¿A través de su trabajo cree Ud. que le permite conocer y fomentar amistad con sus compañeros?

TABLA N.10 COMPAÑERISMO

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	6	17%
De acuerdo	17	49%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	4	11%
En desacuerdo	5	14%
Totalmente en Desacuerdo	3	9%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRAFICO N.10 COMPAÑERISMO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

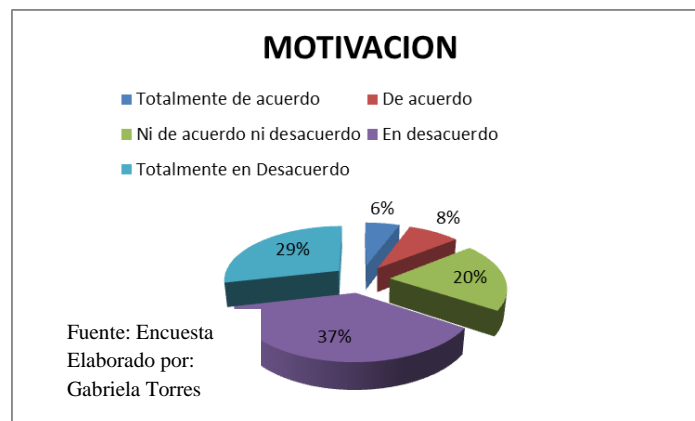
Según los resultados obtenidos más del 50 % del personal interactúan con personas no solo de su área sino fuera de ella, esto es reflejado gracias a las campañas de respeto y compañerismo que mediante carteleras y videos se difunden dentro de la organización.

6. ¿La motivación que recibe propicia que Ud. establezca nuevas metas?

TABLA N. 11 MOTIVACIÓN

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	2	6%
De acuerdo	3	9%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	7	20%
En desacuerdo	13	37%
Totalmente en Desacuerdo	10	29%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRAFICO N.11 MOTIVACIÓN



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

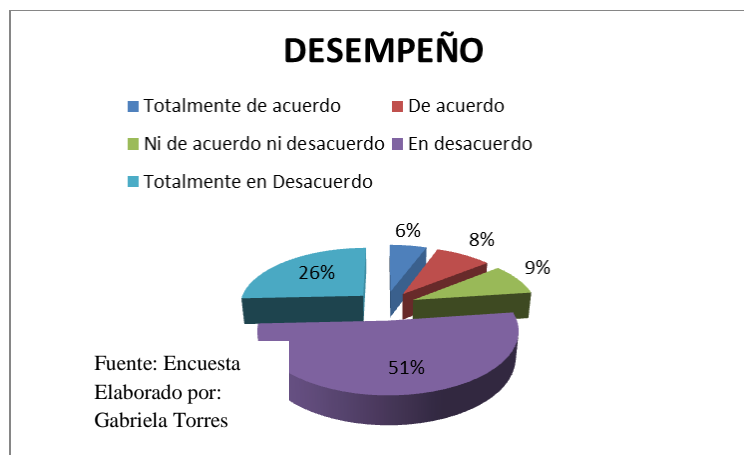
Como podemos observar más del 60% de los empleados no se sienten motivados, existen factores en contra quizás los descuentos, mal acreditación en sus roles de pago, bajas utilidades ha aumentado la rotación de personal de mano de obra directa e indirecta causando preocupación a la organización e implementando nuevos sistemas de remuneración para evitar tal rotación excesiva.

7. ¿Los ascensos, capacitaciones, movilizaciones o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador?

TABLA N.12 DESEMPEÑO

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	2	6%
De acuerdo	3	9%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	9%
En desacuerdo	18	51%
Totalmente en Desacuerdo	9	26%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRAFICO N.12 DESEMPEÑO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

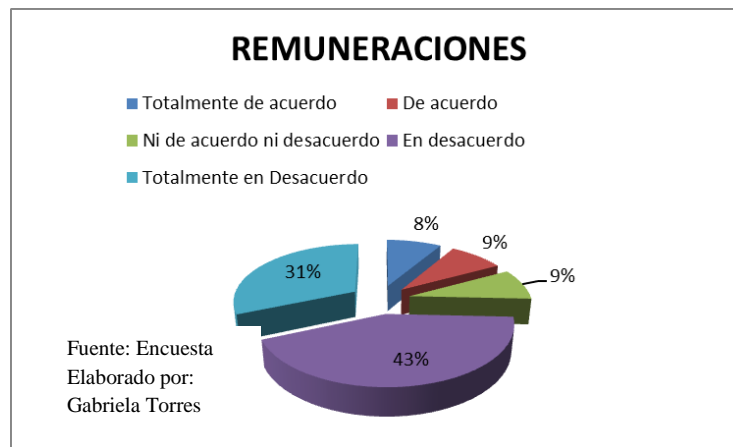
De un total de 35 personas encuestadas el 77% afirman que los ascensos, capacitaciones despidos se los hace si el trabajador cumple o no sus funciones en su puesto de trabajo, aclarando que no solo los aspectos de desempeño laboral son fundamentales para determinar las características antes mencionadas.

8. ¿Son satisfactorios el sueldo y beneficios que ofrece la organización?

TABLA N.13 REMUNERACIONES

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	3	9%
De acuerdo	3	9%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	9%
En desacuerdo	15	43%
Totalmente en Desacuerdo	11	31%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRAFICO N.13 REMUNERACIONES



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

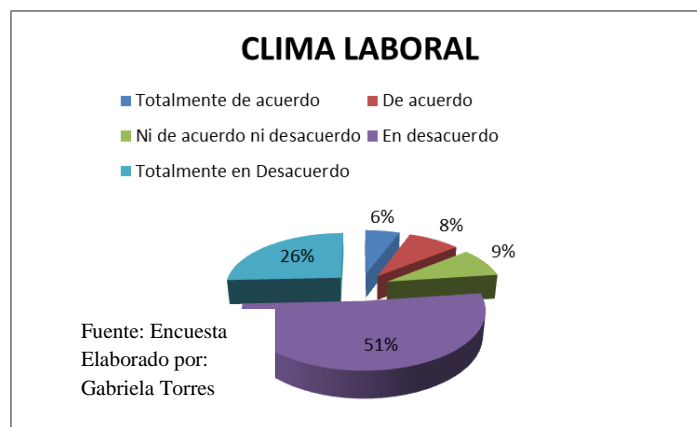
De las 35 personas encuestadas el 74% del personal encuestado no se encuentra satisfecho con la remuneración que ofrece la empresa, causando rotación del personal no solo de mano de obra directa sino personal administrativo.

9. ¿EL Clima laboral es el adecuado para el desempeño de las actividades?

TABLA N. 14 CLIMA LABORAL

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	2	6%
De acuerdo	3	9%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	9%
En desacuerdo	18	51%
Totalmente en Desacuerdo	9	26%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRAFICO N. 14 CLIMA LABORAL



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

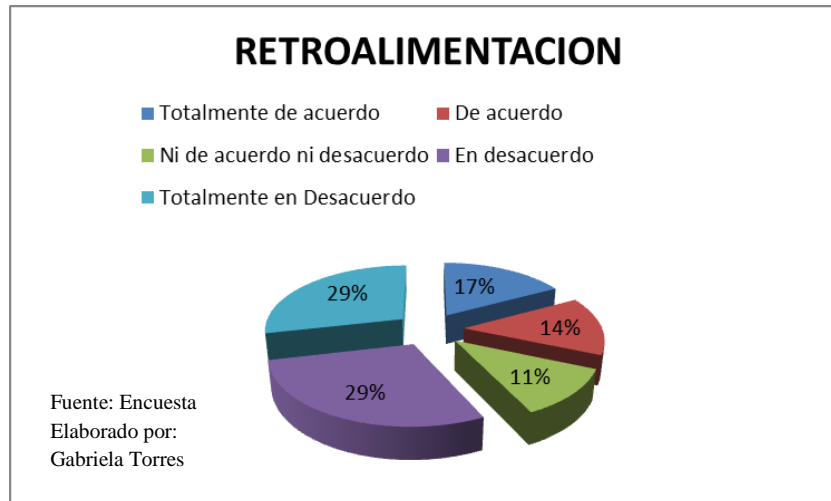
El 77% del personal afirma que no existe un buen clima laboral dentro de su equipo de trabajo, lo cual la empresa debería invertir más en este aspecto para obtener mejores resultados por parte de sus empleados, esto beneficiará al cumplimiento de objetivos dentro de la organización.

10. ¿Recibe retroalimentación clara por parte de sus jefes acerca del trabajo realizado?

TABLA N. 15 RETROALIMENTACIÓN

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	6	17%
De acuerdo	5	14%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	4	11%
En desacuerdo	10	29%
Totalmente en Desacuerdo	10	29%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRÁFICO N. 15 RETROALIMENTACIÓN



ANÁLISIS E INTERPRETACION:

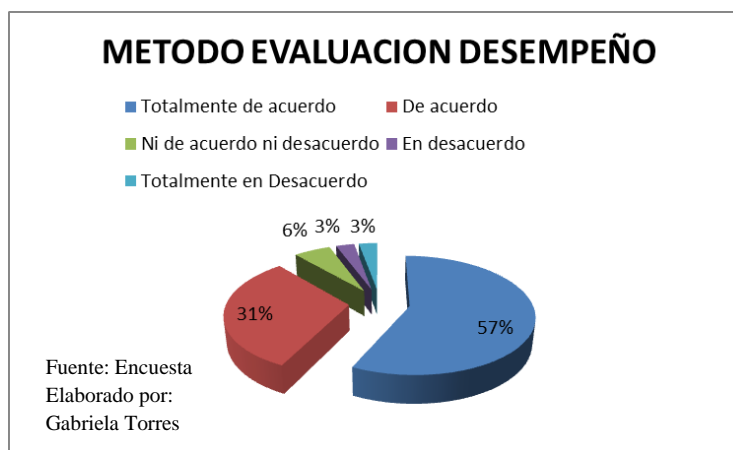
Más del 50% de las personas encuestadas no han recibido retroalimentación por parte de sus jefes, son cifras preocupantes ya que la comunicación y la retroalimentación son importantes para el desenvolvimiento de los colaboradores en su trabajo y de esto dependerá la necesidad de refuerzo en sus actividades u otras actividades como trabajos en equipo y capacitaciones.

11. ¿Considera importante un método de evaluación de desempeño de acuerdo a las necesidades de la compañía y que refleje las capacidades del colaborador?

TABLA N.16 MÉTODO EVALUACIÓN DESEMPEÑO

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	20	57%
De acuerdo	11	31%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	6%
En desacuerdo	1	3%
Totalmente en Desacuerdo	1	3%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRÁFICO N.16 MÉTODO EVALUACIÓN DESEMPEÑO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

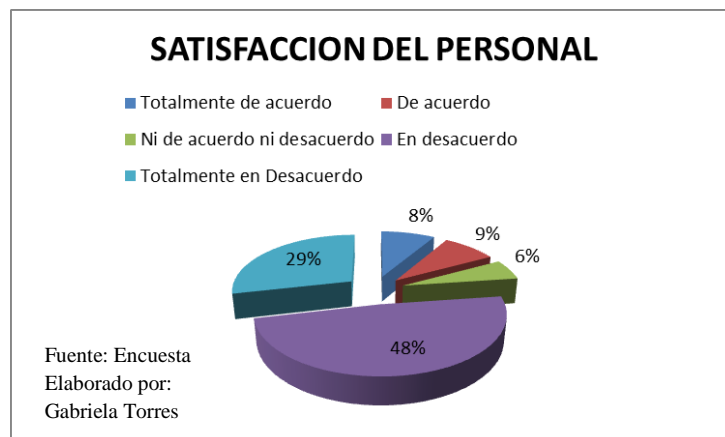
De un total de 35 colaboradores encuestados más del 80% de los empleados afirman la aplicación de un método de evaluación de desempeño el cual pueda reflejar los resultados de trabajo , capacidades , efectividad, eficacia de los colaboradores , para que la remuneración sea diferente y se puedan medir competencias.

12. ¿Se han desarrollado estudios de satisfacción del personal referente a servicios internos como alimentación, odontología y transporte?

TABLA N.17 SATISFACCIÓN PERSONAL

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	3	9%
De acuerdo	3	9%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	6%
En desacuerdo	17	49%
Totalmente en Desacuerdo	10	29%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRAFICO N.17 SATISFACCIÓN PERSONAL



ANÁLISIS E INTERPRETACION

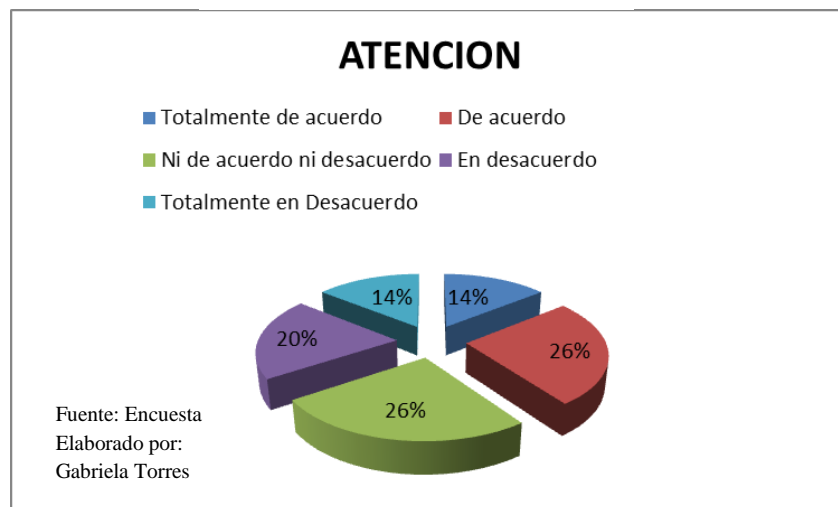
Según los resultados obtenidos de las 35 personas encuestadas el 78% nos dan a conocer que no se ha realizado encuestas acerca de los servicios mencionados, lo cual se debería realizar para así tener un acercamiento más claro y saber si los servicios brindados satisfacen las necesidades y expectativas del cliente interno de la empresa.

13. ¿Brinda un trato amable hacia las personas que solicitan servicios en su área?

TABLA N. 18 ATENCIÓN

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	5	14%
De acuerdo	9	26%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	9	26%
En desacuerdo	7	20%
Totalmente en Desacuerdo	5	14%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRÁFICO N. 18 ATENCIÓN



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

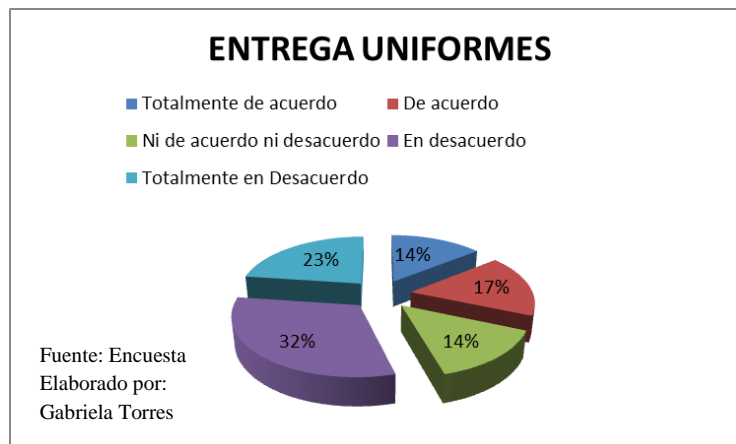
De los 35 empleados encuestados más del 50% no están satisfechos con la calidad en el servicio que ofrece el área de Recursos humanos. La empresa no solo maneja una cantidad determinada de clientes externos, sino también más de 2000 empleados los cuales necesitan servicios que deben ser atendidos por el personal de Servicios Laborales quienes tiene un trato directo con el personal especialmente mano de obra directa.

14. ¿La entrega de uniformes fue en el tiempo establecido?

TABLA N.19 ENTREGA UNIFORMES

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	5	14%
De acuerdo	6	17%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	5	14%
En desacuerdo	11	31%
Totalmente en Desacuerdo	8	23%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRAFICO N.19 ENTREGA UNIFORMES



ANÁLISIS E INTERPRETACION

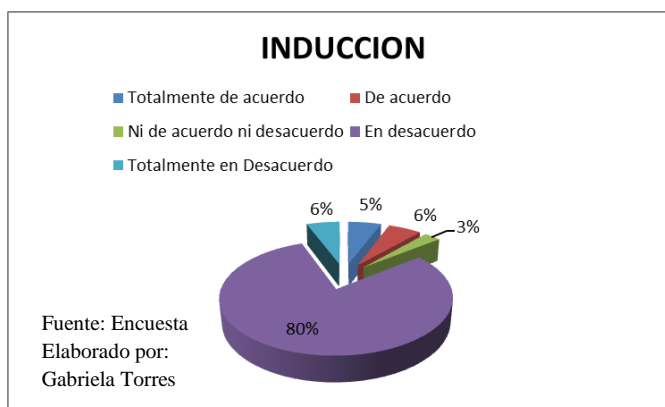
Más del 50% del personal encuestado supo manifestar que no se le realizó la entrega de uniformes en el tiempo establecido, factores como la demora por parte de los proveedores, cambio de tallas, afecto directamente en estos resultados.

15. ¿Al ingresar, se proporcionó la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la organización dentro de la primera semana en la organización?

TABLA N.20 INDUCCIÓN

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	2	6%
De acuerdo	2	6%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	28	80%
Totalmente en Desacuerdo	2	6%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRÁFICO N.20 INDUCCIÓN



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

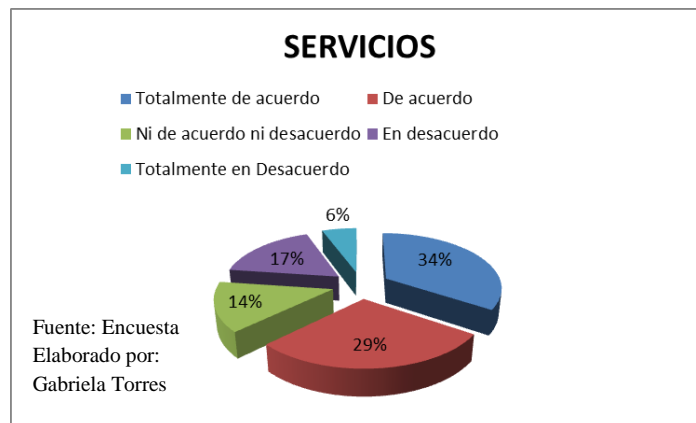
De un total de 35 colaboradores encuestados el 86% del personal afirma que no se realizó la inducción en la primera semana en la empresa, esto afecta el conocimiento e información ya que en la inducción se realiza la entrega del reglamento interno de la empresa, y el reglamento de seguridad.

16. ¿En su puesto de trabajo conoce las necesidades de las personas que solicitan sus servicios?

TABLA N. 21 SERVICIOS

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	12	34%
De acuerdo	10	29%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	5	14%
En desacuerdo	6	17%
Totalmente en Desacuerdo	2	6%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRAFICO N.21 SERVICIOS



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

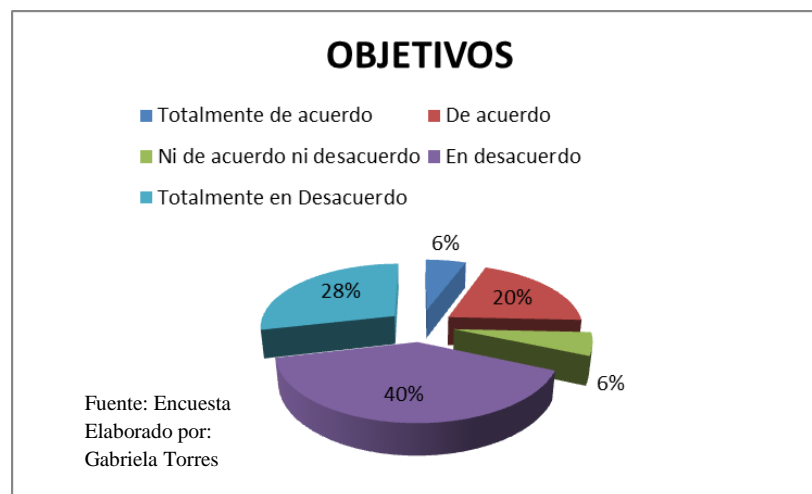
Aproximadamente el 50% del personal encuestado conoce o induce la mayoría de necesidades que tiene el cliente interno y externo de Plasticaucho, dependiendo el área en la cual desempeñe sus funciones.

17. ¿Los objetivos de su puesto son razonablemente alcanzables?

TABLA N.22 OBJETIVOS

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	2	6%
De acuerdo	7	20%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	6%
En desacuerdo	14	40%
Totalmente en Desacuerdo	10	29%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRAFICO N.22 OBJETIVOS



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

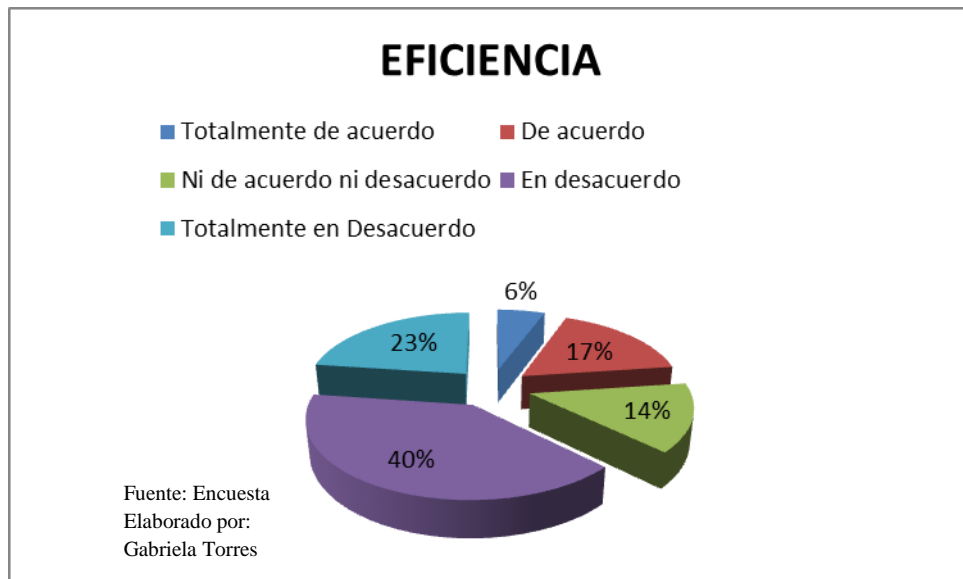
Según los resultados obtenidos luego de encuestar a 35 empleados, el 69% comenta que los objetivos en cada puesto de trabajo no son inalcanzables, pero hay factores que muchas veces no permiten el cumplimiento de estos, la mala distribución de actividades, tiempos muertos son los factores que no permiten el cumplimiento de los objetivos.

18. ¿Frecuentemente revisa con su jefe su trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen su eficiencia?

TABLA N.23 EFICIENCIA

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	2	6%
De acuerdo	6	17%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	5	14%
En desacuerdo	14	40%
Totalmente en Desacuerdo	8	23%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRÁFICO N.23 EFICIENCIA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

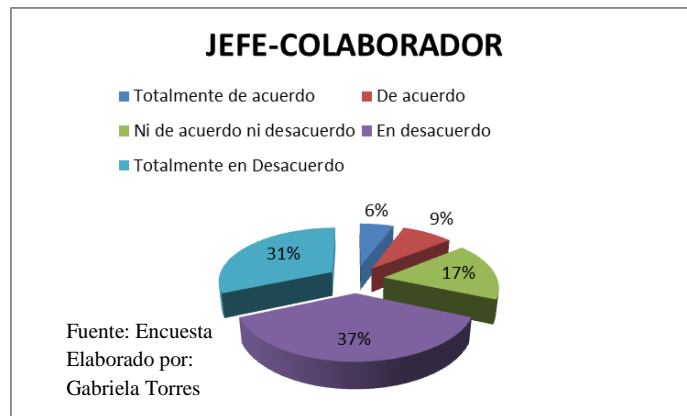
Más del 60% del personal encuestado no revisa con su línea de supervisión nuevas ideas, nuevos procesos para mejorar las actividades que se están realizando, la falta de tiempo, de organización afectan directamente a estos resultados.

19. ¿Cuándo llega a cometer algún error, su jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada?

TABLA N.24 JEFE-COLABORADOR

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	2	6%
De acuerdo	3	9%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	6	17%
En desacuerdo	13	37%
Totalmente en Desacuerdo	11	31%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRÁFICO N.24 JEFE-COLABORADOR



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

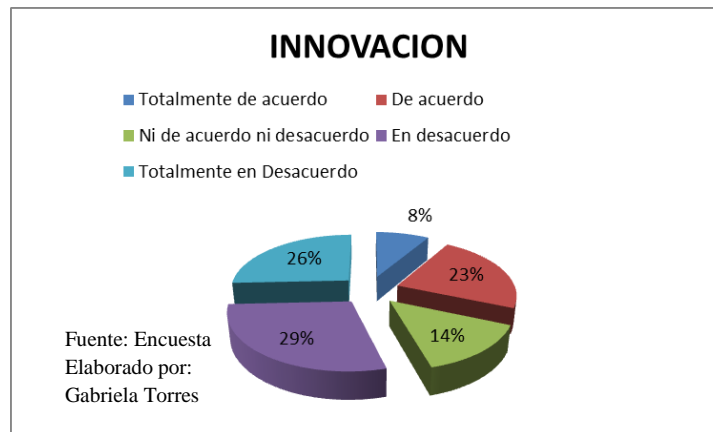
El 68% del personal encuestado no está de acuerdo con la manera de retroalimentar los errores es decir estos no son comentados a tiempo ni de la mejor manera.

20. ¿Tiene oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en su trabajo?

TABLA N.25 INNOVACIÓN

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	3	9%
De acuerdo	8	23%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	5	14%
En desacuerdo	10	29%
Totalmente en Desacuerdo	9	26%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRÁFICO N.25 INNOVACIÓN



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

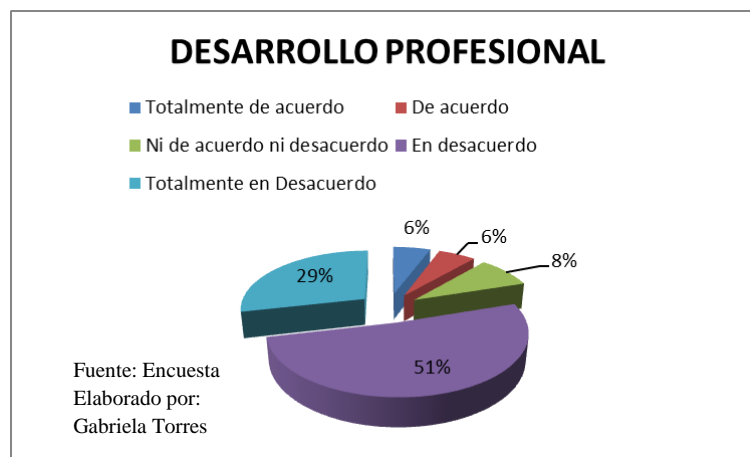
El 50% del personal afirma que en su puesto de trabajo o en el área que se desempeña no tienen la oportunidad de aportar con nuevas ideas, las actividades se centralizan y no pueden ser cambiadas.

21. ¿Tiene oportunidades de incrementar su desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos?

TABLA N.26 DESARROLLO PROFESIONAL

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	2	6%
De acuerdo	2	6%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	9%
En desacuerdo	18	51%
Totalmente en Desacuerdo	10	29%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRAFICO N.26 DESARROLLO PROFESIONAL



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

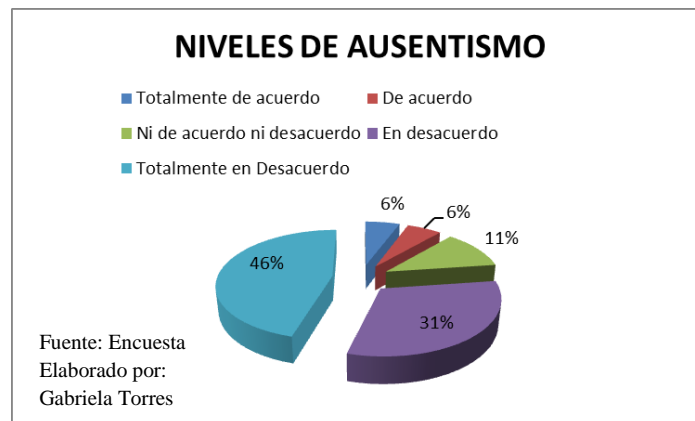
Más del 70% de los colaboradores encuestados no tienen crecimiento dentro de la compañía, los puestos de trabajo están determinados por esta razón el desarrollo es escaso.

22. ¿Los niveles de ausentismo en el personal de MOD son estudiados oportunamente por Trabajo Social?

TABLA N.27 NIVELES DE AUSENTISMO

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	2	6%
De acuerdo	2	6%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	4	11%
En desacuerdo	11	31%
Totalmente en Desacuerdo	16	46%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRAFICO N.27 NIVELES DE AUSENTISMO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

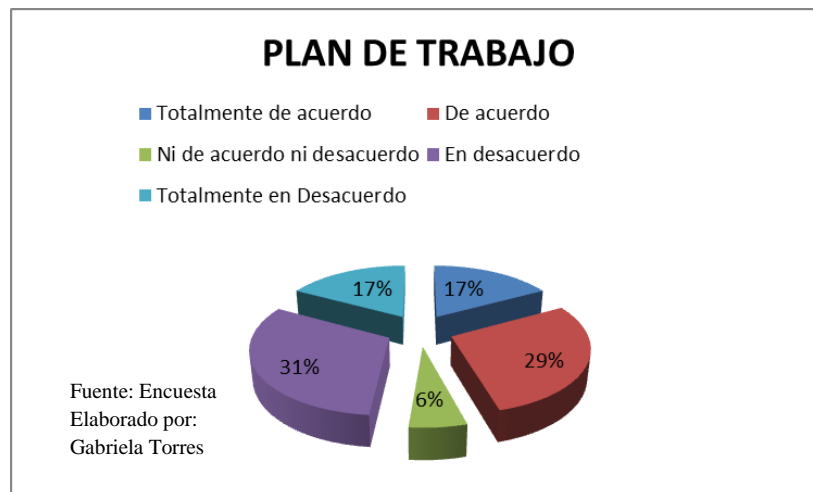
El 77% del personal encuestado no se encuentra satisfecho por los niveles de ausentismo del personal de mano de obra directa, este es un problema grave que la empresa debe tomar en cuenta ya que las consecuencias afectan directamente en la productividad de la empresa.

23. ¿Cuentan con un plan de trabajo establecido a principios del año?

TABLA N.28 PLAN DE TRABAJO

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	6	17%
De acuerdo	10	29%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	6%
En desacuerdo	11	31%
Totalmente en Desacuerdo	6	17%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRAFICO N.28 PLAN DE TRABAJO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

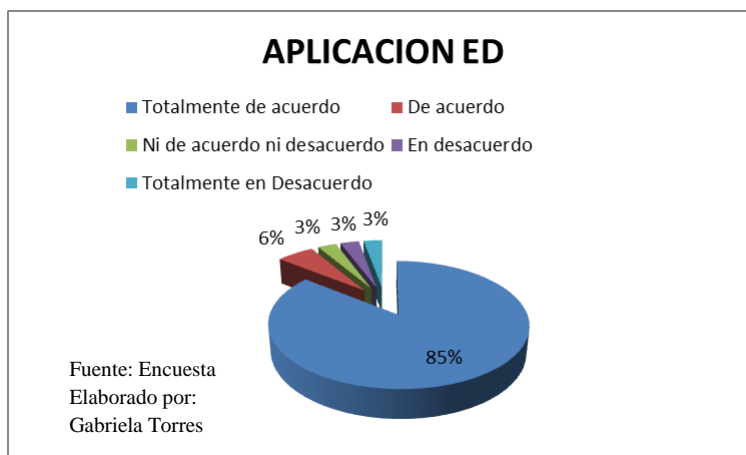
El 48% del personal comenta que no se establece un plan de trabajo a cumplirse, por otra parte el 52% del personal si tiene un plan de trabajo para todo el año.

24. ¿Cree usted que la aplicación adecuada de la Evaluación del Desempeño determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo de su personal y el de la organización?

TABLA N.29 APLICACIÓN ED

Opciones	#Personas	%
Totalmente de acuerdo	30	86%
De acuerdo	2	6%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	1	3%
Totalmente en Desacuerdo	1	3%
TOTAL	35	100%
Elaborado por : Gabriela Torres		

GRÁFICO N.29 APLICACIÓN ED



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados emitidos en esta pregunta nos muestra resultados dispersos es así que se determina que en algunas áreas se resuelve los problemas de manera general, es decir sin profundizar la gravedad o no de los problemas, y por otro lado es que el personal está en capacidad de enfrentar problemas y resolverlos.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS

La hipótesis es una proposición comprobable, que podría ser la solución a un problema. Para la verificación de la hipótesis se utilizará la prueba del Chi cuadrado (X^2), que permite determinar los valores observados y esperados, admitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar, en relación a las variables de estudio: evaluación del desempeño y eficiencia.

Pasos para la determinación del X^2

- 1.-Determinación de fe y completar la tabla de contingencia.
- 2.-Planteamos las hipótesis (H_0 , H_1)
- 3.-Determinamos el nivel de significancia (α)
- 4.-Encontramos grados de libertad “ ν ”
- 5.-Calculamos x^2 calculado (fórmula)
- 6.-Determinamos x^2 tabular (tabla)
- 7.-Decisión y Conclusión.

Frecuencias observadas

En este punto se procede a seleccionar las preguntas que servirán de base para la comprobación de la hipótesis. Se utilizarán las siguientes preguntas:

Pregunta 11: ¿Considera importante un método de evaluación de desempeño de acuerdo a las necesidades de la compañía y que refleje las capacidades del colaborador?

Pregunta 18: ¿Frecuentemente revisa con su jefe su trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen su eficiencia?

Planteo de hipótesis

a) Modelo Lógico

Ho; La evaluación del desempeño no permitirá mejorar la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industrial.”

H1; La evaluación del desempeño si permitirá mejorar la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industrial.”

b) Modelo Matemático

Ho; $O = E$

H1; $O \neq E$

c) Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

Nivel de significancia (α)

Se utilizó un nivel de significación del 5%. Como el nivel de confianza es del 95%, el 5% restante se divide para 2 ya que eso representara el área de rechazo de la hipótesis es decir 2.5% a cada lado de la curva, ósea 0.025

Cálculo de X^2

Para el cálculo estadístico de la comprobación de hipótesis a través del Chi Cuadrado o Ji Cuadrado (X^2), se utilizará el Software Estadístico especializado IBM-SPSS con la finalidad de obtener los valores necesarios que nos permitan tomar una decisión.

Frecuencias Observadas – Tabla de Contingencia

TABLA N. 30 Frecuencias Observadas

Tabla de contingencias entre la pregunta 11 y pregunta 18

Recuento		PREGUNTA 18					Total
		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO	
PREGUNTA 11	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	6	5	7	0	20
	DE ACUERDO	0	0	0	7	4	11
	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	0	0	0	0	2	2
	EN DESACUERDO	0	0	0	0	1	1
	TOTALMENTE DESACUERDO	0	0	0	0	1	1
	Total	2	6	5	14	8	35

Elaborado por: Gabriela Torres

Frecuencias Esperadas – Tabla de Contingencia

TABLA N.31 Frecuencias Esperadas

Tabla de contingencia pregunta 11 y pregunta 18

		Pregunta 18					Total
		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO	
Pregunta 11	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	6	5	7	0	20
	DE ACUERDO	1,1	3,4	2,9	8	4,6	20
	DE ACUERDO	0	0	0	7	4	11
	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	0,6	1,9	1,6	4,4	2,5	11
	EN DESACUERDO	0	0	0	0	2	2
	EN DESACUERDO	0,1	0,3	0,3	0,8	0,5	2
	TOTALMENTE DESACUERDO	0	0	0	0	1	1
Total	0,1	0,2	0,1	0,4	0,2	1	
	2	6	5	14	8	35	
	2	6	5	14	8	35	

Elaborado por: Gabriela Torres

Cálculo del Chi cuadrado

TABLA N.32 Cálculo Chi Cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,88	16	,025
Razón de verosimilitudes	34,70	16	,004
N de casos válidos	35		

Elaborado por: Gabriela Torres

Regla de decisión

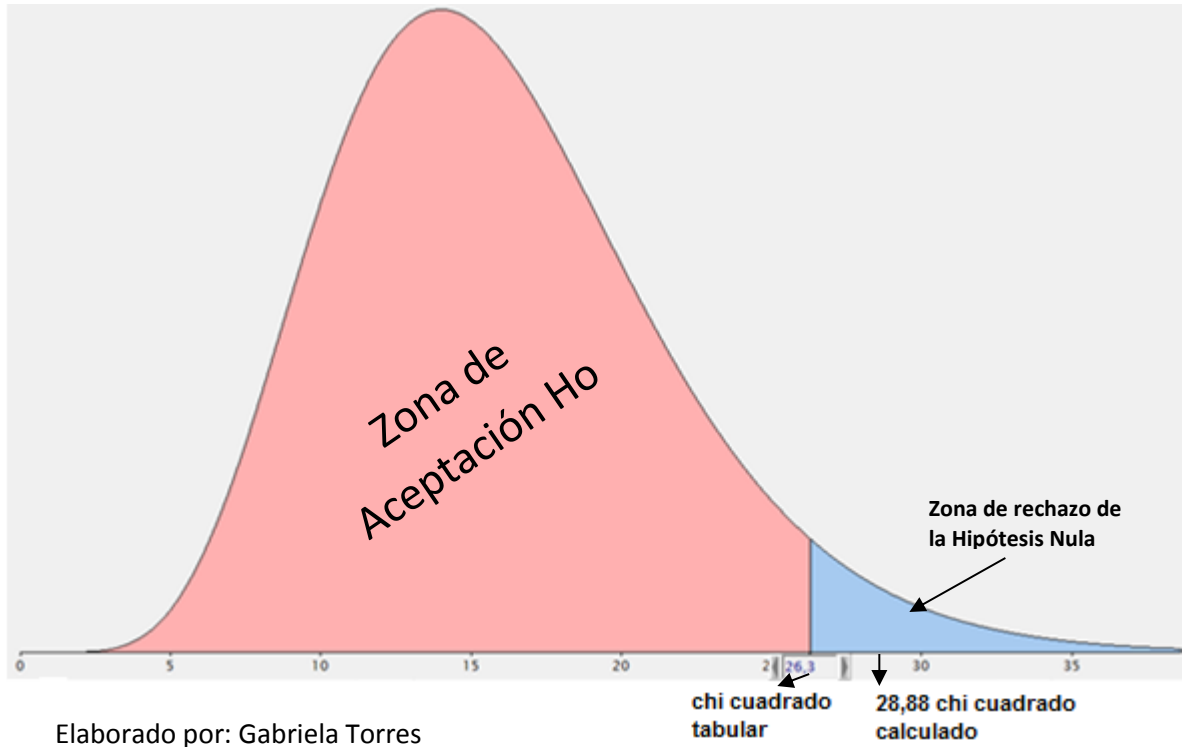
Al analizar el valor del nivel de significancia y al ser menor a 0,05 se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; se verifica que existe relación entre las variables. Adicionalmente, para comprobar mejor nuestra hipótesis se verificara y relacionará el chi cuadrado calculado y el chi cuadrado tabular. El chi cuadrado calculado como se muestra en el resultado es de 28,88. Para identificar el valor del chi cuadrado tabular se utilizará otro software estadístico especializado denominado QPRS, siendo de 26,3. Con estos valores se revalida la decisión de rechazar la hipótesis nula ya que está fuera de la zona de aceptación y se acepta la hipótesis alterna.

Conclusión

Al ser el chi cuadrado tabulado menor que el chi cuadrado calculado se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice La evaluación del desempeño SI permitirá mejorar la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industrial

Representación gráfica del modelo

GRAFICO N.30 REPRESENTACIÓN GRÁFICA CHI



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Dentro de la organización no están determinadas claramente las funciones y responsabilidades de los trabajadores lo cual incide en el cumplimiento de objetivos de cada departamento afectando directamente en los objetivos generales de la empresa.

- La eficiencia de los trabajadores del departamento de servicios laborales en la actualidad no cumple con las expectativas de la empresa debido a que no están aportando para que el resto de áreas de la compañía puedan alcanzar el logro de los objetivos.

- La empresa necesita un nuevo e innovador método de evaluación del desempeño ya que de acuerdo a las encuestas aplicadas la organización quiere mejorar a su personal es decir quedarse con el personal potencial y desarrollar mediante capacitaciones y cursos al personal menos efectivo.

- La comunicación que es un pilar fundamental en la organización no está siendo bilateral no hay comunicación directa supervisor, jefe y colaborador.
- El colaborador no está motivado en sus funciones es decir no aporta al cien en sus tareas debido a factores como la remuneración, los ascensos, capacitaciones , los cuales son herramientas claves para el crecimiento profesional de una persona dentro de una organización.
- La mayoría y los principales servicios que ofrece el Departamento de Servicios Laborales no cumplen con las expectativas del cliente interno de la empresa.
- El clima laboral dentro de la organización no es el adecuado para desarrollar las diferentes actividades diarias de los colaboradores.

5.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se basan en cada una de las respuestas dadas por todo el personal encuestado que aportaron para que el trabajo de investigación sea factible.

- Entregar una copia del manual de funciones a cada trabajador al ingreso a la compañía o en la inducción respectiva que se deberá realizar la primera semana del ingreso de los colaboradores sean estos mano de obra directa o indirecta, siempre y cuando el manual este actualizado para facilitar el logro de los objetivos del puesto.
- Capacitar al área de servicios laborales mediante cursos de atención al cliente, ya que como su nombre lo indica el área ofrece servicios a los clientes internos y debe satisfacer las necesidades que se presenten en su trabajo o fuera de él.

- Implementar un nuevo método de evaluación del desempeño basado en competencias el cual refleje la eficiencia de cada colaborador para así ayudarlo a su crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.

- Elaborar campañas de comunicación entre el personal de supervisión y sus colaboradores.

- Elaborar un plan de motivación para que los empleados busquen crecimiento dentro de la compañía y no se incremente el nivel de rotación.

- Realizar encuestas de satisfacción al cliente interno mediante la cual se dé a conocer todos los servicios así como buzón de sugerencias para poder mejorar cada servicio y la atención.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título: Método de evaluación del desempeño para mejorar la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales en la empresa Plasticaucho Industrial.

Institución ejecutora : Plasticaucho Industrial S.A

Beneficiarios: Departamento de servicios Laborales

Ubicación: Av. Panamericana Km. 10. Sector el Pisque. Parroquia Atahualpa. Etapa V Calle D.

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: 1 Abril 2014 **Fin:** 31 Octubre 2014

Equipo Técnico responsable

Autora: Gabriela Torres

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Muchas empresas creen que para conformar un equipo de trabajo eficiente, basta con contratar a quienes tengan el mejor Currículum o cuenten con las habilidades requeridas para el cargo que realizarán. Esto no es cierto. Es fundamental hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados.

Al realizar estas evaluaciones, los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas. Además, permite a las compañías identificar las debilidades de los equipos de trabajo y así realizar planes de capacitación adecuados.

Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar **campañas de sucesión exitosas** con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta tiene como fin proponer un método de evaluación de desempeño que ayudará a los gerentes y jefes de cada área de la empresa obtener un personal eficiente y satisfecho aumentando la productividad de cada grupo de personas a su mando.

El interés de la presente propuesta radica en evitar la alta rotación del personal en la empresa y así mantener las fuentes de empleo, también es importante recalcar que con un buen método de evaluación de desempeño se detectará que colaborador realiza su trabajo de acuerdo a su manual de funciones es decir si está cumpliendo sus tareas establecidas y durante que tiempo y si su remuneración es la correcta.

Por lo tanto la Gerencia de Recursos Humanos deberá implementar un método de evaluación de desempeño para medir efectivamente el rendimiento de cada colaborador o un grupo de cada área de producción o del área administrativa.

La evaluación por competencias a proponerse tiene como fin el desarrollo individual de cada trabajador en este caso el personal de Servicios Laborales por ser una área que mantiene contacto directo con mano de obra directa, quien conforman el mayor número de empleados en la compañía , necesitamos evaluar detenidamente competencias adquiridas dentro de la compañía y fuera de ella las cuales ayuden a la productividad de la empresa y al cumplimiento de objetivos tanto del puesto, del área y de la empresa.

6.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un método de evaluación del desempeño por competencias (360°) para mejorar la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales en la empresa Plasticaucho Industrial.

Objetivo Específicos

- Diagnosticar la situación actual del Departamento de Servicios Laborales
- Aplicar indicadores de gestión y encuestas de servicios que midan el desempeño del personal del área de servicios laborales.
- Diseñar el método de evaluación de desempeño por competencias 360 °

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Político

Las restricciones arancelarias propuestas del Gobierno en curso ayudaron a la exportación de productos nacionales, a su vez dieron la ventaja a Plasticaucho a darse a

conocer en América Latina, la producción aumentó, en sí las ventas mejoraron notablemente, pero el nivel de desempeño de los colaboradores no fue satisfactorio es por esto que este tema es de alta prioridad en la compañía.

Económico – Financiero

En este aspecto la propuesta es viable y se ha decidido dotar los recursos financieros para el cumplimiento total del mismo, es favorable para la compañía ya que el personal motivado trabajará eficientemente.

Social

La cultura laboral Ecuatoriana influye en el desempeño en Plasticaucho ya que el trabajador en el Ecuador está acostumbrado a trabajar poco y ganar más, este legado incide en manera directa en toda la organización.

Tecnológico

En Plasticaucho Industrial las maquinarias adquiridas son de última tecnología, las cuales ayudan a todos los procesos de producción del calzado lona, plástico, cuero, estas máquinas ayudan al trabajador a cumplir con los objetivos de producción mas no a verificar su desempeño.

Legal

Para el análisis de factibilidad el aspecto legal dentro de la compañía es un ente importante ya que dentro de la empresa nos regimos a políticas basadas en el código de trabajo, un reglamento interno en el cual se resumen los derechos y obligaciones de los trabajadores, el cuidado de los espacios físicos, el correcto uso de materiales, uniformes y todas las faltas que inciden en el desempeño y en otros casos en la desvinculación del personal.

Ambiental

Con la siguiente propuesta se eliminará una gran cantidad de papel, ya que las evaluaciones se realizarán mediante internet, con esto se lograra el ahorro de este material y el archivo de documentos se reducirá.

La empresa por sus procesos de producción debe utilizar químicos fuertes que atentan con el medio ambiente, por esta razón se realizan campañas para reciclar de manera correcta la basura, los desperdicios y mermas que producen algunas máquinas

Organizacional

En la empresa Plasticaucho Industrial por su trayectoria dentro del mercado nacional e internacional y el crecimiento estos últimos años cuenta con una estructura organizacional que evoluciona según los cambios y las necesidades que se presenten, por esta razón cada jefe de las diferentes áreas de producción y administración autorizan la creación de un método de evaluación de desempeño idóneo para el manejo del personal.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

INDICADORES

Un indicador puede definirse como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso.

La definición de un indicador no es una tarea mecánica, requiere tener en cuenta el coste de recoger los datos necesarios para estimar el indicador y compararlo con los beneficios que se espera aporte su conocimiento, debe ser la medida más simple que nos permita cuantificar el objetivo en cuestión. BELTRAN J., (1998)

Ventajas en la implementación de Indicadores:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras, y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Impulsar la eficiencia la eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.

- Identificar fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamiento proactivos.

Características de un Indicador

- Confiabilidad.- Deben arrojar los mismos resultados al ser calculados por diferentes personas.
- Demostrables.- Deben evidenciar los cambios buscados.
- Disponibilidad.- Los datos para la elaboración del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
- Eficiencia: Deben ser exactos al expresar el fenómeno.
- Entendible.- El indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo utilizan.
- Flexibilidad.- Deben adaptarse a lo que se pretende medir y a la disponibilidad y confiabilidad de la información.
- Formas de cálculo.- Se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor,
- Medible.- Significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos del grado o frecuencia de la cantidad o valor.
- Nombre.- Es la identificación y la diferenciación de un indicador , por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad
- Relevancia.- Deben servir efectivamente al usuario para la toma de decisiones.
- Simplicidad.- El indicador debe ser de fácil de elaborar.
- Utilidad.- El indicador a de reclamar información que contribuya a la definición del objetivo a estudiar. BELTRAN J., (1998)

Tipos de Indicadores

Existen diversos tipos de indicadores los cuales se detallan a continuación.

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.

- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. BELTRAN J., (1998)

INDICADORES DE GESTIÓN

Son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

En otras palabras, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados.

Los indicadores de gestión tanto al nivel macro de unidades estratégicas y operativos se agrupan de la siguiente manera:

- a. **Eficacia.-** Mide la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados, la eficacia integra factores que suelen expresarse en unidades cuantitativas como pesos, horas, porcentajes.
- b. **Eficiencia.-** Miden el grado en que se alcanzaron los objetivos o metas de una organización, sin tener en cuenta los recursos empleados. Sirven como orientación a la gerencia sobre el avance en las metas globales de una organización.
- c. **Equidad.-** La equidad mide la justicia, imparcialidad o igualdad con que una organización retribuye sus grupos de interés.
- d. **Ecología.-** Es desarrollar la auditoría sin afectar el medio ambiente.
- e. **Impacto.-** Son la medición de aquellos factores que determinan la competitividad de una empresa; los que hacen la diferencia frente a la competencia.
- f. **Actividad.-** Controla la desviación en tiempo entre la fecha programada para realizar una actividad y su ejecución. SERNA H., (2010)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. CHIAVENATO I., (2007).

La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. **Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar argumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores.
2. **Realimentación.** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. **Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes y los débiles.
4. **Relaciones.** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean porque saben qué tan bien evalúan su desempeño.

5. **Percepción.** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a Él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. **Potencial de desarrollo.** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
7. **Asesoría.** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista en recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño. Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos.

En realidad, la evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente. CHIAVENATO I., (2007).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

Definición

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. ES una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Así, la evaluación es una

pasarela a la vista de todos, lo cual no es nada fácil. La persona queda en una posición muy vulnerable si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominante administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual.

Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas. En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también toman parte en el proceso. A final de cuentas, una vez tabulados los datos, el evaluado recibe retroalimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación. Con esta base, puede elaborar con su gerente y el apoyo de Gestión Humana un plan individual del desarrollo. CHIAVENATO I., (2009).

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas

La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

El desarrollo de recursos humanos comprende varios conceptos y componentes. El desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias, e implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.

Otra forma es a través del autodesarrollo, esto significa que la persona se administra así misma, con ayuda o no, ciertas acciones para mejorar su rendimiento. Esta última opción se relaciona con el concepto de carrera auto dirigida.

En el autodesarrollo con ayuda la empresa propone una guía para la realización de acciones con vistas a desarrollar determinadas competencias.

Por último, la herramienta 360 propone la autoevaluación. En esta, muchas personas se sobrecalifican y muchas otras con implacables consigo mismas. NI unos ni otros asumen el camino correcto. Por ello, analizar la mirada de los pares y subordinados puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión.

Por lo tanto carrera es obtener y conquistar en nuestro trabajo lo que más nos interesa. Esto presupone satisfacer las motivaciones que nos empujan a trabajar.

Hay factores externos que condicionan nuestra carrera, en un contexto donde lo único verdaderamente constante es el cambio. Por ello, si la carrera le pertenece a cada una de las personas, usted no puede esperar que la organización "le arme" la carrera.

Si cada uno puede hacer algo para mejorar su desarrollo, significa que cada uno es su propio autor. Dirige su carrera aumentando su rendimiento a través del autodesarrollo. Ser autor de nuestra propia carrera quiere decir saber que queremos para nosotros en materia de carrera laboral y a partir de allí actuar en esa dirección.

Para ello es muy importante pensar ¿Dónde quiero estar dentro de diez años? Y en función de donde quiero estar dentro de diez años tengo que hacer algo para lograrlo, por ejemplo, un estudio especial, mejorar un idioma, etc. ALLES M., (2011)

Los PROS y los CONTRAS de la Evaluación de 360°

TABLA N.33 Pros y Contras

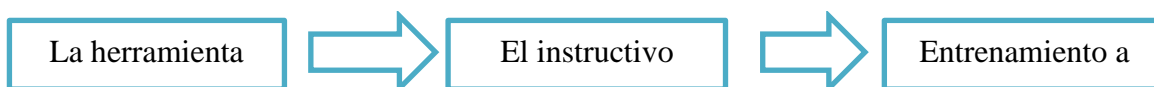
EVALUACION DE 360°	
PROS:	CONTRAS:
<ul style="list-style-type: none"> • El sistema es más comprensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas. • La información es de mejor calidad. • Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo. • Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios. • La retroalimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones. • La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento. • Puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista. • El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados. • Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras.

Fuente: Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Chiavenato, I.

Tres aspectos clave para el éxito de un programa de evaluación de desempeño:

Para una adecuada implementación deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad, que se señalaron como imprescindibles: una buena **herramienta**, apropiada al negocio, al tamaño de la empresa; un buen **instructivo** que explique claramente cómo se realiza la evaluación, como se completan los formularios, qué se evalúa y cómo y **entrenamiento a los evaluadores**. ALLES M., (2011)

GRAFICO N.31 Aspectos Claves Evaluación Desempeño



Fuente: Desempeño por Competencias

6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

6.7.1 FODA Departamento de Servicios Laborales

TABLA N.34 FODA

FODA		
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Buen manejo de los sistemas en línea • Conocimiento del sistema • Experiencia en el área • Trabajo en equipo • Ubicación del área 	<ul style="list-style-type: none"> • Mal manejo de tiempos • Deficiente atención al cliente Interno, relacionado con el indicador 3.1 • Deficiente de comunicación en el área • Poca coordinación con áreas relacionadas • Poco personal en el área • Escases de materiales(carnets, uniformes)
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al personal • Implementación de buzones de sugerencias • Cambiar la imagen del área • Mejorar el manual de funciones • Clima laboral • Motivación al personal del área 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de presupuesto • Salida de personal • Cambio de proveedores • Rotación de personal dentro del área

Elaborado por: Gabriela Torres

6.7.2 MATRIZ VALORACIÓN FACTORES INTERNOS

TABLA N.35 MATRIZ VALORACIÓN

MATRIZ DE VALORACIÓN				
N.	FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Buen manejo de los sistemas en línea	0.1	4	0.4
2	Conocimiento del sistema SAP Y SQ	0.08	3	0.24
3	Experiencia en el área	0.1	4	0.4
4	Trabajo en equipo	0.07	3	0.21
5	Ubicacion del área	0.05	2	0.1
DEBILIDADES				
1	Mal manejo de tiempos	0.1	4	0.4
2	Deficiente atención al cliente Interno	0.1	4	0.4
3	Deficiente de comunicación en el área	0.1	3	0.3
4	Poca coordinación con áreas relacionadas	0.1	1	0.1
5	Poco personal en el área	0.1	1	0.1
6	Escases de materiales(carnets, uniformes)	0.1	2	0.2
TOTAL		1		2.85

Elaborado por: Gabriela Torres

ANÁLISIS:

En este caso las debilidades tienen más peso que las fortalezas del área, lo cual se debe trabajar con el Gerente de Desarrollo Organizacional para emprender un plan de reestructuración del área en un nuevo espacio físico de la empresa.

6.7.3 MATRIZ VALORACIÓN FACTORES EXTERNOS

TABLA N.36 MATRIZ VALORACIÓN

MATRIZ DE VALORACIÓN				
N.	FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Capacitación al personal	0.1	3	0.3
2	Implementación de buzones de sugerencias	0.1	3	0.3
3	Cambiar la imagen del área	0.1	3	0.3
4	Mejorar el manual de funciones	0.1	2	0.2
5	Clima laboral	0.1	4	0.4
6	Motivación al personal	0.1	4	0.4
AMENAZAS				
1	Reducción de presupuesto	0.1	4	0.4
2	Salida de personal	0.1	3	0.3
3	Cambio de proveedores	0.1	4	0.4
4	Rotación de personal dentro del área	0.1	3	0.3
TOTAL		1		3.3

Elaborado por: Gabriela Torres

ANÁLISIS:

En este caso las oportunidades de mejora en los aspectos mencionados sobrepasan a las amenazas en la organización.

TABLA N.37 Aplicación Indicadores

6.7.4 Aplicación de Indicadores

Tabla de Indicadores del Area de Servicios Laborales							
Objetivo	Codigo	Indicador	Tipo Ind.	Formula	Meta	Frecuencia	Responsable
Generar certificados solicitados por el empleado o ex-trabajador	1.1	# Certificados generados	Eficacia	#Certificados emitidos / # Certificados Programados	50 certificados semanales	Semana	Jefe
	1.2	Tiempo De generacion de Certificados	Eficiencia	Tiempo Previsto/Tiempo Utilizado	5 minutos	Semana	
Ingresar facturas originadas en procesos de recursos humanos al sistema de forma correcta	2.1	Tiempo de ingreso de facturas en el sistema	Eficiencia	Tiempo Previsto/Tiempo Utilizado	10 minutos	Semana	Jefe
Atender cordialmente todos los requerimiento del cliente interno en cuanto a los servicios laborales que la empresa ofrece	3.1	Nivel de satisf	Eficacia	Encuesta de satisfacción	5 = Excelente	Mensual	Jefe
Realizar solicitudes de vacaciones emitidas por cada área	4.1	# Solicitudes generadas	Eficacia	#Solicitudes emitidos / # Solicitudes Programados	15 solicitudes diarias	Diaria	Asistente Servicios laborales
Registrar contrados de trabajo al personal nuevo	5.1	Tiempo de ingreso de contratos en el sistema	Eficiencia	Tiempo Previsto/Tiempo Utilizado	8 minutos	Diaria	Jefe
Elaborar actas de finiquito en el sistema del MRL	6.1	Tiempo de elaborar actas	Eficiencia	Tiempo Previsto/Tiempo Utilizado	6 minutos	Semana	Jefe
Revisar el ausentismo del personal mediante reportes de asistencia	7.1	Nivel de ausentismo	Eficacia	Horas-hombre de ausencia/horas-hombres totales	2%	Semana	Trabajadora Social
Entregar el uniforme al personal nuevo	8.1	Tiempo entrega de uniformes	Eficiencia	Tiempo Previsto/Tiempo Utilizado	10 minutos	Semana	Jefe
Facilitar el carnet de ingreso a la compania	9.1	Tiempo entrega del carnet	Eficiencia	Tiempo Previsto/Tiempo Utilizado	7 minutos	Diaria	Asistente Servicios laborales

Elaborado por: Gabriela Torres

Indicadores para Eficiencia y Eficacia

Indicador 1.1

Objetivo: Generar certificados solicitados por colaboradores o ex trabajadores

Meta: 50 certificados semanales

Fórmula: Número de certificados emitidos sobre certificados programados

$$\text{Certificados} = \frac{\# \text{certificados emitidos}}{\# \text{certificados programados}} * 100$$

Responsable de la medición: Jefe Servicios Laborales

$$\text{Certificados} = \frac{46}{50} * 100 = 92$$

El 92% de certificados son entregados según la solicitud de los empleados semanalmente.

Indicador 8.1

Objetivo: Entregar uniforme al personal nuevo

Meta: 10 minutos

Fórmula: Tiempo utilizado / tiempo previsto

$$\text{Uniformes} = \frac{\text{tiempo previsto}}{\text{tiempo utilizado}} * 100$$


Responsable de la medición: Jefe Servicios Laborales

$$\text{Uniformes} = \frac{10}{12} * 100 = 83.33$$

El 83% nos indica el tiempo que se está utilizando para la entrega de uniformes.

6.7.5 Encuestas mediante las cuales se evalúen los servicios que ofrece el área de Servicios Laborales

6.7.5.1 ATENCION ODONTOLÓGICA



ENCUESTA SERVICIO ODONTOLÓGICO

La empresa está interesada en conocer su opinión acerca del servicio odontológico que brinda al colaborador y su familia.

Por favor conteste nuestras preguntas, que su respuestas son importantes, la información proporcionada es confidencial y nos servirá para mejorar nuestra atención en su beneficio.

1. ¿Qué servicio de Odontología utiliza?
Odontored (Dra. Xiomara Padilla)
Odontofamily (Hospital Millenium)
¿Por qué? _____

2. La atención de los profesionales es:
Excelente Muy buena
Buena Regular

3. ¿Es fácil el acceso para conseguir turnos?
Si
No

4. ¿Está de acuerdo con horario de atención?
Si
No

5. ¿Después de un tiempo de haber recibido la atención odontológica se le ha presentado algún problema con el tratamiento que le realizaron?
Si
No

6. ¿Tiene algún comentario o sugerencia sobre estos servicios?

GRACIAS POR SU COLABORACION

6.7.5.2 ENCUESTA TRANSPORTE:



ENCUESTA SERVICIO TRANSPORTE

La empresa desea conocer su opinión acerca del servicio de transporte que le brinda, para que tenga un fácil acceso a su trabajo desde su lugar de residencia

Agradecemos la veracidad de su información, la misma que será confidencial.

En las preguntas con varias opciones, seleccione solo una y márkela con una X

1. ¿Qué ruta utiliza generalmente

Picaihua San Juan	<input type="checkbox"/>	Pinllo	<input type="checkbox"/>
Picaihua Simón Bolívar	<input type="checkbox"/>	La Magdalena	<input type="checkbox"/>
Totoras	<input type="checkbox"/>	Yacupamba	<input type="checkbox"/>
El Empalme	<input type="checkbox"/>	Huachi Chico J.U.	<input type="checkbox"/>
Huachi Grande	<input type="checkbox"/>	Cepe J.U.	<input type="checkbox"/>

2. ¿La ruta que usted utiliza le acerca considerablemente a su domicilio?

Si

No

¿Por qué? _____

3. ¿Los recorridos cumplen con las rutas establecidas?

Si

No

¿Por qué? _____

4. ¿Los recorridos cumplen con el horario de inicio de la ruta?

Si

No

¿Por qué? _____

5. ¿Los recorridos de fin de semana con las furgonetas, si es el caso, cumplen satisfactoriamente con el servicio?

Si

No

¿Por qué? _____

6. ¿La forma de manejar del conductor es adecuada, cumple con las normas de tránsito?

Si

No

¿Por qué? _____

7. ¿La actitud del conductor hacia el personal es la adecuada?

Si

No

¿Por qué? _____

8. ¿El volumen de la música es el adecuado?

Si

No

¿Por qué? _____

9. ¿Tiene alguna sugerencia para el servicio de transporte?

GRACIAS POR SU COLABORACION

6.7.5.3 ENCUESTA ALIMENTACION:



ENCUESTA SERVICIO COMEDOR

AREA

Producción **Administración** **Logística**

GENERO

Masculino **Femenino**

Señale con una X el lugar donde trabaja:

Catiglata **Parque Industrial**

Solicitamos nos ayude respondiendo las siguientes preguntas, es de suma importancia que las conteste con la mayor sinceridad posible.

1. ¿Cómo calificaría las instalaciones del comedor?

Excelente
Muy Bueno
Bueno
Regular
Malo

2. ¿Piensa que la vajilla utilizada es?

Excelente
Muy Bueno
Bueno
Regular
Malo

3. ¿Qué opina sobre el sistema de self service y devolución de la vajilla?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

4. ¿En cuanto al servicio, el trato del personal que le atiende es?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

5. ¿Califique la agilidad del servicio de comedor en la entrega de la comida?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

6. ¿Cómo califica la calidad de la comida de este día?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

7. ¿Cómo califica la calidad de la comida en general?

Excelente

--

Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

8. Por favor califique la comida del servicio del comedor según los siguientes parámetros

Variedad	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

Combinaciones	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

Cantidad	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

Sabor	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>

Malo

Saludable

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

Presentación

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

9. ¿Le parece que el costo de USD 0,50 por la comida que recibes es?

Económico

Normal

Caro

10. ¿Si trabaja en horario rotativo, la alimentación de la velada a su criterio debería ser?

La misma actual

Igual que la que se sirve en el día

No aplica

11. ¿La comida que se sirve los domingos, es mejor que la de la semana?

Si


No

No aplica

12. Si tiene alguna idea para mejorar por favor descríbala aquí:

GRACIAS POR SU COLABORACION

6.7.5.4 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL O CLIENTE INTERNO

		ENCUESTA SERVICIOS LABORALES		
1. Cual fue su requerimiento:				
Tarjetas de consumo	<input type="text"/>	Certificados	<input type="text"/>	
Uniformes	<input type="text"/>	Servicio Social	<input type="text"/>	
Otros (especifique).....	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
2. Su requerimiento fue atendido				
SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>	
2.1 Califique la atención recibida				
1	2	3	4	5
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>				
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
3. En general el servicio del área de Servicios Laborales para usted es ?				
1	2	3	4	5
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>				
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Por qué?.....				
.....				

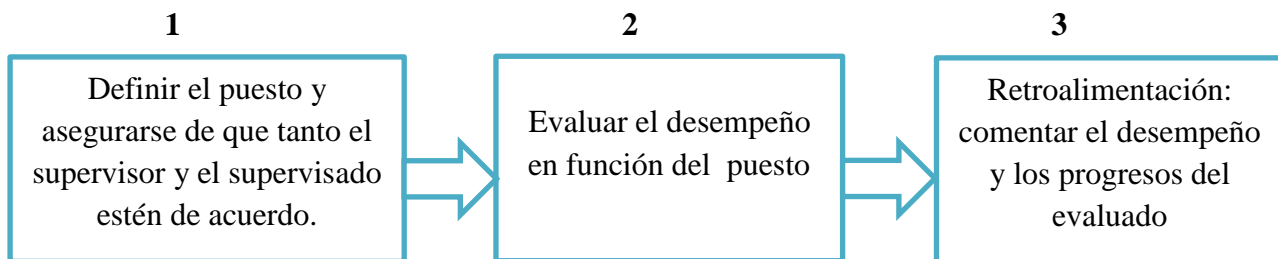
6.7.5.5 INDICADOR SERVICIO SOCIAL

AREA	OBJEIVO	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA DE REPORTE	VALOR INICIAL	META	VALOR ACTUAL	Fecha de seguimiento de la Meta	Responsable de Medir	Responsable de Mejorar
Servicios Laborales	Estabilidad emocional del trabajador entre lo familiar y laboral	Ausentismos por calamidad domestica	Registro de casos	Semestral	70.70%	40%	70.70%	JULIO 2014	Jefe de Servicios Laborales	Gerente de Desarrollo Organizacional

6.7.6 Proceso Evaluación de Desempeño 360°

6.7.6.1 Pasos de una evaluación del desempeño

GRAFICO N.32 Pasos Evaluación del desempeño

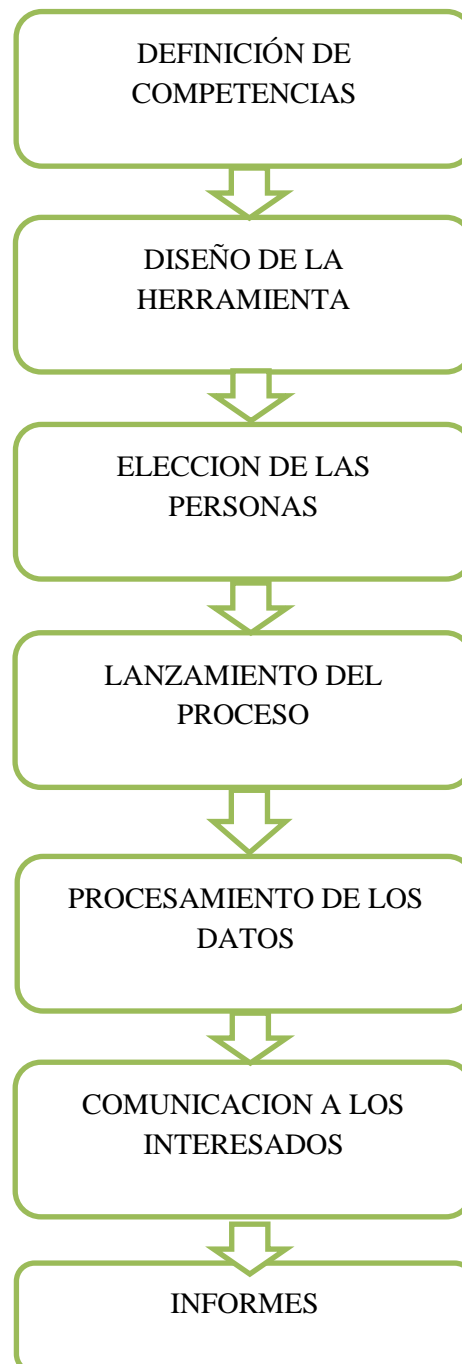


Fuente: Desempeño por Competencias
Elaborado por: Alles,M.

1. Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
2. Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
3. Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

6.7.6.2 CAMINO QUE DEBE SEGUIRSE EN UN PROCESO DE EVALUACION DE 360°

GRAFICO N.33 Camino Evaluación 360°



Fuente: Desempeño por Competencias (Martha Alles)
Elaborado por: Gabriela Torres

a) Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda

Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos. Eventualmente, para la evaluación de 360°, pueden tomarse un menor número de competencias; en el caso solo se incluyen para esta evaluación las competencias cardinales (competencias generales)

b) Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°

La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario/formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día.
2. La segunda valoración se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc.

c) Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.

¿Quiénes participan como evaluadores?

En primer lugar deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las mediciones realizadas por los observadores (evaluadores)

Clientes: este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

Empleados: participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance.

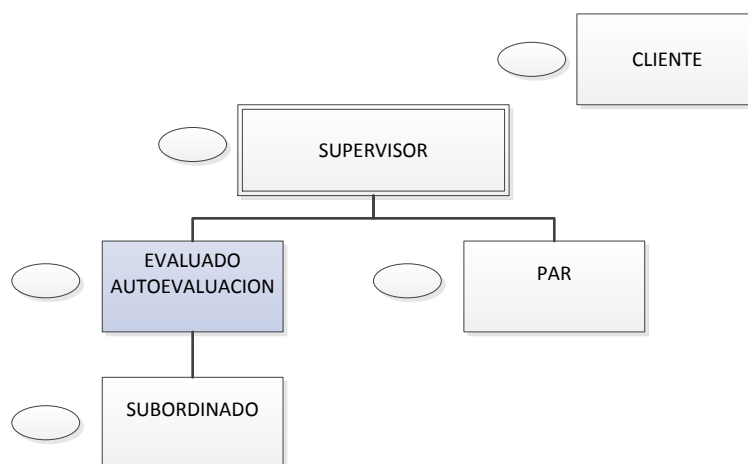
Miembros del equipo: es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

Supervisores: el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

Manager: les permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprende mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada manager puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva.

GRAFICO N.34 Relación Evaluado y Evaluadores

Las relaciones entre el evaluado Y sus evaluadores en un esquema de 360°



ELABORADO POR: GABRIELA TORRES

El papel de la empresa: las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

d) Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.

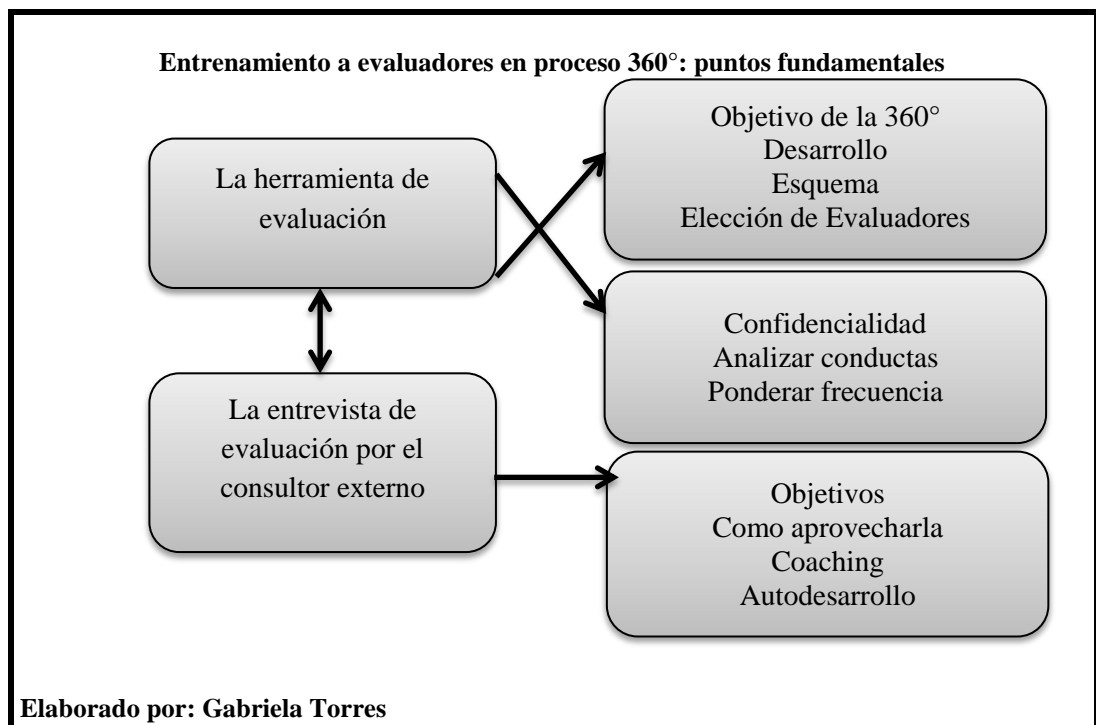
e) Procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.

f) Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.

g) Informes: sólo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

6.7.6.3 ENTRENAMIENTO A EVALUADORES EN EL PROCESO DE EVALUACION DE 360°

GRAFICO N.35 Entrenamiento Evaluadores

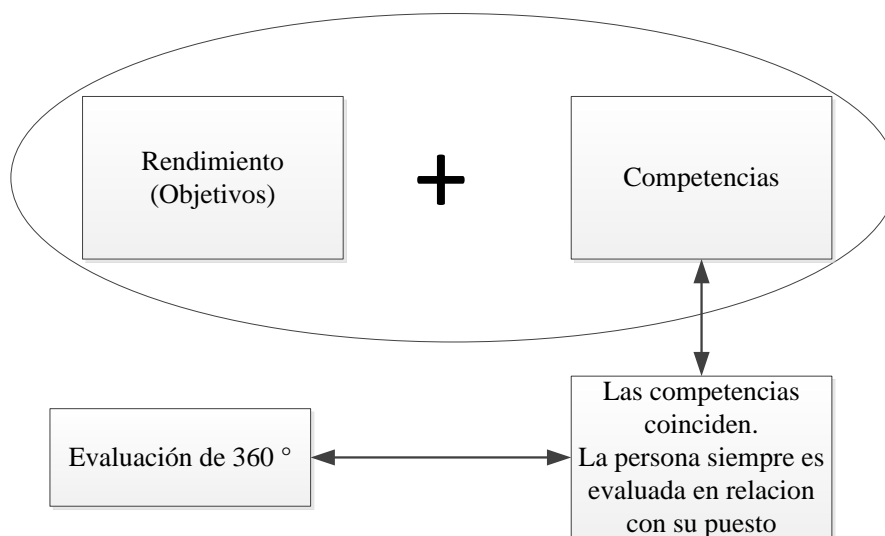


6.7.6.4 Qué ítems evaluar en un esquema de 360°

La evaluación de desempeño debe hacerse en relación con el puesto, por lo tanto las competencias deben ser las requeridas para el puesto.

GRAFICO N.36 Elementos a evaluar

Relación entre las competencias de la evaluación del desempeño y evaluación de 360°



Elaborado por Gabriela Torres

6.7.6.5 Diagrama del proceso de evaluación de 360°

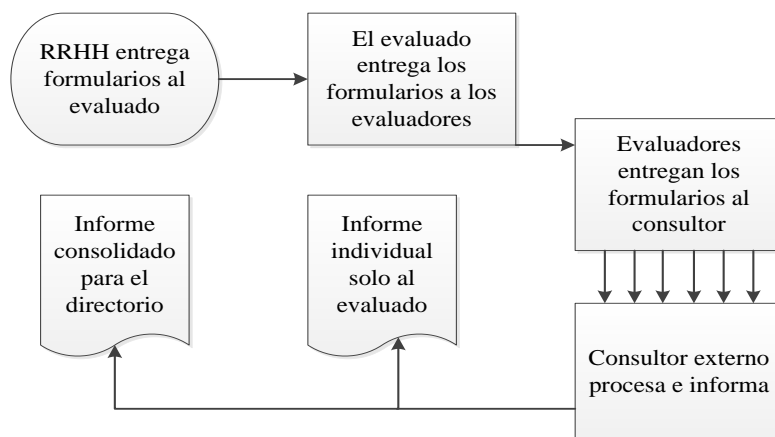
Los detalles administrativos de un proceso de evaluación de 360° son fundamentales para garantizar la confidencialidad del proceso y para que la misma, además de ser real, sea vista de esta manera.

1. Recursos Humanos revisa y define el formulario con el consultor externo y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y evaluadores. Se sugiere imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios.

2. Recursos Humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivos, cada uno en un sobre con el nombre del consultor, el domicilio y el metodo de entrega.
3. El evaluado se queda con el correspondiente a la autoevaluacion y entrega en mano los formularios con sus sobres a los evaluadores que selecciono. Si se desea, y para evitar errores , en este momento puede ponerle a cada uno el nombre del evaluador(Recordar la confidencialidad del proceso, en el cual se puede escribir el nombre porque solo lo ve el consultor externo) Otra variante es identificarlo por la relacion del evaluador con el evaluado, por ejemplo: supervisor, cliente, etc.
4. Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los envian en mano o por correo al consultor externo.
5. Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo, asi como los papeles de trabajo (planillas de calculo y procesamiento.)
6. El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunion de devolución o feedback. Si hubiese una situación especial se remitirá en sobre cerrado con una inscripción de privado y confidencial y una firma a modo de cierre inviolable.
7. El consultor externo le presentara a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

GRAFICO N.37 Diagrama del proceso de evaluación de 360°

Diagrama del proceso de evaluación de 360°



Elaborado por: Gabriela Torres

Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño según competencias:

TABLA N.38 Competencias

COMPETENCIA
Competencias Generales
Integridad
Liderazgo
Empowerment
Iniciativa
Competencias Especificas
Orientación al cliente
Orientación a los resultados
Trabajo en equipo
Desarrollo de las personas
Modalidades de contacto
Adaptabilidad al cambio

Fuente: Desempeño por Competencias

Elaborado por: Gabriela Torres

6.7.6.6 Escalas para la calificación de la competencia

TABLA N.39 Calificación Competencias

GRADOS	PORCENTAJE
GRADO A (La competencia desarrollada en un grado de excelencia)	100%
GRADO B (La competencia desarrollada en un alto grado)	75%
GRADO C (La competencia desarrollada en un grado medio)	50%
GRADO D (La competencia desarrollada en un grado mínimo)	25%
NO DESARROLLADA	0%

Fuente: Desempeño por Competencias

Elaborado por: Gabriela Torres

6.7.6.7 Descripción de la competencia y la conducta a evaluarse:

Competencias Generales

Integridad

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de “doble discurso” “como “has lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.

Descripción de la conducta:

TABLA N.40 Integridad

A	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal, a causa del gran estrés, para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que, aun siendo productivo, él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.
B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque puedan molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.
C	Desafía a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. Esta orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.
D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo, reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
NOTA: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	

Fuente: Desempeño por Competencias

Elaborado por: Gabriela Torres

Liderazgo:

Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

Descripción de la conducta:

TABLA N.41 Liderazgo

A	Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo.
B	Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; a todos les transmite credibilidad. Se asegura de que se cumplan las metas del grupo.
C	Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque esta no requiera ser compartida. Se asegura de que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión.
D	Da a las personas instrucciones adecuadas y deja razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a tareas menos operativas
NOTA: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	

Fuente: Desempeño por Competencias

Elaborado por: Gabriela Torres

Empowerment:

Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de los equipos.

Descripción de la conducta:

TABLA N.42 Empowerment

A	Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades.
B	Después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen alguna característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente.
C	Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas en un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.
D	Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y da a entender que ellos saben lo que están haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás.
NOTA: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	

Fuente: Desempeño por Competencias

Elaborado por: Gabriela Torres

Iniciativa:

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Descripción de la conducta:

TABLA N.43 Iniciativa

A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente esta competencia y es imitado por otros.
B	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperara, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y , o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
NOTA: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	

Fuente: Desempeño por Competencias
Elaborado por: Gabriela Torres

Competencias Específicas

Orientación al cliente:

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “cliente” puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.

TABLA N.44 Orientación al cliente

GRADO	DESCRIPCION DE LA CONDUCTA
A	Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente.
B	Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes.
C	Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta solucionar y satisfacer a los clientes, y lo logra casi siempre.
D	Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que este a su alcance.
NOTA: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	

Fuente: Desempeño por Competencias
Elaborado por: Gabriela Torres

Orientación a los resultados:

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la aptitud de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

TABLA N.45 Orientación a los resultados

GRADO	DESCRIPCION DE LA CONDUCTA
A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo compara su rendimiento actual con otros pasados.
C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Siempre trata de mejorar la calidad, la satisfacción del cliente interno.
D	Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, aunque no realice mejoras concretas. Estipula tiempo de realización de sus trabajos.
NOTA: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	

Fuente: Desempeño por Competencias

Elaborado por: Gabriela Torres

Trabajo en equipo:

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individualidad o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

TABLA N. 46 Trabajo en equipo

GRADO	DESCRIPCION DE LA CONDUCTA
A	Fortalece el espíritu de equipo a lo largo de la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras áreas de la empresa. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo, cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.
B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve conflictos que se puedan producir dentro del equipo
C	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración en el equipo. Valora las contribuciones de otros que tienen diferentes puntos de vista.
D	Coopera. Participa de buen grado en el grupo y apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y al corriente de temas que lo afecten. Comparte información.
NOTA: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	

Fuente: Desempeño por Competencias

Elaborado por: Gabriela Torres

Desarrollo de las personas:

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y las de la organización. No se trata solo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.

TABLA N.47 Desarrollo de las personas

GRADO	DESCRIPCION DE LA CONDUCTA
A	Da feedback para que los colaboradores sepan que están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
B	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
C	Dedica tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.
D	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.
NOTA: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	

Fuente: Desempeño por Competencias

Elaborado por: Gabriela Torres

Modalidad de contacto (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto)

Comprende la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

TABLA N.48 Modalidad de contacto

GRADO	DESCRIPCION DE LA CONDUCTA
A	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.
B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de las otras personas.
NOTA: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	

Fuente: Desempeño por Competencias

Elaborado por: Gabriela Torres

Adaptabilidad al cambio:

Es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos de la empresa.

TABLA N.49 Adaptabilidad al cambio

GRADO	DESCRIPCION DE LA CONDUCTA
A	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación considerando la especial dimensión del tiempo que se da en el entorno.
B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución. Utiliza el fracaso de otros en su propio beneficio.
C	Observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar solo en ocasiones su accionar.
D	Suele aferrarse a sus propias opiniones. En ocasiones no reconoce la validez de la perspectiva de otros. Siempre sigue los procedimientos. No manifiesta una actitud crítica respecto a su accionar.
NOTA: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	

Fuente: Desempeño por Competencias

Elaborado por: Gabriela Torres

6.7.6.8 PROCESAMIENTO FUERA DE LA ORGANIZACIÓN

Para garantizar la confidencialidad del proceso, el consultor externo que lo llevara a cabo, recibirá en sobre cerrado y por correo directamente de manos del evaluado cada uno de los formularios confeccionados por los evaluadores.

INFORME DE LA EVALUACIÓN

Debe ser claro y suficientemente explicativo por si mismo. Solo habrá un ejemplar de informe de evaluación que será remitido al participante por el consultor responsable del proceso de evaluación de 360°.

El informe debe invitar a la reflexión personal, por lo cual contenido y presentación debe transmitir los conceptos de manera clara. Sólo el participante conoce la situación y los observadores que él ha elegido; por lo tanto él es el único que puede interpretar y analizar los resultados.

LA DEVOLUCIÓN AL PARTICIPANTE O FEEDBACK A LOS EVALUADOS

Nos hemos referido a la importancia de la entrevista de evaluación y, más allá de las herramientas utilizadas, a la comunicación de los resultados de la evaluación como aspecto clave de cualquier proceso.

Estos conceptos son básicos y universales, aplicables también a la evaluación de 360°. Enviar al participante los resultados por escrito no es una buena idea. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre 360° feedback puede ser muy útil, pero no suficiente. No reemplaza una reunión explicativa.

Todo será en vano si no se hacen todos los esfuerzos para que el proceso sea creíble; para ello los participantes deben estar seguros de la confidencialidad del sistema y la credibilidad del consultor que hizo el procesamiento, y la herramienta debe serles útil a los evaluados.

LOS WORKSHOP DE DEVOLUCIÓN

Una adecuada comunicación en una reunión grupal, bajo un esquema de workshop puede incitar a cada participante a compartir la información con los otros. En una media jornada los participantes serán capaces de comprender sus feedback, crear planes de acción con otros el workshop.

Es esquema persona-persona puede ser muy productivo y focalizado, y eficaz para mejorar el desempeño individual.

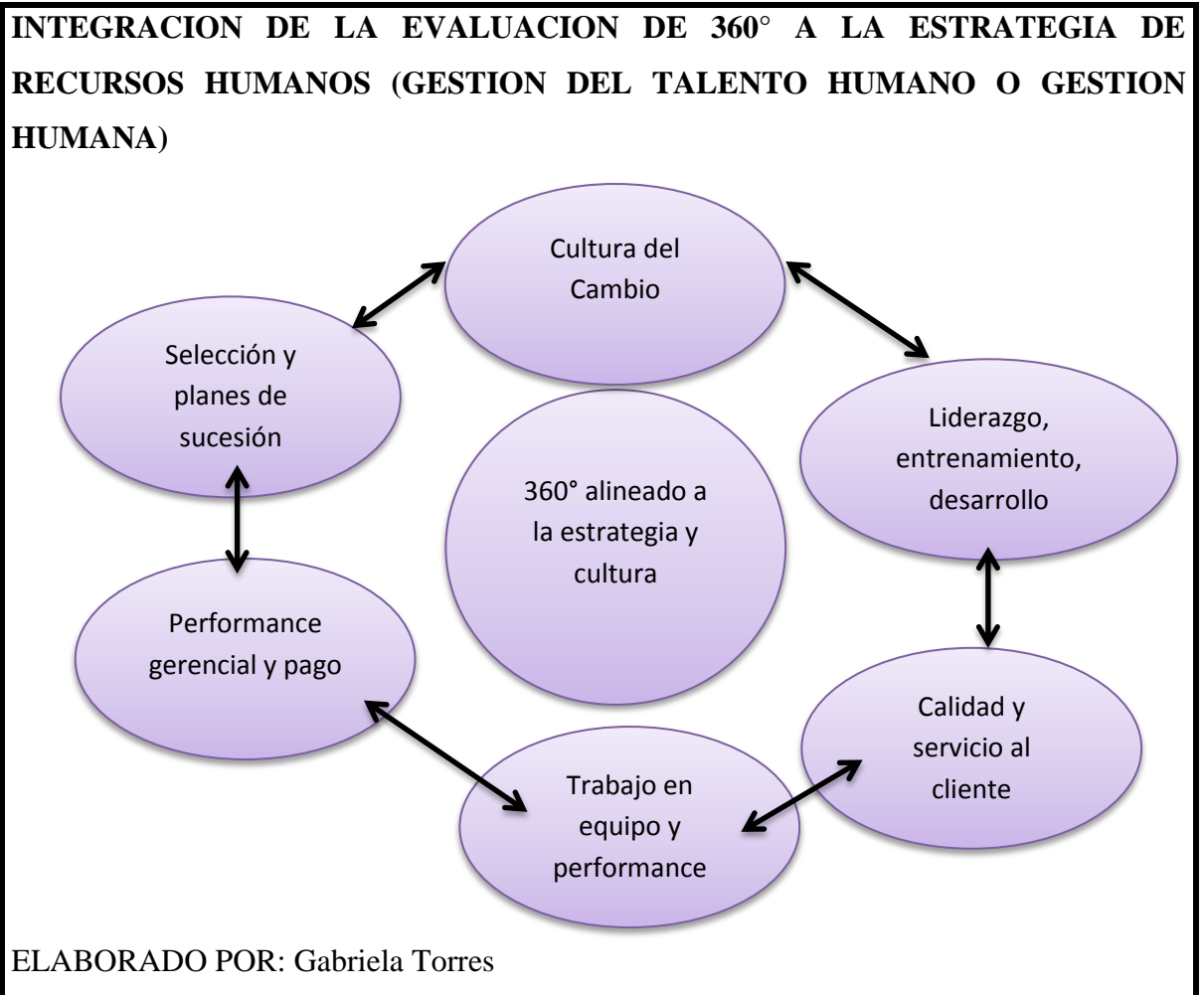
A su vez la estructura persona-persona es necesaria para quienes atraviesan problemas conocidos y para ejecutivos con posiciones estratégicas dentro de la organización.

SEGUIMIENTO CON LOS EVALUADOS

Desde el área de Recursos Humanos (Gestión Humana) se pueden instrumentar dos tipos de acciones:

- **Generales:** cuando una organización haya detectado que toda ella está lejos de lo esperado en alguna competencia en particular(o en varias de ellas), incluir dentro de los planes de formación actividades para el desarrollo de estas competencias. La dirección de la compañía recibirá, un informe global (consolidado) sobre el nivel de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.
- **Particulares:** se debería ofrecer a cada uno de los evaluados ideas y sugerencias para el autodesarrollo. Des la Intranet de la empresa o utilizando cualquier otra variante de comunicación interna, e informar a los integrantes de la organización como se pueden desarrollar las distintas competencias: lecturas sugeridas u otras actividades. Igualmente los evaluados deberán tener acceso a las competencias requeridas para su puesto en comparación con el resultado de sus evaluaciones y-a pedido-podrán acceder a las competencias de un nivel superior al propio.

GRÁFICO N.38 Integración Evaluación 360°



6.7.6.9 PLAN DE ACCIÓN

TABLA N.50 PLAN DE ACCIÓN

ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Difundir	Socialización de la propuesta con el Departamento de Recursos Humanos	Presentación Socialización Discusión de la propuesta . Diálogos abiertos Diseño de diapositivas	Diseño preliminar de la propuesta. Equipo de cómputo. Proyector . Discos CD y Flash memory. Laptop personal. Diapositivas	Mayo del 2014	JEFE SERVICIOS LABORALES
Capacitar	Consultoría externa para el manejo del nuevo método de evaluación de desempeño 360°	Capacitaciones con el consultor externo	Laptop. Proyector. Material de Apoyo	Junio del 2014	CONSULTOR EXTERNO
Planificar	Planificar la implementación de indicadores a las colaboradoras del área de Servicios Laborales	Implementar los indicadores en base a las actividades de mayor importancia dentro del puesto de trabajo.	Materiales de oficina. Indicadores Computador.	Julio del 2014	AREA SERVICIOS LABORALES
Ejecutar	Implementación de Indicadores Aplicación de encuestas de los servicios de transporte, alimentación, atención al cliente y servicio de odontología. Evaluación de desempeño 360°	La implementación trimestral de los indicadores. Ejecución de la evaluación de desempeño.	Equipo de cómputo Proyector Discos CD y Flash memory Laptop personal. Diapositivas sobre el tema de exposición. Manual de Funciones Indicadores	Julio- Diciembre del 2014	AREA SERVICIOS LABORALES
Presentación de Resultados	El personal de Servicios Laborales aplicará los indicadores y el nuevo método de evaluación de desempeño a fin de obtener resultados de que personal es el adecuado para cada puesto, caso contrario se procede a la reubicación interna de las colaboradoras.	Entrevistas. Observación. Aplicación método de evaluación.	Indicadores Metodo de evaluacion 360° Consultor Jefe Area	Evaluación anual	AREA SERVICIOS LABORALES Y GERENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Elaborado por: Gabriela Torres

6.7.6.10 PRESENTACIÓN DE INFORMES

A cada evaluado

Se confeccionara un único ejemplar de evaluación de 360° por cada persona evaluada, que le será entregado en mano. Si por alguna razón no la pudiese recibir personalmente, será emitida en sobre con una clara leyenda “privado y confidencial”

Poner énfasis en este aspecto de la metodología es de vital importancia, ya que de este modo se garantiza la confidencialidad del sistema. Si luego trasciende alguna información será solo responsabilidad del evaluado, ya que es el único que la recibe.

El informe debe ser claro, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada, y adjuntar gráficos explicativos del resultado. Asimismo debe acompañarse con una breve explicación sobre las competencias que el evaluado debe mejorar.

Al directorio: un informe global(consolidado) sobre el conjunto de personas evaluadas(colectivo evaluado)

El directorio, consejo de administración o board, cualquiera sea el nombre que tenga en su empresa o país el grupo de personas que conduce una empresa, debe recibir del consultor un resumen de lo actuado. Básicamente debe ser informado sobre el resultado final consolidado de las evaluaciones de 360° en relación con las competencias generales.

6.7.6.11 CONTINUIDAD DEL PROCESO

Muchas veces puede tomarse el primer año de la puesta en práctica como una “prueba piloto”, ya que se requieren varios años para que un proceso de aplicación de 360° quede afianzado como sistema e incorporado a la cultura organizacional. Desde la perspectiva del evaluado es a su vez muy tranquilizador, ya que siente que el tema tiene continuidad; si bien el primer año lo vive con cierta incertidumbre y sin saber muy bien cómo seguir, tiene en claro que un sistema con continuidad resulta serio y confiable.

Políticas de incentivos, reconocimientos y sanciones.

Las políticas de incentivos, reconocimientos y sanciones propuestas para el personal de la empresa Plasticaucho Industrial se sujetarán a los resultados de la evaluación aplicada por el comité de evaluadores, quienes al tener pleno conocimiento de los resultados podrán aplicar cualquier política sujeta a su criterio como ser: Carta de Felicitación, Reconocimiento Público, Capacitación, Desarrollo de talentos, ascensos, promociones y otros. Los resultados de la evaluación del desempeño se traducirán en reconocimientos o sanciones de acuerdo al cuadro siguiente

6.7.6.12 Acciones a tomar

TABLA N. 51 Acciones a tomar

CATEGORIA	INCENTIVO-RECONOCIMIENTO-SANCIONES
A	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Talentos a través de la empresa capacitadora IDE(Escuela de Negocios reconocida a nivel mundial) • Capacitaciones costeadas por parte de la empresa dentro o fuera de la ciudad , dirigidas al nivel administrativo • Maestrías costeadas por la empresa , dirigidas al nivel gerencial • Ascensos • Entrega premio de productividad o bono de acuerdo a su cargo.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega del 50% del premio de productividad de acuerdo al cargo. • Capacitaciones que la empresa solo cubrirá el 75% del valor total. • Entrega de tarjetas de comisariato, farmacia. • Créditos en empresas complementarias.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones o talleres, la empresa solo cubrirá el 50% del valor total.
D	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación dentro de la empresa dirigida por su línea de supervisión para el mejoramiento de su desempeño.
E	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación • Plan de Desarrollo Individual (PDI)

Elaborado por: Gabriela Torres

6.7.7 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

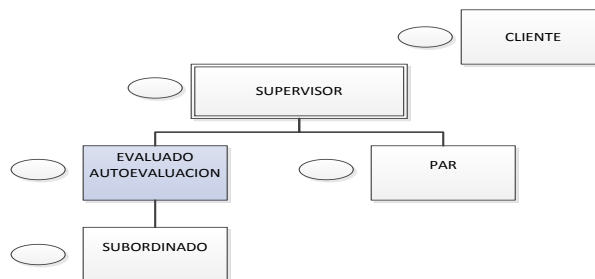
INSTRUCCIONES:

1. MARCAR CON UNA X RESPECTO A LA PERSONA QUE SERA EVALUADA:
2. MARCAR CON UNA X SEGÚN EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA PERSONA

EVALUADA:.....

CARGO QUE DESEMPEÑA:



Perfil requerido para Asistente Procesos Laborales

Competencias Cardinales

- Integridad. Grado B
- Liderazgo. Grado C
- Empowerment. Grado C
- Iniciativa. Grado A

Competencias específicas del puesto

- Orientación al cliente. Grado A
- Orientación a los resultados. Grado A
- Trabajo en equipo. Grado A
- Desarrollo de las personas. Grado C
- Modalidades de contacto. Grado A
- Adaptabilidad al cambio. Grado A

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESARROLADA	PONDERACION POR FRECUENCIA			
						SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONA L 25%
Competencias Cardinales	100%	75%	50%	25%					
Integridad									
Liderazgo									
Empowerment									
Iniciativa									
Competencias Especificas									
Orientación al cliente(interno,externo)									
Orientación a los resultados									
Trabajo en quipo									
Desarrollo de las personas									
Modalidades de Contacto									
Adaptabilidad al cambio									

Elaborado por: Gabriela Torres

6.7.8 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tabla N. 52 Hoja de cálculo de la evaluación de 360°

EVALUACION	COMPETENCIAS CARDINALES												COMPETENCIAS ESPECIFICAS																			
	INTEGRIDAD			LIDERAZGO			EMPOWERMENT			INICIATIVA			ORIENTACION AL CLIENTE			ORIENTACION A LOS RESULTADOS			TRABAJO EN EQUIPO			DESARROLLO DE LAS PERSONAS			MODALIDADES DE CONTACTO			ADAPTABILIDAD AL CAMBIO				
	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR
Autoevaluacion	100	1	100	50	1	50	50	1	50	50	1	50	75	1	75	75	1	75	100	1	100	75	0.75	56.3	75	1	75	100	1	100		
PAR#1	100	0.75	75	100	1	100	50	1	50	25	1	25	75	0.75	56.3	75	0.75	56.3	100	0.75	75	50	0.5	25	75	0.75	56.3	75	0.75	56.25		
PAR#2	75	1	75	50	1	50	75	1	75	25	1	25	100	1	100	75	0.75	56.3	100	1	100	100	0.75	75	100	0.75	75	100	0.75	75		
Pares	87.5		75	75		75	62.5		62.5	25		25	87.5		78.1	75		56.3	100		87.5	75		50	87.5		65.6	87.5		65.63		
JEFE#1	75	0.75	56.25	50	1	50	25	1	25	25	1	25	50	0.5	25	75	0.75	56.3	100	1	100	100	1	100	75	0.5	37.5	75	0.75	56.25		
JEFE#2	75	1	75	25	1	25	25	1	25	25	1	25	50	0.5	25	50	0.5	25	100	1	100	100	1	100	75	0.5	37.5	100	0.75	75		
JEFES	75		65.63	37.5		37.5	25		25	25		25	50		25	62.5		40.6	100		100	100		100	75		37.5	87.5		65.63		
Subordinado#1	75	1	75	100	1	100	25	1	25	50	1	50	100	0.75	75	75	0.75	56.3	100	1	100	100	1	100	75	1	75	100	1	100		
Subordinado#2	100	1	100	75	1	75	50	1	50	50	1	50	50	0.5	25	75	0.75	56.3	100	1	100	100	1	100	75	1	75	75	0.75	56.25		
Subordinados	87.5		87.5	87.5		87.5	37.5		37.5	50		50	75		50	75		56.3	100		100	100		100	75		75	87.5		78.13		
Cliente #1	75	0.75	56.25	100	0.75	75	100	1	100	75	0.75	56.25	75	0.75	56.3	100	1	100	100	1	100	75	1	75	50	0.5	25	100	0.75	75		
Cliente #2	100	1	100	25	0.5	12.5	75	0.75	56.25	100	0.75	75	75	1	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100	50	0.75	37.5	100	1	100		
Clientes	87.5		78.13	62.5		43.8	87.5		78.13	87.5		65.63	75		65.6	100		100	100		100	87.5		87.5	50		31.3	100		87.5		
360	84.4		76.58	65.8		61	53.3		50.78	47		41.4	72		54.75	78.25		63.3	100		97	90.8		84.5	72		52.25	90.75		74.20		
Nivel requerido			75			50			50			100			100			100			100			50			100			100		

Elaborado por: Gabriela Torres

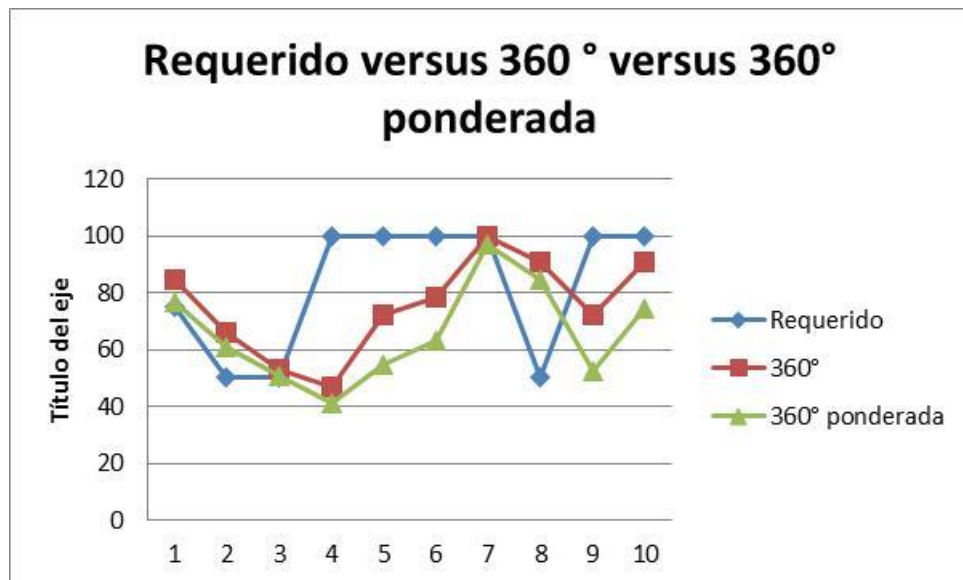
Representación Gráfica Evaluación por Competencias

Tabla N. 53 Representación 360°

	Requerido	360°	360° ponderada
1	75	84.38	76.58
2	50	65.75	61
3	50	53.25	50.78
4	100	47	41.4
5	100	72	54.75
6	100	78.25	63.25
7	100	100	97
8	50	90.75	84.5
9	100	72	52.25
10	100	90.75	74.20

Elaborado por: Gabriela Torres

Gráfico N. 39 Representación 360°



Elaborado por: Gabriela Torres

Competencias

<u>Competencias Evaluadas</u>	Escala numérica de los grados
1. Integridad	A: 100%
2. Liderazgo	B: 75%
3. Empowerment	C: 50%
4. Iniciativa	D: 25%
5. Orientación al cliente	No Desarrollada: 0%
6. Orientación a los resultados	
7. Trabajo en equipo	
8. Desarrollo de las personas	
9. Modalidades del contacto	
10. Adaptabilidad al cambio	

6.7.9 INFORME DE EVALUACIÓN DE 360°

El objetivo de este informe es comunicarle los resultados del proceso de evaluación de 360° realizado recientemente.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados, ni conocidos por ninguna persona de la organización.

Usted verá también gráficos comparativos sobre la evaluación de 360° ponderada y su autoevaluación ponderada.

Asimismo encontrará otro gráfico comparativo de su autoevaluación en relación con la evaluación realizada por pares, subordinados, clientes y superiores.

Comentarios de sus evaluadores

.....
.....

Comentarios sobre su evaluación de 360°

.....

.....

.....

.....

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La responsabilidad y el buen uso de este método de evaluación de desempeño está a cargo del personal de Recursos Humanos el cual con la ayuda y guía de un consultor externo darán seguimiento al cumplimiento óptimo de este método para así en este año implementarlo en otras áreas de la compañía.

TABLA N. 54 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Análisis Financiero de la Propuesta			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Consultor externo	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Impresora	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Computador	1	\$ 700.00	\$ 700.00
Copias	100	\$ 0.02	\$ 2.00
Total de la propuesta en USD		\$ 2,000.02	\$ 2,002.00

Elaborado por: Gabriela Torres

6.9 PREVISIÓN DE LA PROPUESTA

Para que el presente trabajo de investigación cumpla con todos los objetivos propuestos debe mantenerse en constante monitoreo es por esto que la empresa requiere de personal externo que dirija de manera correcta temas de Recursos Humanos dentro de la empresa, ya que desea que todo el personal sea capaz, eficaz y eficiente en el desarrollo de todas sus actividades.

Las preguntas que a continuación se explican ayudarán a cumplir esta tarea:

1. ¿Quiénes solicitan evaluar?

La evaluación es solicitada por parte del Gerente de Desarrollo Organizacional de Plasticaucho Industrial

2. ¿Por qué evaluar?

Porque la empresa necesita resultados basados en competencias de cada uno de sus colaboradores.

3. ¿Para qué evaluar?

Para el óptimo cumplimiento de los objetivos de cada puesto y por ende de la compañía.

4. ¿Qué evaluar?

Se procederá a evaluar todas las funciones de acuerdo a las competencias anteriormente mencionadas haciendo énfasis las que más necesite el colaborador para desempeñarse en el puesto de trabajo.

5. ¿Quién evaluará?

El responsable de evaluar las actividades de este plan será el Gerente de Desarrollo Organizacional junto al consultor externo quien oportunamente indicará como se procede en la evaluación 360° y quienes participaran en la misma.

6. ¿Cuándo evaluar?

Luego de revisadas las funciones de cada colaboradora del área de Servicios laborales se procederá con la evaluación 360° la cual permitirá mejorar su eficiencia y el

completo desarrollo profesional dentro de la empresa. Este método se lo llevara a cabo una vez al año.

7. ¿Cómo evaluar?

Mediante la aplicación correcta del método y con capacitaciones y reuniones trimestrales.

8. ¿Con qué evaluar?

Se evaluará a través de instrumentos de medición como cuestionarios y observaciones directas según el caso.

Bibliografía

- ✓ ALBACANDO, E., (2011) “Diseño de un Manual de Procedimientos para mejorar la eficiencia en el área de producción de la empresa Textiles Técnicos de la ciudad de Ambato “
- ✓ ALLES M., (2011). Desarrollo del Talento Humano.3ª Edición. Granica. Buenos Aires.400 páginas
- ✓ ALLES M., (2006).Desempeño por Competencias. .3ª Edición. Granica. Buenos Aires.352 páginas.
- ✓ APONTE, L., (2011) “El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la empresa SERVIPOSIBLE S.A de la ciudad de Baños.”
- ✓ BOHLANDER G.SHERMAN A.SNELL S., (2003).Administración de Recursos Humanos. 12ª. Edición. España
- ✓ CHIAVENATO I., (2007).Administración de Recursos Humanos; El capital humano de las organizaciones. México.
- ✓ CHIAVENATO I., (2009). Gestión del Talento Humano. 2ª .Edición. McGraw Hill. México.586 páginas
- ✓ DESSLER G, VARELA R.,(2011).Administración de Recursos Humanos; Enfoque latinoamericano. 5ª Edición. Pearson .México
- ✓ GARCES, R., (2011) “Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato”
- ✓ GARCÍA.A., (2011).Productividad y Reducción de Costos para la pequeña y mediana industria. 2ª Edición. Trillas. México.
- ✓ GOMEZ. L, BALKIN D, CARDY R., (2008).Gestión de Recursos Humanos. S.A. 5ª. Edición. Pearson Educación.Madrid.816 páginas.
- ✓ GUTIERREZ.H., (2010).Calidad Total y Productividad. 3ª .Edición. McGraw Hill. México.
- ✓ HAROLD K, HEINZ W., (2008).Administración; Una perspectiva global y empresarial.13ª .Edición. Interamericana Editores, S.A. México.
- ✓ HITT, M., (2006). Administración. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.736 páginas.

- ✓ IVANCEVICH M. JOHN., (2005).Administración De Recursos Humanos.9ª. Edición. Mc Graw Hill. México.
- ✓ MUNCH, L., (2010).Administración; Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México. 320 páginas.
- ✓ REYES, A., (2003).Administración Moderna. Grupo Noriega Editores. México
- ✓ ROBBINS, STEPHEN P, COULTER M., (2005).Administración.8ª.Edición. Editorial Prentice Hall Inc. México.
- ✓ RODRIGUEZ A.,(2013). “La evaluación de desempeño del personal y su incidencia en el mejoramiento continuo en la fábrica “Ram Jeans” de la ciudad de Pelileo.”
- ✓ RODRIGUEZ. J.,(2007). Administración moderna de personal. 7ª .Edición. México.
- ✓ <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/481/2/02%20ICA%20090%20CAPITULOS.pdf> “Implementación de Indicadores de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología”
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos42/administracionrecursoshumanos/administracion-recursos-humanos.shtml>

ANEXOS

ANEXO N. 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

DATOS INFORMATIVOS:

LUGAR:

FECHA:

NOMBRE DEL INVESTIGADOR: Gabriela Torres E.

OBJETIVO:

Determinar la eficiencia de los trabajadores en el área de Servicios laborales de la empresa Plasticaucho Industrial.

INSTRUCCIONES:

- Leer detenidamente las preguntas antes de proceder a contestarlas
- Señale con un visto o una X las preguntas que así lo pidan.

CUESTIONARIO:

- 1. ¿Se le dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?**

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

2. ¿Considera que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

3. ¿Considera Ud. que la comunicación existente con su jefe inmediato es efectiva?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

4. ¿Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él o ella?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

5. ¿A través de su trabajo cree Ud. que le permite conocer y fomentar amistad con sus compañeros?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

6. ¿La motivación que recibe propicia que Ud. establezca nuevas metas?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

7. ¿Los ascensos, capacitaciones, movilizaciones o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

8. ¿Son satisfactorios el sueldo y beneficios que ofrece la organización

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

9. ¿EL Clima laboral es el adecuado para el desempeño de las actividades?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

10. ¿Recibe retroalimentación clara por parte de sus jefes acerca del trabajo realizado?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

11. ¿Considera importante un método de evaluación de desempeño de acuerdo a las necesidades de la compañía y que refleje las capacidades del colaborador?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

12. ¿Se han desarrollado estudios de satisfacción del personal referente a servicios internos como alimentación, odontología y transporte?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

13. ¿Brinda un trato amable hacia las personas que solicitan servicios en su área?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

14. ¿La entrega de uniformes fue en el tiempo establecido?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

15. ¿Al ingresar, se proporcionó la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la organización dentro de la primera semana en la organización?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

16. ¿En su puesto de trabajo conoce las necesidades de las personas que solicitan sus servicios?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

17. ¿Los objetivos de su puesto son razonablemente alcanzables?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

18. ¿Frecuentemente revisa con su jefe su trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen su eficiencia?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

19. ¿Cuándo llega a cometer algún error, su jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

20. ¿Tiene oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en su trabajo?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

21. ¿Tiene oportunidades de incrementar su desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

22. ¿Los niveles de ausentismo en el personal de MOD son estudiados oportunamente por Trabajo Social?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

23. ¿Cuentan con un plan de trabajo establecido a principios del año?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

24. ¿Cree usted que la aplicación adecuada de la Evaluación del Desempeño determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo de su personal y el de la organización?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	