



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA
POSTECON S.A., SUCURSAL PASTOCALLE, DE LA CIUDAD DE
LATAACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, EN EL PERÍODO 2013.**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, CPA.

AUTORA:

Toctaguano Mendoza Mariela Celina

DIRECTOR:

Ing. Efrén Gonzalo Montenegro Cueva

Lataacunga – Ecuador

Noviembre - 2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo “**EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA POSTECON S.A., SUCURSAL PASTOCALLE, DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, EN EL PERIODO 2013**”, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....
Toctaguano Mendoza Mariela Celina

C.I. 050312162-6



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director de Tesis bajo el título:

“EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA POSTECON S.A., SUCURSAL PASTOCALLE, DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, EN EL PERIODO 2013”, de la Srta. **TOCTAGUANO MENDOZA MARIELA CELINA**, postulante de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Noviembre del 2015

.....
Ing. Efrén Gonzalo Montenegro Cueva

DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la postulante: **TOCTAGUANO MENDOZA MARIELA CELINA**, con el título de tesis: **“EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA POSTECON S.A., SUCURSAL PASTOCALLE, DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, EN EL PERIODO 2013”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis. Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Noviembre del 2015

Para constancia firman:

.....
Dra. Hidalgo Achig Myrian del Rocío
PRESIDENTE

.....
MSc. Bedón Salazar Edison Patricio
MIEMBRO

.....
Ing. Rueda Manzano Mónica Catalina
OPOSITOR



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por la señorita Egresada de la Carrera de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría **TOCTAGUANO MENDOZA MARIELA CELINA**, cuyo título versa “**EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA POSTECON S.A., SUCURSAL PASTOCALLE, DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, EN EL PERIODO 2013**”, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Noviembre del 2015

Atentamente,

M.Sc. Lidia Rebeca Yugla Lema
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 0502652340

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, que me acogió y me inculco la disciplina y el carácter necesario para triunfar en la vida.

A todos y cada uno de los señores profesores que estuvieron delante de mí desde el primer día que entre a un salón de clase; que a más de brindarme sus conocimientos, me entregaron su amistad.

Mariela

DEDICATORIA

A mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi madre, a mi padre que han sido el apoyo e inspiración, y los ejes principales en mi vida, mis hermanos, y a todas las personas que están a mí alrededor brindándome su amor y cariño.

A mi esposo y a mi hijo quien han sido fuente de mi inspiración, motivación y felicidad para superarme cada día.

Mariela



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

TEMA: “EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA POSTECON S.A., SUCURSAL PASTOCALLE, DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, EN EL PERIODO 2013”.

Autora: Toctaguano Mendoza Mariela Celina

Tutor: Ing. Efrén Gonzalo Montenegro Cueva

RESUMEN

La presente investigación se realizó debido a la falta de procesos de evaluación de talento humano en la empresa “POSTECON S.A.”, que permita conocer el desempeño laboral de sus empleados; siendo el factor humano, la pieza fundamental del desarrollo de cualquier empresa, es sumamente importante su valoración periódica. Una vez identificado el problema se procedió a la recolección y análisis de la información relacionada con el desempeño del talento humano dentro de la empresa, aplicando la investigación explicativa y cuali-cuantitativa para valorar al personal con los métodos analítico, deductivo, las técnicas de la encuesta y entrevista. Para la propuesta se diseñó un sistema de evaluación conocido como 360° uno de los principales mecanismos de evaluación. Del mismo modo se estableció los parámetros que deben cumplir un empleado en sus actividades diarias constituyéndose en un miembro productivo que ayude al crecimiento de la empresa. Para poder obtener datos veraces de la realidad de la empresa se usó metodología de evaluación del desempeño 360° que permite apreciar las actividades del personal en todas sus áreas.

Palabras clave: Evaluación, Talento humano, desempeño laboral, empresas, modelos de evaluación.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

THEME: “THE ASSESSMENT PROCESS OF HUMAN TALENT AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE OF THE COMPANY WORKING POSTECON SA, BRANCH PASTOCALLE, LATACUNGA CITY, PROVINCE OF COTOPAXI, IN THE PERIOD 2013”.

Autor: Toctaguano Mendoza Mariela Celina

Tutor: Ing. Efrén Gonzalo Montenegro Cueva

ABSTRACT

This research was performed by the lack of assessment processes human resources in the "POSTECON SA." company, Which allows to know their employees work performance, the human factor remains the cornerstone development of any business is very important its periodic assessment once the problem was identified proceeded to the information collection and analysis related to the development of human talent within the company applying and explanatory research to assess qualitative and quantitative staff with analytical, deductive methods, and techniques of the survey interview. For the proposed design an assessment system known as 360° one of the main forms of evaluation, just as the parameters met by an employee in their daily activities remain a productive member to assist the growth of the company was established. In order to obtain accurate data of the business reality performance, evaluation, methodology 360° that allows to appreciate the staff activities in all areas it was used.

Key words: Human Talent, evaluation system, enterprise performance.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	Pág
PORTADA	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
AVAL DE TRADUCCIÓN	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE DE CONTENIDOS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1	Antecedentes.....	3
1.2	Categorías Fundamentales	4
1.3	Marco Teórico.....	4
1.3.1	Gestión Administrativa	4
1.3.2	Empresa	11
1.3.3	Gestión de Talento Humano	16
1.3.4	Subsistemas de Recursos Humanos.....	20

CONTENIDO	Pág.
1.3.1.1. Técnicas de Selección.....	23
1.3.5 Evaluación del Desempeño.....	24
1.3.6.2. Beneficios de la evaluación 360 grados.....	27

CAPÍTULO II

DIGNÓSTICO SITUACIONAL EMPRESA POSTECON S.A.

2.1 Breve Caracterización de la Empresa	33
2.2 Caracterización de la Institución.....	34
2.2.1 Misión	34
2.2.2 Visión.....	34
2.2.3 Valores	34
2.2.4 Objetivos	36
2.2.5 Organigrama Estructural.....	37
2.2.6 Política	38
2.2.7 Matriz FODA.....	38
2.3 Diseño de la Metodología de la Investigación.....	43
2.3.1 Tipo de Investigación.....	43
2.4 Métodos Técnicas	43
2.4.1 Métodos	43
2.4.2 Técnicas	44
2.5 Unidad de Estudio.....	45
2.5.1 Población	45
2.6 Análisis e Interpretación de Resultados.....	46
2.6.1 Encuesta dirigido a los empleados de la empresa POSTECON S.A. .	46
2.6.2 Entrevista Dirigido al Gerente de la Empresa	56
2.6.3 Entrevista Realizada al Jefe de Recursos Humanos de la Empresa POSTECON S.A.....	57
2.7 Conclusiones.....	58
2.8 Recomendaciones	59

CAPÍTULO III**PROPUESTA**

3.1	Datos Informativos	61
3.2	Introducción	61
3.3	Justificación	62
3.4	Objetivos	63
3.4.1	Objetivo General	63
3.4.2	Objetivos Específicos	63
3.5	Desarrollo de la Propuesta	64
3.5.1	Selección de competencias	65
3.5.2	Diseño de evaluación	67
3.5.3	Sensibilización	72
3.5.4	Coaching	73
3.5.5	Ejecución	73
3.5.6	Recolección de dato y reporte	75
3.5.7	Retroalimentación	85
3.6	Informe para gerencia	87
	CONCLUSIONES	89
	RECOMENDACIONES	90
	BIBLIOGRAFÍA	91
	ANEXOS	95

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	Pág.
TABLA N° 2. 1: MATRIZ FODA.....	39
TABLA N° 2. 2: MATRIZ DE ESTRATÉGIAS FODA	40
TABLA N° 2. 3: UNIDAD DE ESTUDIO.....	45
TABLA N° 2. 4: NIVEL ESCOLARIDAD.....	46
TABLA N° 2. 5: BIENESTAR DEL PERSONAL	47
TABLA N° 2. 6: DESEMPEÑARSE EFICIENTEMENTE	48
TABLA N° 2. 7: MOTIVAN O LE DEPRIMEN.....	49
TABLA N° 2. 8: COMO FUE LE INGRESO A LA EMPRESA	50
TABLA N° 2. 9: EVALUACIÓN A SU DESEMPEÑO LABORAL.....	51
TABLA N° 2. 10: CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO.....	52
TABLA N° 2. 11: APOYA EN SU EQUIPO DE TRABAJO.....	53
TABLA N° 2. 12: ESTRÉS Y EL CONFLICTO	54
TABLA N° 2. 13: TRABAJO EN EQUIPO.....	55
TABLA N° 3. 1: CRITERIOS DEVALORACIÓN	67
TABLA N° 3. 2: PUNTUACIÓN DE VALORACIÓN	68
TABLA N° 3. 3: SIGNIFICADO DE LA PUNTUACIÓN.....	70

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	Pág.
CUADRO N° 3. 1: FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°	70
CUADRO N° 3. 2: MATRIZ DE VALORACIÓN	75
CUADRO N° 3. 3: MATRIZ DE VALORACIÓN JEFE DE PLANTA	76
CUADRO N° 3. 4: MATRIZ DE VALORACIÓN ASISTENTE ADQ.	78
CUADRO N° 3. 5: MATRIZ DE VALORACIÓN JEFE DE C. DE CAL.	80
CUADRO N° 3. 6: MATRIZ DE VALORACIÓN OBREROS DE PLANTA....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	Pág.
GRÁFICO N° 1.1: CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	4
GRÁFICO N° 1.2: EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	5
GRÁFICO N° 1.3: PROCESO DE EVALUACIÓN EN 360°	29
GRÁFICO N° 1.4: METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE 360°	30
GRÁFICO N° 2. 1: EMPRESA POSTECON S.A.	33
GRÁFICO N° 2. 2: NIVEL ESCOLARIDAD	46
GRÁFICO N° 2. 3: BIENESTAR DEL PERSONAL	47
GRÁFICO N° 2. 4: DESEMPEÑARSE EFICIENTEMENTE	48
GRÁFICO N° 2. 5: MOTIVAN O LE DEPRIMEN	49
GRÁFICO N° 2. 6: COMO FUE EL INGRESO A LA EMPRESA	50
GRÁFICO N° 2. 7: EVALUACIÓN A SU DESEMPEÑO LABORAL	51
GRÁFICO N° 2. 8: CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO.....	52
GRÁFICO N° 2. 9: APOYA EN SU EQUIPO DE TRABAJO	53
GRÁFICO N° 2. 10: ESTRÉS Y EL CONFLICTO	54
GRÁFICO N° 2. 11: TRABAJO EN EQUIPO.....	55
GRÁFICO N° 3. 1: PROCESO DE EVALUACIÓN JEFE DE PLANTA	69
GRÁFICO N° 3. 2: PROCESO DE EVALUACIÓN JEFE DE PLANTA	77
GRÁFICO N° 3. 3: PROCESO DE EVALUACIÓN ASISTENTE ADQ.	79
GRÁFICO N° 3. 4: PROCESO DE EVALUACIÓN JEFE DE C. DE CAL	81
GRÁFICO N° 3. 5: PROCESO DE EVALUACIÓN OBREROS DE PLANTA	83
GRÁFICO N° 3. 6: PROMEDIO DE DESEMPEÑO	84
GRÁFICO N° 3. 7: PROMEDIO DE DESEMPEÑO	86

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito proponer una alternativa de solución al desempeño laboral de la “Empresa POSTECON S.A.” al realizar la evaluación al departamento de recursos humanos de la empresa se tiene como meta primordial garantizar que el personal mejore sus actividades y se adapte a los cambios que se presenten en el entorno. Para ello, se necesita tener una visión estratégica que permita mirar hacia el futuro, anticipar necesidades, e incluso, a generar su propio futuro. En todo este proceso de cambio en la empresa es clave la existencia de altos niveles de capacitación, tanto en los jefes y los trabajadores, con lo que le permitirá a la empresa desarrollar una mejor productividad.

La resistencia al cambio, al no tener conocimientos actualizados genera que las personas que laboran en la empresa, tengan miedo de aplicar un modelo de gestión del talento humano para identificar el desempeño laboral y la poca experiencia y la ausencia de capacitación técnica adecuada

La Empresa POSTECON S.A., si continua gestionando el desempeño laboral de una manera empírica, no logrará mantener una estabilidad laboral, la productividad en la empresa disminuirá, e incluso la desaparición de la misma, ya que al no contar con trabajadores comprometidos con responsabilidad y una buena aplicación del modelo de gestión de talento humano, tampoco podrán desarrollar sus actividades con un desempeño laboral óptimo y peor aún lograr los objetivos propuestos dentro de la empresa.

Para los cual se ha establecido objetivos que permitan el desarrollo de la investigación en lo referente al desempeño laboral de la empresa POSTECON S.A., los cuales son:

- Investigar todos los aspectos teóricos y prácticos mediante la investigación bibliográfica para identificar aspectos relacionados con el modelo de gestión y el desempeño laboral.

- Analizar la metodología y técnica del desempeño laboral de la empresa POSTECON S.A., utilizando técnicas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del personal.
- Proponer un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la Empresa POSTECON S.A.

El presente trabajo de investigación se lo estructuro en tres capítulos:

El Capítulo I. Se determina la contextualización, la importancia fundamentos teóricos, la categorización fundamental de las variables con cada una de las teorías de cada una de las temáticas que orientaran la comprensión y análisis de las variables de estudio, mismas que son el sustento de la investigación.

El Capítulo II. Se refiere a la metodología de la investigación que esta direccionada al diseño y procedimiento de la investigación, población, técnicas e instrumentos de recolección de la información, técnicas de procesamiento de datos, análisis de resultados y criterios sustentados en conclusiones para el desarrollo de la propuesta.

En el capítulo III. Se encuentra en consideración la propuesta sobre la evaluación del desempeño a través del sistema de evaluación 360 grados, el mismos que fue realizado a la “Empresa POSTECON S.A., y documentos soportes; con la emisión de conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos adjuntos, se espera que el presente trabajo investigativo se constituya en un aporte positivo para le empresa.

CAPÍTULO I

1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes

Para realizar este trabajo de investigación se considera la revisión de trabajos investigativos relacionados con el presente propósito.

En el trabajo investigativo del señor PACHECO AGUIRRE Johnny Carmita de la Universidad Nacional de Loja, áreas de Jurídica, Social y Administrativa con el tema: “Evaluación del Desempeño al Talento Humano de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S. A. de la ciudad de Loja, periodo 2011”, llego a las siguientes conclusiones:

La empresa no ha recanalizado evaluaciones del desempeño al personal de manera que la empresa no conoce el rendimiento en cuanto a las funciones que desempeñan. La empresa no cuenta con un reglamento interno o manual de funciones en el cual se determine la realización de una evaluación del desempeño periódica, en donde se pueda calificar la conducta, comportamiento y el rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo. La falta de capacitación en el personales un factor que no permite el mejoramiento del personal en sus cargos, al grado que no hay la eficiencia y la eficacia en el desempeño de sus actividades.

El trabajo analizado permitió conocer la funcionabilidad que debe tener una empresa cuando el desempeño de sus trabajadores es el adecuado, el estudio ayuda a establecer la importancia para las empresas el realizar una evaluación del desempeño.

1.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Para la presente investigación se creyó oportuno considerar las siguientes categorías:

GRÁFICO N° 1.1: CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



Fuente: Propio

Elaborado por: La Investigadora

1.3 Marco Teórico

1.3.1 *Gestión Administrativa*

La gestión administrativa en las empresas es uno de los temas más importantes, de este trabajo depende el éxito o el fracaso de la organización, en el proceso se debe tomar en cuenta la necesidad de las empresas y la competitividad existentes las obliga a optimizar sus recursos, es por este motivo que se debe tomar nuevas acciones para seguir subsistiendo dentro del mercado.

Según FAYOL, Henry (2008) se menciona que la gestión administración es “Un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecuencia de sus objetivos”. (p. 71)

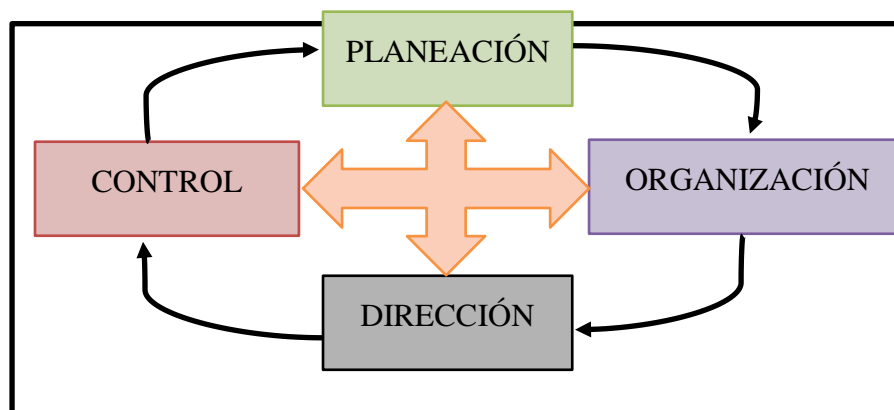
Para BRAVO Mercedes (2009) “Gestión administrativa es el proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ella”Pág.143.

La autora considera que gestión administrativa es un proceso de planeación, organización, coordinación, ejecución y control, lo cual son pasos que guían al personal de una empresa en sus actividades laborales, que ayuda a crear un ambiente agradable de trabajo, conduciendo a utilizar al máximo sus habilidades y destrezas, que contribuyen a alcanzar los objetivos empresariales.

1.3.1.1 Fases del Proceso Administrativo

El proceso administrativo no solo conforma una secuencia cíclica, sino que sus funciones se encuentran relacionadas en una interacción dinámica. Por lo tanto, el Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente grafico en el cual se puede apreciar la interrelación de todas sus partes.

GRÁFICO N° 1.2: EL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Idalberto Chiavenato. Fundamentos de Administración
Elaborador por: La investigadora

El proceso administrativo se basa en:

1.3.1.1.1 Planeación

La planeación es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazos de las empresas para que operen con éxito en el contexto en donde actúan, lo cual permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigirlas, gerenciarlas y controlarlas. La planeación parte de la definición clara de objetivos y de la estrategia general.

1.3.1.1.2 Organización

Fase del proceso administrativo en la que se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y la estrategia.

1.3.1.1.3 Dirección

Dirección significa conducción hacia un rumbo concreto con un objetivo por lograr. Sin embargo, administrativamente es un nivel jerárquico en la estructura, con funciones concretas. Todos los ocupantes de los niveles jerárquicos requieren habilidad directiva, matizada según el nivel de responsabilidad.

1.3.1.1.4 Control

Control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y planes ideados para su logro.

El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición.

En la administración permite la gestión de los recursos de una manera adecuada en la cual se optimice los mismos, ayuda a los administradores a la toma de decisiones en las que una mala decisión puede cambiar el rumbo de una empresa.

La administración es de suma importancia hoy en día dentro del campo empresarial, porque se refiere al establecimiento, para lograr las metas dentro de campo laboral y coordinando con los recursos administrativo.

1.3.1.2 Importancia de la gestión administrativa

La administración dentro de las empresas tiene la tarea de planear las diferentes funciones organizacionales con la finalidad de ofrecer productos de calidad así mismo como de bienes y servicios que garanticen la satisfacción de los clientes y por ende el crecimiento de las empresas abriéndose nuevas alternativas dentro del mercado

Mediante la gestión administrativa se puede optimizar el proceso y su ejecución con el propósito de mejorar la calidad de los productos o servicios, al incorporar la gestión dentro de los procesos administrativos se optimiza el tiempo que se emplea en los diferentes trámites que realiza la empresa. En la época actual varias de las empresas incorporan sistemas de gestión a los procesos administrativos para de esta manera poder agilizar y tener a la mano de manera ordenada y eficaz la información que se requiere.

1.3.1.3 Objetivo de la gestión administrativa

La aplicación de la gestión administrativa en las empresas persigue algunos objetivos como:

1. Optimizar los procesos de gestión para lograr un trabajo eficiente y de calidad.
2. Mejorar los productos o servicios que ofrece la empresa.
3. Implantar procesos de seguimiento a las actividades que se realizan.
4. Controlar los procesos productivos para facilitar la toma de decisiones a partir de la situación actual de la empresa.
5. Implementar nuevas formas de producción o tecnología para mejorar e incrementar la oferta de productos.

1.3.1.4 Gestión Financiera

La Gestión Financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras.

Según CORDOVA Marcial (2012) la gestión Financiera: “Es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. Se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente. Así también se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control.” Pág. 3.

Para PINAR Camila. RIVAS Estefanía (2010) se denomina “Gestión Financiera (o gestión de movimientos de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de

otros instrumentos como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.” Pág. 35

Partiendo de los criterios citados anteriormente, la gestión financiera se constituye en una herramienta de valoración puesto que permite denotar los medios financieros que mantiene la entidad para llevar a cabo sus actividades con el fin de que estas no se paralicen ya que perjudicarían en gran magnitud a la organización. Con esta herramienta se puede optar por otro tipo de medidas que no pongan en alto riesgo a los medios financieros utilizados.

1.3.1.4.1 Objetivos

- 1) Tener una optimización adecuada de los recursos disponibles para el buen funcionamiento de la empresa y así lograr la maximización a lo largo de la vida de la misma.
- 2) Determinar un adecuado control en cada una de las funciones encomendadas en la empresa y tener un aumento de rentabilidad, la disminución del riesgo traerán como consecuencia que la empresa sea atractiva a nivel del futuro.

1.3.1.4.2 Importancia

La gestión Financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Su importancia radica en el sentido del control de todas las operaciones, en la toma de decisiones, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

1.3.1.5 Gestión Administrativa y Financiera

La Gestión Administrativa Financiera es la adquisición, el financiamiento y la administración de activos con un propósito general establecido.

Para el autor CHARZAT, Raymond. (2008), la Gestión Administrativa y Financiera consiste en “La búsqueda del equilibrio a corto, medio y largo plazo entre los empleos y los recursos, es decir, entre las necesidades financieras y los recursos financieros; por esto que la determinación rigurosa y racional de las necesidades financieras constituye el factor previo indispensable para la búsqueda de medios de financiación”. (p.77)

Según el autor REYES, Agustín. (2007) menciona la Gestión Administrativa y Financiera es: “Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que ser indisolublemente unidos con los demás, y que además, se dan de suyos simultáneamente”. (p. 2)

Para la Tesista la Gestión Financiera y Administrativa es el proceso mediante la cual se obtiene recursos financieros los mismos que serán aprovechados al máximo en función de cumplir con las metas propuestas por la empresa ya que es un conjunto de técnicas que permite evaluar la eficiencia y eficacia de una organización para lo cual involucra una serie de pasos entre sí, con el propósito de armonizar todos los actos y esfuerzos que se lleva a cabo para el logro de los objetivos propuestos, por tal razón es importante la Gestión Administrativa - Financiera para la conservación de objetivos y metas de una empresa.

1.3.1.5.1 Importancia de la Gestión Financiera y Administrativa

La Gestión Financiera es de gran importancia para la tarea del auditor en el sentido del control de todas las operaciones, la toma de decisiones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

1.3.1.5.2 Objetivos de la Gestión Financiera y Administrativa

La Gestión Financiera persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Determinar y plantear las necesidades de recursos financieros, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- ✓ Gestionar financiación según la forma más beneficiosa teniendo en cuenta los costes plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- ✓ Aplicar en forma juiciosa los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: para obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.

1.3.2 Empresa

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

Por ello, resulta muy importante que toda persona que es parte de una empresa o que piense emprender una, conozca cuál es la definición de empresa para que

tenga una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen.

De acuerdo a GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago, (2012) menciona que las empresas son “Instituciones que realizan la combinación de factores con el fin de obtener productos y servicios en las mejores condiciones de racionalidad económica de forma que satisfaga las necesidades de los clientes de forma eficiente.” (p. 8)

Según THOMPSON, Iban (2010) menciona que las empresas públicas son “Unidades organizativas, dotadas generalmente de personalidad jurídica que, con independencia de la forma jurídica que puedan adoptar, producen para el mercado bienes y servicios y que son creadas, dirigidas y/o controladas por la Administración.” (p. 6)

Para la postulante la empresa está creada con el ánimo de realizar inversiones que generen renta en el corto mediano y largo plazo, esto dependiendo de su capacidad y gestión administrativa determinaran su presencia en un mercado cada vez competitivo.

1.3.2.1 Funciones de la empresa

Dentro de esto se considera que las funciones de la empresa son las siguientes:

- **Función de dirección**

Proceso por el cual una o varias personas tratan de lograr los objetivos que la organización se ha marcado. Quienes se encargan de las tareas directivas en la empresa disponen de todos los recursos, tanto humanos como técnicos y financieros, que ésta tenga, con el fin de coordinarlos. Las tareas propias de la dirección son la planificación, la organización, la coordinación y el control.

- **Función productiva**

Esta función es conocida también como función técnica. Incluye todo el conjunto de actividades a través de las cuales la empresa crea los productos o presta los servicios que son el objeto de su actividad.

- **Función financiera**

La función financiera se ocupa de conseguir los recursos financieros necesarios para que la actividad empresarial pueda desarrollarse.

- **Gestión de los recursos humanos**

La actividad humana es un elemento del que no se puede prescindir en el mundo de la empresa. Ya hemos visto cómo el trabajo de los seres humanos ha sido considerado siempre como un factor de producción básico. El interés de las empresas por sus trabajadores ha ido evolucionando a lo largo de la historia. En la actualidad, numerosas organizaciones empresariales consideran a sus trabajadores como la base de su éxito, por lo que en muchas de ellas se han creado los departamentos de:

- **Recursos Humanos.**

Estos departamentos asumen la gestión del personal encargándose de un conjunto de actividades, entre las que destacamos las siguientes:

- La selección.
- Contratación.
- La formación del personal.
- Ascensos.
- El trabajo de motivación.

- **Función comercial**

La función comercial engloba un amplio grupo de actividades, que podemos dividir en dos:

- Las actividades de venta del producto o servicio que se realiza.
- Las actividades de compra de los materiales necesarios para la producción del bien o servicio en cuestión.

- **Función administrativa**

La función de administración se encarga de controlar toda la documentación de la empresa. Es una función importante que también engloba un conjunto amplio de actividades que suelen desarrollarse dentro del campo de la gestión de documentación y de los trámites burocráticos.

1.3.2.2 Características de las empresas

Dentro de las características a las empresas describe como:

Algo distinto a la contabilidad, las finanzas, la producción y otras funciones, características de los negocios. Sostenía que la administración era una actividad común a todos los esfuerzos humanos en los negocios, el gobierno y hasta el hogar.

Todas las empresas cumplen una función económica, proporcionan una fuente de empleo y una función social, pues al generar empleo contribuyen a preservar y profundizar el bienestar nacional.

1.3.2.3 Los Objetivos de una Empresa

Dentro de los objetivos de una empresa son:

- ✓ Producir bienes y servicios.
- ✓ Obtener beneficios.
- ✓ Lograr la supervivencia.
- ✓ Mantener un crecimiento.
- ✓ Ser rentable.

El logro de estos objetivos por parte de una empresa de acuerdo al tipo de actividad que realicen persigue sus objetivos particulares de ahí que los objetivos de las pequeñas y medianas empresas sean crear suficientes fuentes de empleos, de manera que disminuya el desempleo que existe en nuestro país Naturaleza de las Empresas.

Una empresa se crea para producir vender y controlar. Cuando una empresa inicia sus operaciones por lo regular tendrá la función de elaborar un producto (producción) venderlo (mercadotecnia) e investigar los resultados (finanzas o control).

1.3.2.4 Tipos de Empresas

Dentro de este se considera que existen dos tipos de empresas que son Públicas y Privadas:

1. **Públicas:** en éste tipo de empresa el capital pertenece al Estado y generalmente su final es satisfacer las necesidades sociales.
2. **Privadas:** el capital de estas es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

Dentro de esta cita que las empresas se pueden clasificar según capital:

1. **Micro Empresas:** son unidades productivas menores que las pequeñas empresas que difieren en el monto de capital y la cantidad de empleados.
2. **Pequeñas Empresas:** son unidades que tienen dueños y gerentes locales, que trabajan en un solo lugar.
3. **Medianas Empresas:** son empresas que por lo general no son de un único dueño, se forman como compañía por acciones.
4. **Grandes Empresas:** son empresas que tienen grandes capacidades y que tienen acceso al crédito ilimitado; en la mayoría de los casos funciona como su principal fuente de financiamiento. Se diferencia de las demás en que realizan grandes inversiones y por ende obtienen grandes beneficios sobre estas inversiones, estas poseen mayores tecnología sus costos son menores por que producen en grandes escalas.

1.3.3 Gestión de Talento Humano

Las gestión del talento humano permite que los trabajadores cuenten con una ambiente laboral idóneo para el desarrollo de sus actividades en la organización, lo que ayudará a generar una mejor rendimiento y elevando la productividad de la empresa.

Según FAYOL, Henry (2008) menciona que la gestión de talento humano es:

“Un área muy sensible en las organizaciones, pues depende de la cultura y estructura organizacional adoptada, la tecnología empleada, los procesos internos, etc., en la actualidad las organizaciones buscan la participación constante del cliente interno, es por este motivo que la gestión del talento humano es considerada como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos

reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p. 226)

Según CHIAVENATO, Idalberto (2009) menciona que “Es un conjunto de políticas y practica necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamientos, selección, capacitación, recompensa y evaluación de desempeño”. (p. 54)

De acuerdo al criterio de la tesista la gestión de talento humano es a través de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento de capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

La Administración de Recursos Humanos se basa a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

1.3.3.1 Importancia de la Gestión Talento Humano

Formula que el talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de éstos y de las organizaciones. La experiencias organizativas, manifiestan la importancia que en la antigüedad adquiría la tecnología, la infraestructura, la liquidez, entre otros, sin embargo en la modernidad tales factores quedaron obsoletos y hoy el talento humano juega un papel protagónico en cada período que se desarrolla la empresa, ya que se ha convertido en la fuente primordial que estimula la chispa del desarrollo, que dirige los recursos existentes, y alcanzar el éxito de una empresa, esclareciendo que no hay éxito si detrás de éste no está eminentemente el recurso humano.

Los gerentes que aún no han entendido el grado de dependencia que tiene una empresa con sus colaboradores, están destinados al fracaso empresarial, a la deslealtad de sus participantes, el desperdicio de sus conocimientos la incorrecta utilización de sus recursos, entre otros factores que le obligan a tener una estancada participación en el mercado y poco a poco el desplazamiento total del mismo.

Por lo tanto, la gestión del talento humano es una herramienta indispensable que busca insertar en las empresas a personas altamente competitivas, y una vez que formen parte de la empresa ingeniarse en crear nuevos modelos de gestión de talento humano que vayan en beneficio de mejorar sus habilidades, destrezas y conocimientos.

No es algo nuevo escuchar que el talento humano se ha convertido en una premisa empresarial, por ello los gerentes del recurso humano trabajan por conseguir y mantener una fuerza laboral eficiente y motivada, capaz de logrando el perfil requerido por la empresa.

1.3.3.2 Competencias de las personas

Las competencias son un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades juicios, y actitudes que agregan valor económico, para la organización y valor social para la persona.

Las competencias son un conjunto de dones o cualidades con que las personas se desarrollan en sus distintos puestos marcando siempre la diferencia en el trabajo, agregando un valor diferente frente al resto de colaboradores.

Las competencias son comportamientos, cualidades y conocimientos que cada persona ha desarrollado y ha experimentado en la ejecución de cierta tarea a lo largo de su vida laboral, las cuales les diferencian unas de otras, estas competencias están inherentes en las personas y son:

- Saber
- Hacer
- Ser

Para que una empresa pueda alcanzar su crecimiento, se hace necesaria la presencia de recursos, y la búsqueda de una serie de estrategias que permita interactuar en el juego empresarial, así tenemos los siguientes recursos:

1. **Recursos Materiales.**- Bienes tangibles, de propiedad de la empresa.
2. **Recursos Técnicos.**- Son herramientas e instrumentos auxiliares, coordinados con otros recursos, (normas, sistemas, y reglamentos).
3. **Recursos Humanos.**- Es el dinamizador de todos los recursos, por lo tanto el recursos más importante.
4. **Recursos Financieros.**- Son los recursos monetarios propios y ajenos de la empresa.

1.3.4 Subsistemas de Recursos Humanos

Los subsistemas de la gestión de los recursos humanos permiten a los trabajadores desempeñar de mejor manera las funciones en las diferentes áreas de una empresa, para establecer los perfiles para las áreas y determinar a la persona adecuada para el puesto en el cual el individuo se va a desempeñar.

Según ALLES, Martha (2008) menciona que “Los subsistemas de recursos humanos, cuentan con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal, compuesto por normas, políticas y procedimientos en las organizaciones”. (p.168).

Según MARTÍNEZ, Álvaro Enríquez (2009) menciona que las subsistemas de recursos humanos “Es una área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización”. (p. 110)

La tesista coincide que son áreas bien detalladas dentro de los Recursos Humanos tan necesarias para la correcta gestión de la organización del personal y el funcionamiento general de la empresa.

Entre las principales funciones que componen cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos se pueden mencionar:

1.3.4.1 Reclutamiento

El Reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo. El proceso de reclutamiento es una decisión de línea, pues esta escoge para llenar la vacante. Cabe señalar que el reclutamiento es una decisión de staff, y su ejecución depende de una decisión, la misma que puede ser oficializada por el Directivo si se lo hace dentro de la organización o fuera de ella.

La Unidad de Recursos Humanos se encarga de verificar si se cuenta con el Recurso Humano requerido dentro de la organización, de lo contrario será necesario emplear otras técnicas de este proceso de convocatoria para reclutar externamente al personal.

1.3.4.2 Medios de Reclutamiento

1. **Interno:** Aquellos empleados (reales o potenciales) que se encuentran ya en la empresa.
2. **Externo:** Aquellos empleados o disponibles (reales o potenciales) que trabajan en otras compañías.

Para que el reclutamiento interno sea efectivo, se debe contar con un inventario de recursos humanos y con las pruebas de selección exigidas para el puesto, dependerá de los resultados de las evaluaciones de desempeño, de los programas de capacitación y entrenamiento, análisis y descripción de cargos, planes de carrera que permitan conocer la trayectoria más apropiada para el futuro cargo, así como también conocer las condiciones de ascenso y sustitución del empleado.

1.3.4.3 El proceso de reclutamiento interno

Conlleva algunos beneficios económicos, y administrativos para la compañía. Esto se debe a que no es necesario los anuncios en el periódico, ni costos de admisión, ni de integración.

El reclutamiento interno es una excelente política de gestión del talento humano como proceso prioritario, originando una visión de sana competencia y promoción.

1.3.4.4 El reclutamiento externo

Es un medio a través del cual se intenta llenar una vacante con personas reales o potenciales, ya sean disponibles o empleadas que cumplan con el perfil interno solicitado, pues se trata de personas externas a la organización, y para efectos de este proceso se puede aplicar diversas técnicas como el archivo de carpetas entregadas espontáneamente, a través de avisos en periódicos o por medio de agencias de reclutamiento y selección.

El reclutamiento externo puede convertirse en un sistema monopolizado, es decir, que dentro de estas técnicas, los empleados perciben cierta frustración al darse cuenta que la compañía no la toma en cuenta para hacer carrera dentro de la misma.

1.3.4.5 Selección de personal

Selección de personal hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

1.3.4.6 Selección es el proceso

Mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

1.3.4.7 La selección debe hacerse

Con base a las políticas y necesidad desde la organización, mediante el trabajo interdisciplinario, buscando mejorar el proceso y poder definir con claridad el tipo de colaborador que la empresa necesita.

1.3.4.8 El proceso de selección del personal

Radica en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar la adecuación del hombre al cargo.

En general, el proceso de selección de personal considera los siguientes pasos enfocados a elegir al aspirante que se encuentra más apto para ser contratado:

- Establecer el perfil y necesidades.
- Reclutamiento
- Entrevista Inicial
- Pruebas técnicas y psicológicas
- Comprobación y antecedentes
- Entrevista en profundidad
- Examen físico
- Contratación.

1.3.1.1. Técnicas de Selección

1. **Entrevista de Selección.**- Proceso de comunicación en el que una persona requiere de información de la otra.
2. **Pruebas de conocimiento.**-Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.
3. **Pruebas psicométricas.**- Medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
4. **Pruebas de personalidad.**- Las características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen una persona de otra.

5. **Técnicas de simulación.-** Pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

1.3.5 Evaluación del Desempeño

El personal de las organizaciones está sujeto a evaluaciones del desempeño con los que los jefes inmediatos conocen el rendimiento laboral que tienen los trabajadores al momento de realizar sus actividades.

Según MARTÍNEZ, Álvaro Enríquez (2009) menciona que la evaluación del desempeño:

“Se refiere a los procesos de evaluación que se realizan a los ocupantes de un cargo con el fin de dar cuenta de su rendimiento en el trabajo, cumplimiento de objetivos propios de su área y cargo e identificación de competencias necesarias para ejecución. Para conocer el grado de competencias de cada integrante de la organización y el fundamental desarrollo de las mismas”. (p. 35)

Según CHIAVENATO, Idalberto (2001) menciona que la evaluación del desempeño “Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. (p. 7)

Según el criterio de la investigadora, el desempeño laboral son los comportamientos exhibidos en las actuaciones que involucran las competencias, para obtener información sobre los procedimientos empleados y la forma de actuación, que en los resultados de los ejercicios.

1.3.5.1 Importancia de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño permite implementar nuevas habilidades de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a

capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

1.3.5.2 Beneficio de evaluación del desempeño

Al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios destacados son:

1. Beneficios para el jefe o gerente:

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño

2. Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades.

3. Beneficios para la organización:

- Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado

1.3.5.3 Tipos de métodos de evaluación del desempeño

Existe una diversidad de métodos de evaluación del desempeño laboral, cada empresa u organización deberá determinar el más adecuado para el personal acorde con las actividades que desempeña la compañía. Entre los más conocidos esta los métodos:

1.3.5.3.1 Método de Escala Gráfica

Es uno de los métodos más utilizados en la evaluación del desempeño de las personal, el cual consiste en la evaluación de factores definidos y graduados, esto se lo realiza a través de un formulario de doble entrada en el cual, de forma horizontal las filas representa los factores de evaluación del desempeño y las columnas dan a conocer los grados de variación de los factores evaluados. (Ver Anexo N° 4)

1.3.5.3.2 Método de Elección Forzada

Cosiste en la evaluación al personal con descriptores y alternativas de tipos de desempeños que el evaluado tiene que escoger forzosamente una o dos opciones. El formulario contiene factores positivos y negativos, el cual estas condiciones de percibir y localizar los factores suman puntos en los que se determina el desempeño del personal. (Ver Anexo N° 5)

1.3.5.4 La evaluación de 360 grados

La evaluación dentro de las grandes y pequeñas empresas es el parámetro que permite medir las variables que afectan directamente a la productividad las causas son diversas y a ser localizadas pueden ser sectorizadas para su posterior tratamiento y mejora el establecimiento de estrategias y políticas responde de manera clara a los parámetros que están sujetos a cambio, la evaluación en la mayoría de los casos tiene que ser realizada por alguien ajeno a la empresa para

que de esta manera se pueda realizar sin prejuicios y sea clara concisa y más efectiva para ayudar al crecimiento de la empresa.

Se conoce como el método que evalúa las aptitudes de un trabajador dentro de una empresa, las evaluaciones de los trabajadores son fundamentos necesarios para el establecimiento de las causas y de los problemas que puedan estar sucediendo dentro de un ambiente laboral.

De acuerdo con ALLES, Martha (2006) menciona que la evaluación de 360°:

“Consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de competencias predefinidas con base en comportamientos observables del trabajador en el desarrollo diario de su práctica profesional, el propio personal se autoevalúa y es evaluado por todo su entorno (jefes, pares, externos, clientes, subordinados, etc.” (p. 2)

Según ALLES, Martha, (2007) menciona que “La evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional” (p.10)

La investigadora reiteran que la evaluación de 360 grados lo aplican en muchos aspectos dentro de la organización, porque es una manera de obtener opiniones de diferentes fuentes, respecto al desempeño de un individuo, equipo o de una organización.

1.3.6.2. Beneficios de la evaluación 360 grados

Esta herramienta de gestión provee tanto a tu organización como a tu equipo de trabajo múltiples ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño de tu talento humano.

Algunos de los beneficios obtenidos al evaluar a tu personal por medio de esta metodología son:

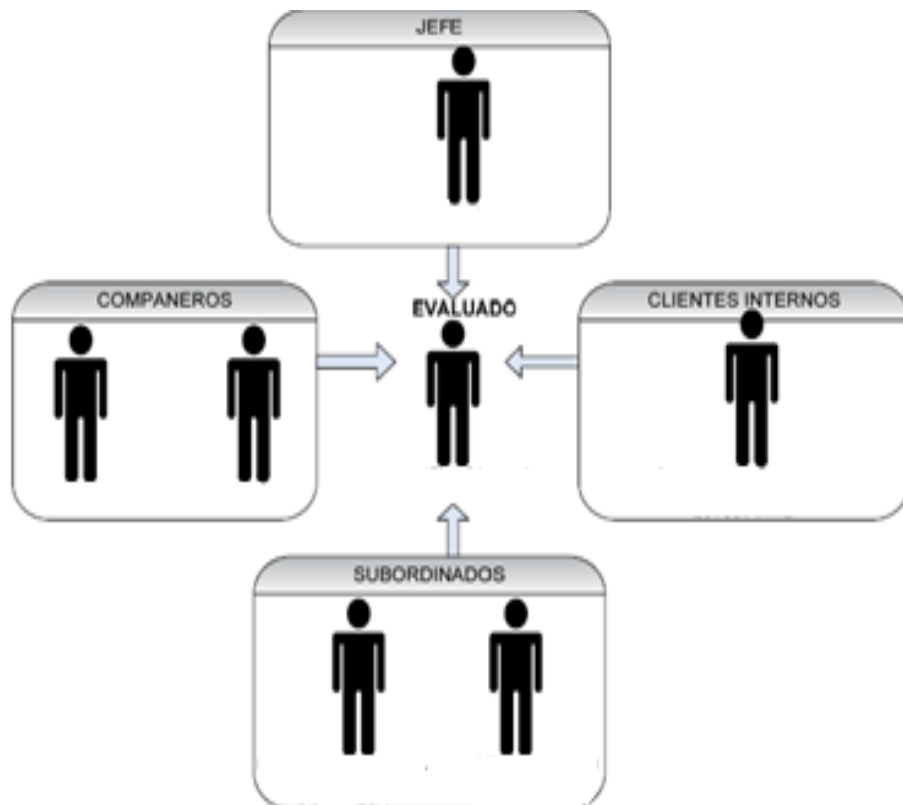
1. Obtener información de cada miembro del equipo desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
2. Reducir los prejuicios y sesgos que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
3. Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.
4. Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de tus colaboradores en cuanto a sus competencias.
5. Motivar a que tus empleados conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
6. Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación.
7. Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
8. Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.

1.3.6.3. Metodología

Las etapas tomando en consideración los pasos a seguir en la metodología de evaluación de 360°, se comenta cada uno de manera particular con la finalidad de contextualizar el trabajo investigativo. La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más

adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, entre otros. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones funcionarias (forma parte de la compensación dinámica).

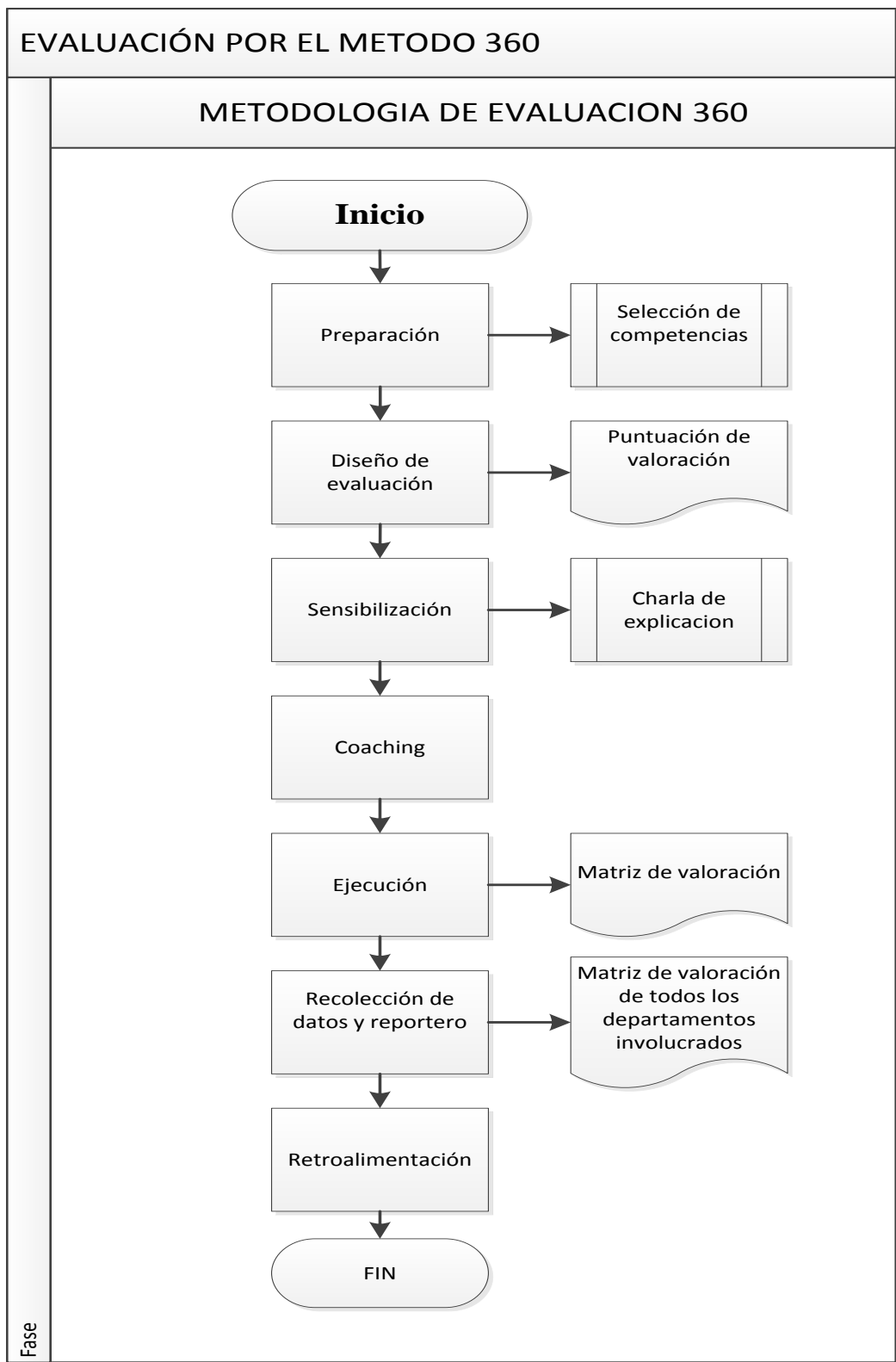
GRÁFICO N° 1.3: PROCESO DE EVALUACIÓN EN 360°



Fuente: Fayol Henry
Elaborado por: La Investigadora

Es un esquema de Evaluación de Desempeño sofisticado, que permite a un empleado ser evaluado por todo su entorno.

GRÁFICO N° 1.4: METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE 360°



Fuente: LILLO Javier
Elaborado por: La investigadora

La evaluación 360° es considerada como una de las herramientas que miden de manera clara las consistencias y aptitudes de los trabajadores dentro de la empresa y como es que estas actitudes afectan su puesto de trabajo, se la considera como una evaluación integral ya que abarca todos los aspectos posibles y necesarios para la medición pues interfiere en todo su alrededor.

En este método hay diversos agentes evaluadores para que de esta manera el análisis sea más completo ya que aborda todos los ámbitos en los cuales se pueden desarrollar el evaluado.

Los evaluadores dentro de este método son los siguientes:

El yo o el autoevaluado.- Aquí el individuo se autoevalúa se da cuenta de sus propias capacidades y establece sus limitaciones para de esta manera darse una idea de donde es su lugar correcto para desenvolverse de manera adecuada y precisa convirtiéndose en un miembro útil para la empresa, generando productividad y eficiencia en su puesto laboral y de la misma manera creando un ambiente laboral positivo para él y sus compañeros.

El jefe o el supervisor. Es el inmediato superior del yo es aquel que conoce su desempeño y aquel que puede decir cómo es que el evaluado, reacciona ante las diferentes exigencias que surgen en su puesto de trabajo.

Bajo su mirada es donde el sujeto sometido a la evaluación se desenvuelve y es a él a quien de manera directa le responde de sus actividades laborales.

Los compañeros o llamados pares.- Relacionado directamente con el evaluado en cuestión son ellos los que pueden establecer los parámetros de las competencias del mismo, en el ámbito de su proceso de trabajo.

Los subordinados.- Son aquellos que conocen como es la persona sometida a la evaluación distribuye y controla las tareas que están a cargo de su control, estas

personas son las que pueden de manera sumamente clara describir a su jefe en su faceta de líder dando a notar como es su comportamiento con las personas que directamente dependen de él y como es que él está capacitado para resolver los problemas que se desarrolla dentro de su arrea de trabajo.

Cientes.- Son las personas que reciben la prestación del servicio o el producto dependiendo el caso de la empresa y a que se dedique la misma, estos juzgan de manera directa ya que no conocen a los responsables sino que juzgan el servicio recibido, el cual es un conjunto global de las acciones las cuales pueden ser dirigidas o en las cuales puede estar involucrado de alguna manera la persona que está siendo sometida a la evaluación.

CAPÍTULO II

2 DIGNÓSTICO SITUACIONAL EMPRESA POSTECON S.A.

El diagnostico situacional permite conocer la realidad actual de la empresa, en donde se analizó, la visión, misión, valores, organigrama estructural y los objetivos de la empresa POSTECON S.A., la metodología de la investigación que se aplicó para el análisis e interpretación de la información recolectada al personal de la empresa.

2.1 Breve Caracterización de la Empresa

Nuestra empresa fue constituida el 16 de Septiembre del 2009 en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia San Juan de Pastocalle en la panamericana Sur Km 46 ½ y su especialidad es la Producción y Comercialización de Derivados de Hormigón Armado y Vibrado.

GRÁFICO N° 2. 1: EMPRESA POSTECON S.A.



Fuente: POSTECON S.A
Elaborado por: La investigadora.

POSTECON S.A., cuenta con una extensión de 20.520 metros cuadrados de terreno, de los cuales 58.745 metros cuadrados son utilizados para las instalaciones del proceso de producción y comercialización de derivados de hormigón.

2.2 Caracterización de la Institución

Luego de haber revisado la planificación estrategia del periodo, la Misión y Visión son las siguientes:

2.2.1 Misión

Cumplir con los estándares de calidad, nuestros productos están orientados para el sector eléctrico y de la construcción en general satisfaciendo las necesidades del cliente entregando un producto de óptima calidad. POSTECON S.A. cuenta con una planta industrial con todas las facilidades físicas y técnicas que involucran el diseño, construcción y despacho oportuno de nuestros productos.

2.2.2 Visión

Ser una empresa líder en la industria de la fabricación de postes de hormigón armado a nivel nacional por la calidad de nuestros productos, soportada con personal altamente competente y capacitado.

2.2.3 Valores

- **Honestidad:** Proporcionar un producto de calidad y fresco a los consumidores.

- **Confiabilidad:** Respetar una serie de lineamientos, políticas para contribuir al crecimiento de la empresa y la armonía del entorno en el que nos desenvolvemos con las personas que interactuamos día a día.
- **Seriedad:** Fomentar al personal y promover el cumplimiento en cada uno de los colaboradores de la empresa con sus actividades.
- **Mejoramiento Continuo:** Un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a cliente.
- **Lealtad:** Tener claridad en el compromiso con la empresa y la comunicación y en el ámbito interno y externo de la organización.
- **Calidad:** Se ve reflejado en el trato con los clientes tanto externos e internos, pues está presente que el Talento Humano es el recurso más importante dentro de la organización.
- **Respeto:** Reconocer y considerar al otro como a uno mismo.
- **Talento Humano:** Los trabajadores demuestran todas las habilidades y experiencia que van adquiriendo día a día en su labor, este valor denominado también capital humano tiene la capacitación necesaria para realizar su trabajo, para obtener la mayor cantidad de producto en poco tiempo.

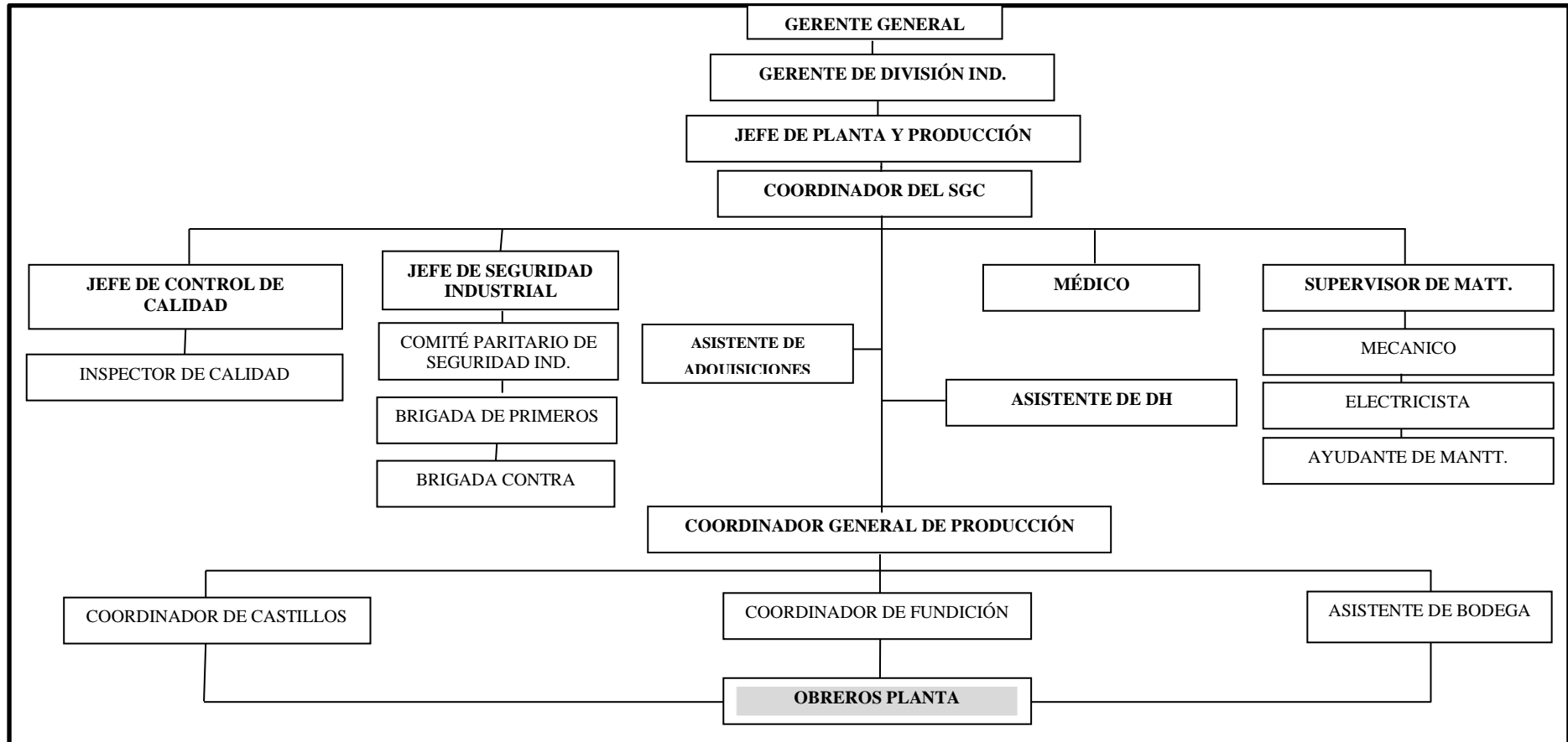
Valores estos que son fundamentales no solo para la vida laboral de cada trabajador, sino que también se aplica para su vida personal y hace que cada día seamos mejores trabajadores y mejores personas.

2.2.4 Objetivos

- Para mejorar la confianza de los clientes y asegurar la excelencia se implantará y certificará un SGC ISO 9001:2008 hasta Octubre del 2013.
- Para asegurar la confianza de los clientes y partes interesadas, lograr la certificación del sello de calidad INEN hasta Septiembre 2013
- Para optimizar la eficiencia de la producción, mantener mínimo el índice de productividad diaria de 0.70 postes/persona.
- Para perfeccionar la calidad del producto, minimizar el rechazo interno del producto terminado a un máximo de 8 unidades/mes.
- Para optimizar la confiabilidad de la planta, mantener el índice de horas paradas de producción a un máximo de 10 horas/mes
- Para mantener la cartelera de clientes, lograr un mínimo de 70% en la evaluación de satisfacción de clientes.

2.2.5 Organigrama Estructural

GRÁFICO N° 2.5: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: POSTECON S.A.

Elaborado por: La Investigadora

2.2.6 Política

POSTECON S. A. se compromete al Mejoramiento Continuo en la Producción de Derivados de Hormigón. Contamos con un eficiente control de calidad cumpliendo los requisitos legales, regulatorios y estándares que rigen en la industria para poder garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

Lograran cumplir a cabalidad esta política, gracias a un personal comprometido y adecuadamente capacitado.

2.2.7 Matriz FODA

Para el desarrollo del trabajo investigativo fue necesario establecer la matriz del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en el segundo Capítulo que se refiere al diagnóstico situacional de la empresa.

La generación de una matriz de FODA fue fundamental para conocer de manera clara la situación de la empresa en su interior y también el entorno que rodea a la misma y como es que estos parámetros afectan e influyen al normal funcionamiento de la empresa.

De esta manera el analizar cada uno de estos ítem y establecer las pautas necesarias para poder corregirlos si este fuera el caso, los factores son estudiados y tomados en cuenta de acuerdo a su incidencia dentro de la empresa es importante indicar que se toma en cuenta todas las áreas de la empresa para que el estudio y el diagnostico sea total y correcto.

TABLA N° 2. 1: MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Especialización en el área de producción poste de hormigón. ✓ Equipo de producción en buen estado. ✓ Cumple con las leyes y normas para su funcionamiento de la producción de postes de hormigones. ✓ Servicio de recorrido, estadía y alimentación para el personal. ✓ Orientación a satisfacer las necesidades de los clientes. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de gestión y toma de decisiones individualizadas. ✓ Rotación constante del personal. ✓ Cuentan con un deficiente diseño de gestión de Talento Humano. ✓ Deficiencia de recursos humanos necesario para el desarrollo de todas las actividades dentro de la empresa. ✓ Falta de personal en algunas áreas. ✓ Atraso del pago por parte de los clientes. ✓ Poca comunicación entre los empleados. ✓ No existe incentivos por realizar un buen trabajo. ✓ Capacitación inexistente para el personal.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El poste de hormigón tiene prestigio en el mercado nacional. ✓ Crecimiento de los mercados consumidores de poste de hormigón. ✓ Existencia de temporadas especiales en el país en lo cual existe mayor demanda mayor de nuestro producto. ✓ Expansión a nuevos mercados. ✓ Desarrollo de nuevos productos. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de competidores a nivel local y nacional. ✓ Empresas que ofrecen mayores beneficios al personal. ✓ Incremento salarial mediante las políticas del Gobierno. ✓ Incumplimiento de pago por parte de los clientes. ✓ Políticas gubernamentales a las importaciones de materiales para la construcción. ✓ Tasas arancelarias a los capitales.

Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: Las investigadora

TABLA N° 2. 2: MATRIZ DE ESTRATÉGIAS FODA

**TABLA N° 2.20
MATRIZ DE ESTRATEGIAS**

N°	FORTALEZAS	N°	DEBILIDADES
1	F1.- Especialización en el área de producción poste de hormigón.	1	D1.- Falta de personal en algunas áreas.
2	F2.- Equipo de producción en buen estado.	2	D2.- No existe incentivo por realizar un buen trabajo.
3	F3.- Cumple con las leyes y normas para su funcionamiento de la producción de postes de hormigones.	3	D3.- Atraso del pago por parte de los clientes.
4	F4.- Poca capacidad de acceso a crédito debido a complicación de la situación actual del país.	4	D4.- Poca capacidad de acceso a crédito debido a complicación de la situación actual del país.
N°	OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS OA	ESTRATEGIAS FO
1	O1.- El poste de hormigón tiene prestigio en el mercado nacional.	(O1-A1) Realizar promociones para que nuestra marca no pierda su prestigio.	(F1-O1) Campaña publicitaria indicando que los productos son los mejores del mercado

2	O2.- Desarrollo de nuevos productos.	(O2-A2)	Incentivos a los empleados para que estos se identifiquen con la empresa.	(F2-O2)	Diseño de un catálogo que indique la calidad de los productos y de los nuevos productos desarrollados para el mercado
3	O3.- Expansión a nuevos mercados.	(O3-A3)	Buscar nuevos clientes para de esta manera expandir los mercados.	(F3-O3)	Buscar nuevos mercados para ofertar los productos que se desarrollan dentro de la empresa.
4	O4.- Existencia de temporadas especiales en el país en lo cual existe mayor demanda mayor de nuestro producto.	(O4-A4)	Utilizar las fechas importantes para generar promociones que establezcan un buen puesto en el mercado.	(F4-O4)	Búsqueda de asociaciones financieras para acceder a créditos
AMENAZA			ESTRATEGIAS AF		ESTRATEGIAS DO
1	A1.- Incremento de competidores a nivel local y nacional.	(A1-F3)	Establecer una campaña de marketing indicando que nuestro producto cumple con la normativa existente.	(D1-O4)	Creación de plazas de trabajos para que la elaboración de los postes sea más rápida.
2	A2.- Empresas que ofrecen mayores beneficios al personal.	(A1-F2)	Fomentar la creación de hormigones de excelente calidad para nuestros clientes.	(D2-O4)	Pago de bonos a los empleados en temporadas especiales
3	A3.- Incumplimiento de pago por parte de los clientes.	(A4-F4)	Aprovechar los aranceles creando una variedad de productos que mejoren la cotización de productos importados	(D3-O2)	Recuperación de la cartera vencida

4	A4.- Políticas gubernamentales a las importaciones de materiales para la construcción.	(A1-F1)	Desarrollar volantes que indiquen la calidad de los productos que se elaboran en la empresa.	(D4-O4)	Realización de préstamos para poder solventar las temporadas especiales.
			ESTRATEGIAS DA		ESTRATEGIAS FD
		(D1-A1)	Contratación de personal para incrementar la producción.	(F1-D1)	Capacitación al personal que trabaja en la empresa
		(D2-A2)	Creación de beneficios para los empleados y sus familias.	(F1-D2)	Crecimiento profesional y desarrollo personal.
	(D3-A3)	Establecimiento de medidas legislativas contra los clientes que no cancelan	(F3-D3)	Utilizar las normas legales para recuperar la cartera perdida	
	(D4-A4)	Generación de caja de la empresa que solvante las épocas malas.	(F4-D4)	Alianzas con instituciones financieras.	

Fuente: Mariela Toctaguano
Elaborado por: Las investigadora

2.3 Diseño de la Metodología de la Investigación

La metodología de la investigación determinó el tipo de investigación, los métodos y técnicas utilizadas, además del diseño de los instrumentos para la recolección de datos de los actores principales dentro del trabajo investigativo.

2.3.1 Tipo de Investigación

En el trabajo se utilizó dos tipos de investigaciones como es la investigación explicativa y la cuali-cuantitativa, con la explicativa se busca encontrar las causas que ocasionan ciertos fenómenos que ocasionaron que no se desarrolle una evaluación del desempeño en la empresa y lo cuali-cuantitativo para la recolección de información, la misma que una vez analizada e interpretada determino algunos aspectos que motivaron a la aplicación de un sistema de evaluación integral acorde a las características de la empresa.

2.4 Métodos Técnicas

2.4.1 Métodos

2.4.1.1 Inductivo

En la presente investigación de campo se abordó por partes el problema en cada uno de los accionistas de la empresa POSTECON S.A., de manera separada e individual a la vez que se realizará una síntesis para obtener conclusiones del conglomerado general.

Este método será utilizado al momento de realizar el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizadas a la población de la empresa POSTECON S.A., para establecer conclusiones sobre la realidad de la empresa a la finalización del diseño de la propuesta.

2.4.1.2 Analítico – sintético

El análisis permitió realizar un estudio para diagnosticar la situación de la empresa y evaluar su capacidad integral y global de sus sistemas, tomando en cuenta cada una de sus actividades específicas desarrolladas, que si se manejan como puntos de apoyos con otras, generan un valor superior de todas estas actividades que se realizará una evaluación del desempeño laboral para la organización.

2.4.1.3 Estadísticos

El trabajo investigativo utilizará la estadística descriptiva, ya que permite estudiar y describir la totalidad de individuos de una población, por lo tanto nos permitirá analizar la información en la empresa POSTECON S.A. Para realizar la tabulación de la información obtenida en las encuestas se utilizará el programa Excel, el mismo que permitirá cuantificar dicha información y facilita la representación gráfica mediante la utilización del diagrama de pastel.

2.4.2 Técnicas

2.4.2.1 La Encuesta

La encuesta fue aplicada a los trabajadores de la empresa POSTECON S.A., con lo que se determinó su visión en lo referente a si han sido evaluados en la empresa. Posibilitando al informante tener mayor libertad para expresar sus opiniones de manera sincera sobre el tema a tratar, la encuesta proporcionó la información real de la situación actual de la empresa que se utilizó para la implantación de técnicas de evaluación para el personal.

2.4.2.2 La entrevista

La entrevista permite obtener el punto de vista del gerente y del jefe de recursos humanos, abordando temas de suma importancia que esclarecer las dudas que se tiene facilitando el desarrollo del trabajo investigativo.

2.5 Unidad de Estudio

2.5.1 Población

La población que se consideró para la investigación son las personas que conforman la empresa POSTECON S.A ubicada en el sector de Lasso; la misma que se detalla en la siguiente lista:

TABLA N° 2. 3: UNIDAD DE ESTUDIO

NOMBRE	CARGO	N°
Ing. López Enrique	Gerente General	1
Ing. Paulina Jiménez Freire	Jefe de Recursos Humano	1
Trabajadores		28
TOTAL		30

Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: Investigadora.

La población o universo es el conjunto de colaboradores que conforman la empresa POSTECON S.A., la misma que cuenta 30 personas y por considerarse una unidad de estudio pequeña se analizó a toda la población. El trabajo investigativo no tiene muestra, por considerar una población demasiado pequeña.

2.6 Análisis e Interpretación de Resultados

2.6.1 Encuesta dirigido a los empleados de la empresa POSTECON

S.A.

1. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

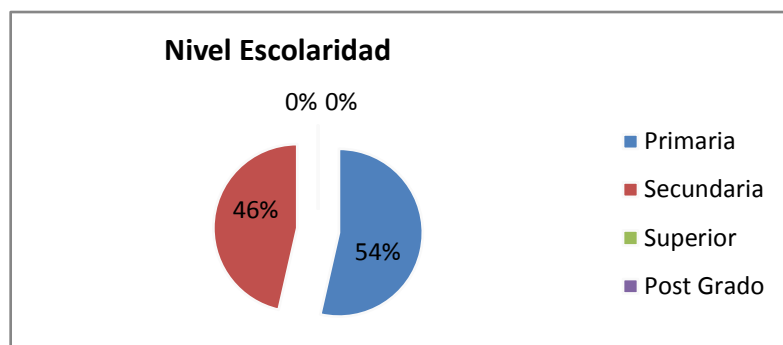
TABLA N° 2. 4: NIVEL ESCOLARIDAD

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	15	54%
Secundaria	13	46%
Superior	0	0%
Post Grado	0	0%
TOTAL	28	100

Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora.

GRÁFICO N° 2. 2: NIVEL ESCOLARIDAD



Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 54% de los encuestados expresaron que tiene un nivel de educación primaria, mientras que el 46% restante manifiestan tener un nivel de escolaridad de secundaria, además se nota que ninguno de los trabajadores tiene estudios superiores y tampoco de post grado.

Mediante los resultados obtenidos demuestran que la empresa cuenta con colaboradores que tienen un nivel escolar de primaria y secundaria, no existe trabajadores que cuenten con algún título de tercer o cuarto nivel.

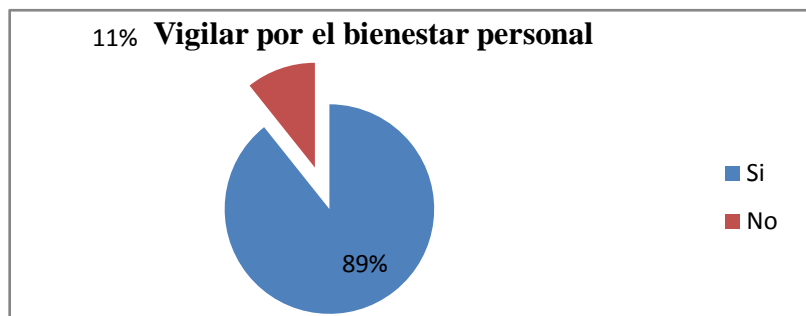
2. ¿Existe un responsable, encargado de vigilar por el bienestar del personal de la Empresa?

TABLA N° 2. 5: BIENESTAR DEL PERSONAL

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	89%
No	3	11%
TOTAL	28	100

Fuente: Mariela Toctaguano
Elaborado por: La Investigadora

GRÁFICO N° 2. 3: BIENESTAR DEL PERSONAL



Fuente: Mariela Toctaguano
Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 89% de los trabajadores encuestados señalan que si existe una persona quien está a cargo de vigilar la integridad de los trabajadores que laboran en la empresa, mientras que el 11% restante responde que no sabe quién vigila el bienestar del personal de la empresa.

De los datos obtenidos dan a conocer que la empresa cuenta con una persona responsable la cual está encargada de velar por el bienestar de todos los trabajadores, pero también existen personas que no saben si existe alguien que vea la necesidad y seguridad de los empleados, por este motivo se recomienda dar a conocer a los que integran la empresa cual es la persona a la que deben acudir en caso de que se presente algún inconveniente o tengan alguna necesidad.

3. ¿Considera Usted que para desempeñarse eficientemente en su puesto necesita un incremento de?

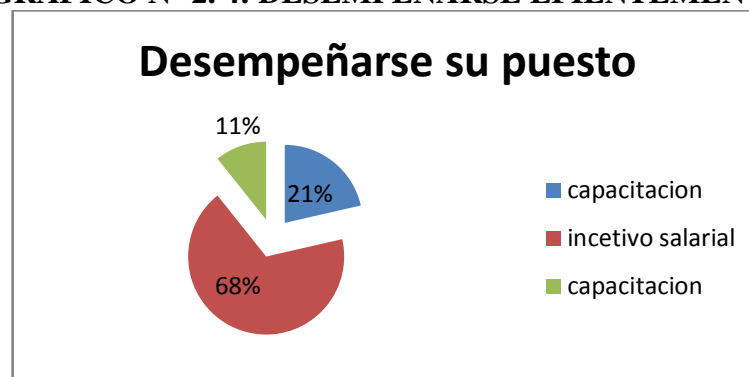
TABLA N° 2. 6: DESEMPEÑARSE EFICIENTEMENTE

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Motivación	6	21%
Incentivo salarial	19	68%
Capacitación	3	11%
TOTAL	28	100

Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

GRÁFICO N° 2. 4: DESEMPEÑARSE EFICIENTEMENTE



Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

Según los resultados de la encuesta el 21% expresa que la motivación incentiva a los trabajadores de mejor manera, el 68% menciona el incentivo salarial mejora el desempeño y hace más eficientemente a los trabajadores al momento de realizar las actividades, y el 11% responde que la capacitación sería el más adecuado para su desempeño laboral.

La mayoría de los trabajadores expresa que el incentivo salarial es parte de la empresa serviría de mucho para mejorar en el desempeño de las actividades, pero también existen personas que se refieren a la motivación ya que esto aportaría para tener mayores preparaciones y podrían realizar las tareas más eficientemente, además existen trabajadores que piensan que solo con la capacitación pueden realizar el trabajo de mejor manera.

4. ¿Si los resultados de evaluación de desempeño le motivan o le deprimen?

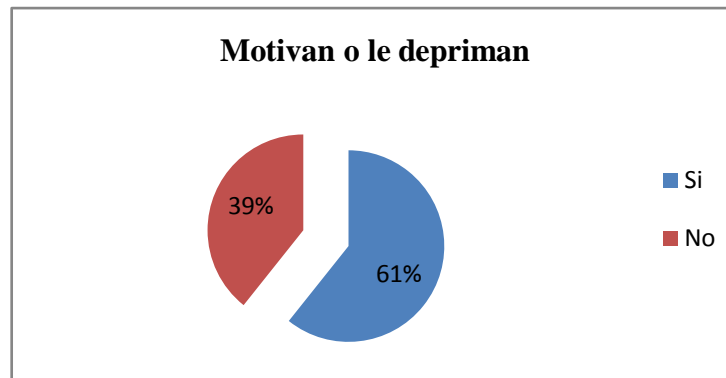
TABLA N° 2. 7: MOTIVAN O LE DEPRIMEN

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	61%
No	11	39%
TOTAL	28	100

Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

GRÁFICO N° 2. 5: MOTIVAN O LE DEPRIMEN



Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

Con la información de las encuestas se obtiene que al 61% de los empleados, los resultados de evaluación de desempeño les motiva, mientras que el 39% restante de los encuestado demuestra que se deprimen con los resultados ya que estos no son positivos y les desmotiva.

Mediante los resultados denotan que la empresa está cumpliendo con sus respectivas evaluaciones, pero se toma en cuenta que no a todas las personas les motiva los resultados obtenidos por la labor que realizan en cuanto a su desempeño, ya que los puntajes son bajos y desmotiva al trabajador, es necesario motivar a esas personas.

5. Su ingreso a la empresa fue realizada por:

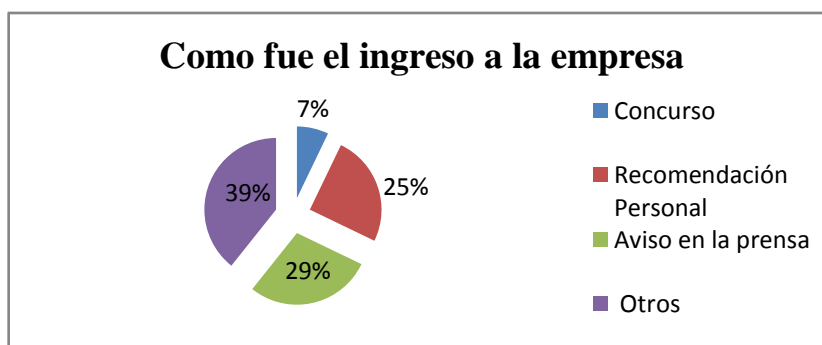
TABLA N° 2. 8: COMO FUE LE INGRESO A LA EMPRESA

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Concurso	2	7%
Recomendación Personal	7	25%
Aviso en la prensa	8	29%
Otros	11	39%
TOTAL	28	100

Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

GRÁFICO N° 2. 6: COMO FUE EL INGRESO A LA EMPRESA



Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 7% del personal menciona que su ingreso a la empresa fue por concurso, el 25% ingreso mediante recomendaciones personales, el 29% se enteró por publicaciones en la prensa, y el 39% restante ingresaron por otras circunstancias.

En los resultados obtenidos de la encuesta se demuestra que un pequeño porcentaje de trabajadores ingresaron a la empresa por concurso de méritos, mientras la mayoría se enteró por la necesidad de la empresa de cubrir una vacante mediante recomendaciones personales, el resto de empleados obtuvo su trabajo por aviso de la prensa, sin embargo es necesario indicar que existen puestos que han sido obtenidos por otras causas.

6. ¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?

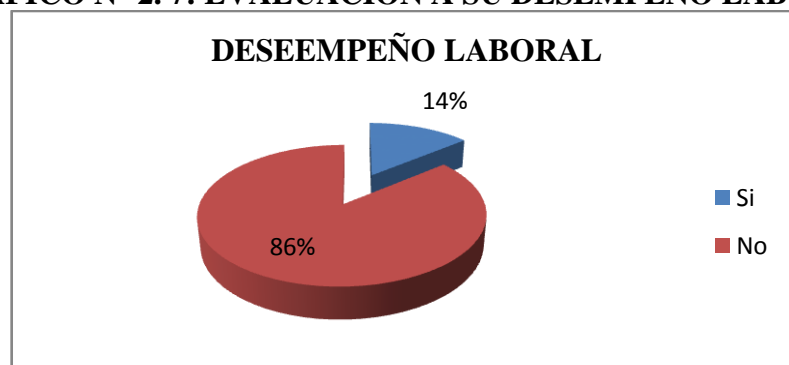
TABLA N° 2. 9: EVALUACIÓN A SU DESEMPEÑO LABORAL

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	14%
No	24	86%
TOTAL	28	100

Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

GRÁFICO N° 2. 7: EVALUACIÓN A SU DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 14% de los encuestados demuestran que Si se realiza la evaluación a su desempeño, el 86% manifiesta No es evaluado su desempeño laboral.

La mayoría de los encuestados manifiestan que no se realizar una evaluación a su desempeño laboral y en muchos de los casos no saben ni se les prepara en cuanto a las deficiencias que tienen, ya que no les hacen ninguna evaluación y no saben la necesidad de los trabajadores, además de esto si existen personas que mencionan que se les realiza una evaluación del desempeño.

7. ¿Le gustaría que su empresa le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral?

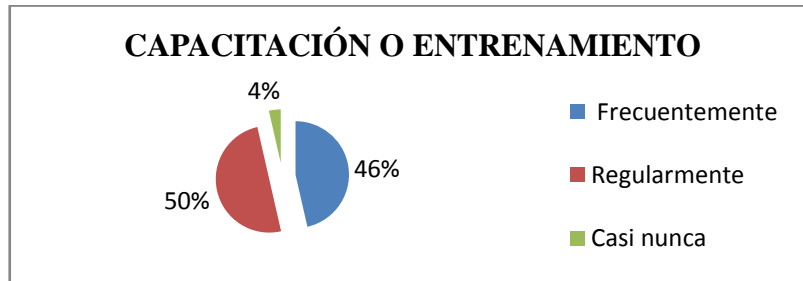
TABLA N° 2. 10: CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	13	46%
Regularmente	15	50%
Casi nunca	1	4%
TOTAL	28	100

Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

GRÁFICO N° 2. 8: CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO



Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

Al 46% del personal le gustaría que la empresa realice capacitaciones frecuentemente para mejorar sus conocimientos, el 50% menciona que las capacitaciones deben ser regularmente y el 4% restante responde que casi nunca le gustaría recibir capacitaciones para mejorar su desempeño laboral.

Los resultados de la encuesta muestran que a la mayoría de las personas la gustaría que la empresa realiza capacitaciones regularmente para reforzar los conocimientos, pero existen personas que ven la necesidad de realizar las capacitaciones frecuentemente para no olvidar lo aprendido y seguir adquiriendo más conocimientos que aporten a su desempeño, además de esto se nota que también hay personas que no les importa mucho si la empresa da o no capacitaciones.

8. ¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?

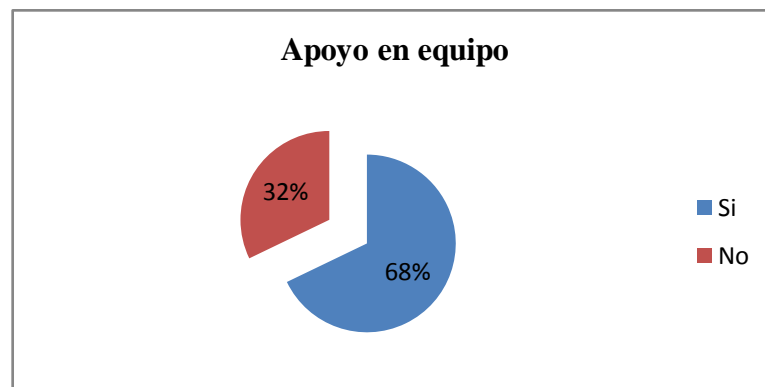
TABLA N° 2. 11: APOYA EN SU EQUIPO DE TRABAJO

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	19	68%
No	9	32%
TOTAL	28	100

Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

GRÁFICO N° 2. 9: APOYA EN SU EQUIPO DE TRABAJO



Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 68% de los encuestados ha respondido que se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su rendimiento y el desempeño laboral en la empresa, mientras que el 32% manifiestan que no se apoyan y no conforman equipos de trabajo para mejorar el desempeño o realizar sus actividades.

En la empresa la mayor parte de empleados manifiesta que se apoyan en equipo de trabajo para mejorar su desempeño laboral y desarrollar sus actividades de manera más eficiente, un mínimo de empleados no se integra ni conforma ningún grupo de trabajo, es decir no realiza actividades en grupo.

9. ¿El estrés y conflicto se presentan?

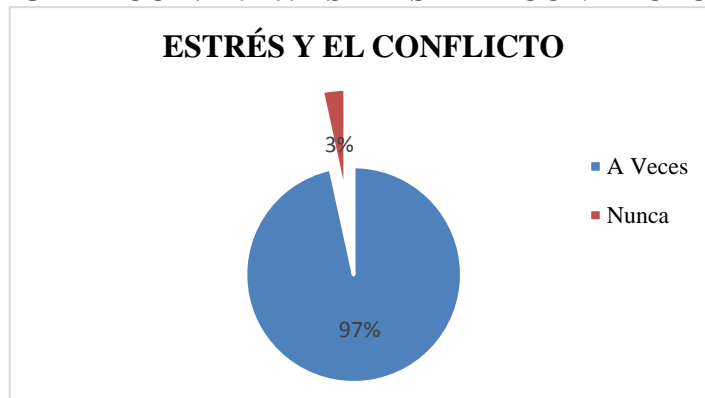
TABLA N° 2. 12: ESTRÉS Y EL CONFLICTO

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A Veces	27	97%
Nunca	1	3%
TOTAL	28	100

Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

GRÁFICO N° 2. 10: ESTRÉS Y EL CONFLICTO



Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 97% de los trabajadores responde que a veces se presenta el estrés y conflicto en los puestos de trabajo mientras tanto que el restante 3% menciona que nunca se presenta estrés y conflicto dentro de la empresa.

Según las encuestas determinan que la mayoría de personas presentan estrés o algún tipo de conflicto en la empresa, teniendo un ambiente de trabajo no idóneo que pueden perjudicar al desarrollo normal de las actividades, además se puede identificar que son pocos los trabajadores que no presentan ningún tipo de estrés y que no tienen conflicto con sus compañeros de trabajo.

10. ¿Considera usted que al trabajar en equipo fomenta la unión y el Compañerismo?

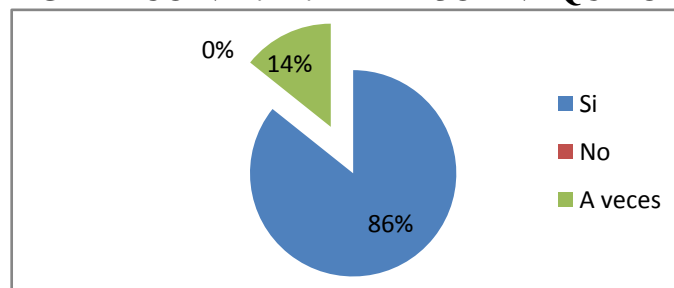
TABLA N° 2. 13: TRABAJO EN EQUIPO

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	86%
No	0	0%
A veces	4	14%
TOTAL	28	100

Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

GRÁFICO N° 2. 11: TRABAJO EN EQUIPO



Fuente: Mariela Toctaguano

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 86% de los encuestados respondieron que el trabajo en equipo si fomenta el compañerismo, por otro lado el 14% revela que a veces el trabajo en equipo facilita las actividades y promueve el compañerismo, como se puede ver no existe personas que señales que le trabajo en equipo no fomente el compañerismo siendo esto muy importante ya que todos están de acuerdo que esta actividad mejora el compañerismo entre todos los trabajadores.

Mediante los resultados obtenidos, todos los trabajadores están de acuerdo que las actividades en equipo fomentan el compañerismo, es fundamental tomar esto en cuenta para de esta manera tomar acciones que puedan mejorar el ambiente de trabajo en la empresa.

2.6.2 Entrevista Dirigido al Gerente de la Empresa

En la entrevista que se le realizó al gerente de la empresa manifestó que personal que ingresa a POSTECON S.A., es calificado mediante un formato en el cual se evalúa educación, adiestramiento, habilidades y destrezas para de esta manera clasificarlos y ubicarlos en el puesto de trabajo adecuado sin que afecte a la normal producción, además de esto comento que a los trabajadores frecuentemente se les expone a una evaluación de desempeño para verificar cual es el rendimiento de cada uno de ellos y tomar medidas correctivas que le ayuden al trabajador a mejorar la actividades que realizan en el puesto de trabajo sin causar algún tipo de disgusto en ellos, en las evaluaciones se toma en cuenta la iniciativa, el trabajo en equipo, la productividad, la puntualidad, entre otros factores y así poder determinar a fondo cual es el problema del bajo rendimiento de las personas.

En cuanto se refiere a la motivación de los trabajadores menciona que a los trabajadores les motivaría a realizar mejor su trabajo mediante incentivos individuales y en grupos de trabajo, estos pueden ser mediante programas, premios, incentivos económicos, programas de recreación, una de las actividades que se realiza para motivar al personal son la capacitaciones que se realiza cada dos años pero se ve la necesidad de realizarlo más seguido y en eso se está trabajando conjuntamente con el departamento de recursos humanos, además de esto menciono que las evaluaciones que se les realiza al personal se lo hace cuando la empresa determina la necesidad o se observa el bajo rendimiento de los trabajadores.

2.6.3 Entrevista Realizada al Jefe de Recursos Humanos de la Empresa POSTECON S.A.

El departamento de Recursos Humanos dio a conocer que evalúa el desempeño de los trabajadores de la empresa mediante un formato en el cual se ve la educación, adiestramiento, habilidades y destrezas de la persona, además de esto hace mención que los métodos de aplicación a los trabajadores para evaluar el desempeño debería ser con un formato más completo que tome en cuenta aspectos como la iniciativa, el trabajo en equipo, la productividad, puntualidad, entre otros elementos que aporten en la evaluación del personal y ver resultados reales o acertados y poder tomar medidas correctivas adecuadas.

En cuanto a las actividades de motivación piensa que les gustaría a los trabajadores obtener premios por su rendimiento, realizar programas, incentivos económicos y programas de recreación, con respecto a los planes de capacitación hizo mención que se los elabora para todo el año y están orientados a satisfacer las necesidades de los trabajadores que se obtiene mediante la evaluación que se les realiza, según el procedimiento del departamento de recursos humanos indica que las evaluaciones de competencia se realiza cada dos años y las evaluaciones del desempeño laboral se lo realiza dependiendo la necesidad de la empresa, por este motivo no existe un tiempo determinado, pero frecuentemente es cada año y se determina mediante el comportamiento y rendimiento del trabajador o los trabajadores, esto se puede realizar de manera individual o grupal según la necesidad.

2.7 Conclusiones

En el presente trabajo de investigación acerca de la evaluación de gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa POSTECON S.A., sector Lasso, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

1. La empresa no cumple con sus respectivas evaluaciones al personal, mediante esto puede motivar de alguna manera al trabajador por las actividades que desempeña sin dejar a un lado a las personas que no tienen buen desempeño, sino buscando las alternativas para motivar a esos trabajadores dentro de sus actividades y cumplir con las expectativas de la empresa.
2. Se considera que la empresa al realizar una Evaluación de Desempeño Laboral es necesario la capacitación y motivación, aunque en muchos de los casos los trabajadores no saben ni se les prepara acerca del porqué y como se les va a evaluar, sin embargo reconocen que tienen una evaluación, llegando hacer en muchos casos muy personal.
3. Los empleados están de acuerdo de ser capacitados y entrenados regularmente y dentro de la empresa, ya que muchos de ellos no cuentan con el tiempo y los recursos económicos suficientes para asistir a capacitarse en otros lugares.
4. En la empresa la mayoría de los empleados acepta que el trabajo en grupo mejora el desarrollo de las actividades y aporta para que todos los compañeros se lleven y no se genere conflictos, pero en cuanto a ser evaluados no están de acuerdo que las actividades sean evaluados grupalmente ya que no todos los trabajadores desarrollan las actividades de la misma manera.

2.8 Recomendaciones

1. Mediante los resultados de la investigación se puede tomar medidas correctivas con los trabajadores que presentan en las evaluaciones de desempeño un rendimiento bajo, ya que estas personas necesitan ser motivadas mediante un incentivo o ser escuchadas para ver si tienen algún problema y solucionarlo adecuadamente, de esta manera mejorar el rendimiento y la conducta de la persona teniendo como resultado que las actividades sean realizadas adecuadamente y generar un ambiente de trabajo apropiado.
2. El tratar temas acerca de las evaluaciones a las que vas a ser expuestos los trabajadores informando cuales son los motivos y el para que se realiza dicha evaluación, es importante dejar claro esta situación para no generar ningún tipo de incertidumbres que ocasionen comentarios los cuales afecten el rendimiento de los trabajadores o puedan generen problemas y conflictos en los puestos de trabajo afectando la normal producción de la empresa.
3. Los encargados de la empresa realicen capacitaciones ya que a muchos de los trabajadores les gustaría adquirir nuevos conocimientos y reforzar los aprendidos, por este motivo se recomienda tratar temas que sean de vital importancia para los trabajadores y mediante esto ayudar al desarrollo de la empresa, la mayoría las personas no tiene la facilidad de asistir a eventos externos, se debe realizar las capacitaciones durante la jornada de trabajo y en las instalaciones de la empresa sin generar ningún costo o tipo de descuento ya que los empleados no cuentan con el tiempo suficiente luego de la jornada de trabajo ni con la economía.

4. El fomentar en mayor magnitud los trabajos en grupo ya que a la mayoría de personas les gusta recibir ayuda para realizar las actividades y de esta manera mejorar el ambiente de trabajo por medio de la cooperación, pero es recomendable no realizar las evaluaciones en grupo ya que esto generaría conflicto con los compañeros porque no todos trabajan al mismo ritmo y no les gustaría tener un bajo rendimiento en la evaluación por culpa de sus compañeros.

CAPÍTULO III

3 PROPUESTA

TEMA: “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN 360° PARA LA EMPRESA POSTECON S.A., SUCURSAL PASTOCALLE, DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, EN EL PERÍODO 2013”

3.1 Datos Informativos

EMPRESA: POSTECON S.A.
PROVINCIA: Cotopaxi
CANTÓN: Latacunga
PARROQUIA: San Juan de Pastocalle
DIRECCIÓN: Lasso en la panamericana Sur Km 46 ½
TELÉFONO: 032700020 - 032700139
AÑO DE CREACIÓN: Empresa fue constituida el 16 de Septiembre del 2009
GERENTE GENERAL: Ing. Enrique López
FECHA ESTIMADA: Octubre 2014 – Marzo 2015

3.2 Introducción

La evaluación del desempeño a través de la aplicación del sistema de evaluación 360 grados permitirá a la empresa evaluar a todos los niveles jerárquicos de la organización, el jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador y viceversa. El método 360 grados es uno de los sistemas de los más completos que existen hoy en día, es una herramienta administrativa que busca conocer las fortalezas y debilidades en el desempeño del personal.

La evaluación del desempeño es un proceso que a través de un instrumento que de medición, además es una herramienta administrativa para mejorar el rendimiento del recurso humano de una empresa, el desarrollar un programa formal de evaluación en la organización en el cual se encuentren involucrados todos los niveles jerárquicos de la empresa, y que estén observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas, enfocados a los objetivos empresariales.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados, sin embargo, es poco aplicada la evaluación a nivel de las pequeñas y medianas empresas.

La evaluación del desempeño laboral es fundamentales dentro una empresa el sistema de evaluación 360 grados valora al recurso humano de cualquier empresa. Este sistema contribuye a la determinación de la calidad del personal, y aporta al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, entre otras decisiones.

3.3 Justificación

Para la empresa en la actualidad es importante intentar perfeccionar y obtener ventajas competitivas a través de la formación de su personal, denotando la necesidad que en la empresa realicen una evaluación que ayude a los obreros a mejorar su actividades laborales, enfocados al cumplimiento de los objetivos de las empresa POTECON S.A.

Es de interés para los trabajadores tendrán la oportunidad de ampliar sus capacidades para obtener un mayor crecimiento personal en donde estará interconectado su saber, su sentir, su pensar y su actuar dentro de la empresa, permitiendo conocer las fortalezas y debilidades del personal, con la evaluación proporcionar una capacitación de manera eficiente en la cual aprendan cosas nuevas, y crezcan individualmente.

La factibilidad de la aplicación de un sistema de evaluación para medir el desempeño del personal en la empresa POSTECON S. A., es la idónea, por motivos en los cuales se denota una gran apertura por parte del gerente de la empresa, jefes departamentales y de los obreros, quienes están con la disposición que se les evalúe cuantas veces sea necesario para que lleguen alcanzar la calidad y la excelencia en su producción diaria.

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivo General

Implementación un modelo de evaluación de desempeño 360 grados, como herramienta adecuada para la medición de nivel desempeño laboral en la Empresa POSTECON S.A.

3.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar la metodología y las políticas del modelo de evaluación del desempeño 360° para su aplicación en el personal de la empresa POSTECON S.A.
- Aplicar del modelo de evaluación 360° para conocer el desempeño laboral actual del personal en la empresa POSTECON S. A.
- Analizar los resultados de la evaluación del desempeño laboral a través de un informe final que aportara para la toma de decisiones de la gerencia.

3.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.5.1 Metodología

Al no tener un sistemas de evaluación propio en la empresa, propone que la aplicación del método de evaluación 360 grados en la empresa POSTECON S. A., con lo que se llegará establecer varias deducciones de los fenómenos que inciden en el desempeño de los trabajadores de la organización.

La técnica del estudio 360 grados rompe los esquemas de los métodos de evaluación más conocidos, en donde se toma como el único que puede medir el rendimiento del personal es el jefe, el método evalúa de forma en que su metodologías es la inclusión a todo los niveles jerárquicos de las empresa, para que esta evalué a los pares y subordinados, es decir entre uno y otro, a los clientes internos o externos, al jefe directo o inmediato, y la autoevaluación del individuo en conformidad con su tareas.

La estructura de la empresa POSTECON S.A., permitirá evaluar al sistema 360° como una herramienta de medición en todos los ángulos del 360°, determinando las relaciones directa e indirecta que exista entre los subordinados, pares, jefes inmediatos y clientes.

3.5.2 Alcance

El sistema de evaluación del desempeño 360 grados tendrá, un alcance en la empresa POSTECON S.A., a las áreas: administrativas, producción, ventas, financiera.

3.5.3 Objetivos

- Determinar el rendimiento y potenciales deficiencias que el personal de la empresa POSTECON S.A.
- Conocer el nivel de desempeño de cada una de las áreas de la empresa para tomar las medidas correctoras correspondientes.
- Analizar por medio de la información las necesidades que el personal de la empresa tiene para aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades.
- Detectar los programas de capacitación para las diferentes áreas de la empresa POSTECON S.A.

3.5.4 Selección de competencias

Las competencias que se analiza dentro del sistema de evaluación del desempeño 360° están; los clientes externos, jefe inmediato, pares, colaboradores o subordinados y autoevaluador, cada uno cumple un grado de importancia en la empresa, en la evaluación 360° su metodología es la de valorizar a todos los integrantes de la organización, en este caso a los miembros de la empresa POSTECON S.A., son evaluados de acuerdo al área y nivel jerárquico al que pertenecen:

El 40% de la ponderación se da para el autoevaluado, ya que a través de una evaluación personal se determina la capacidad para desempeñar sus funciones pertinentes a los empleados en la cual se encuentra desempeñando sus labores.

El jefe directo o inmediato le corresponde una ponderación del 20% es decir que su desempeño se basa en sugerir y determinar las funciones que debe cumplir un trabajador, y el nivel de la ponderación corresponde a que su desempeño esta

predeterminado como jefe directo o inmediato y su desempeño siempre estará evaluado.

Con el 20% de ponderación determina que los pares o más conocidos como los compañeros del porcentaje de evaluación entre colaboradores se hacen espontáneamente en la empresa razón la valencia del 20%.

Los colaboradores o subordinados mantienen una ponderación del 10% en la que mantienen una estrecha relación con la empresa esto se debe a que los jefes inmediatos siempre están evaluados de una u otra manera el desempeño de sus colaboradores, razón de la valoración porque es un proceso constante.

Un 10% de ponderación de clientes internos demuestran la confiabilidad en las funciones desempeñadas por los empleados que pertenecen a la empresa por su trabajo constante y al ser vigilados su desempeño siempre se mantiene en los niveles óptimos.

De esta manera se llega a obtener el 100% de desempeño de los miembros de la empresa que estimulada con la evaluación de sus calificaciones que generan ponderaciones en base a cada nivel de evaluación o a su cargo subjetivo.

TABLA N° 3. 1: CRITERIOS DE VALORACIÓN

CANTIDAD	EVALUADOR	PONDERACIÓN
1	AUTO EVALUADO	40%
2	JEFE DIRECTO O INMEDIATO	20%
3	PARES	20%
4	COLABORADORES (SUBORDINADOS)	10%
5	CLIENTE INTERNO/EXTERNO	10%
	TOTAL	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mariela Toctaguano

3.5.5 Diseño de evaluación

Para el proceso de evaluación procede con el establecimiento de los rangos para las escalas de la valorización de los resultados del desempeño organizacional, los mismos que están basados en la escala de Likert, los parámetros que se emplearán este en función a los siguientes criterios. (Ver cuadro 3.17)

El procedimiento diseñado por Rensis Likert, empieza con la recopilación o elaboración de una gran cantidad de reactivos de enunciados que expresan diversas actitudes positivas y negativas hacia un objeto o acontecimiento específico. En un caso típico de una escala de 5 puntos, los reactivos expresados en forma positiva se califican con: 1 inaceptable, 2 deficiente 3 satisfactorio, 4 muy bueno, 5 excelente.

Cuadro de los rangos de la escala de calificaciones de evaluación según parámetros de evaluación de Likert, para mejor un mejor reconocimiento de las calificaciones se ha optado por la denominación de colores e iconos de

reconocimiento, con los cuales los evaluadores podrán identificar de mejor manera las calificaciones obtenidas por los trabajadores

TABLA N° 3. 2: PUNTUACIÓN DE VALORACIÓN

Rango de evaluación	Resultado	Descripción	Color	Icono
95 -100	EXCELENTE:	DESEMPEÑO ALTO	VERDE	
80- 94	MUY BUENO:	DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO	AZUL	
60 – 79	SATISFACTORIO:	DESEMPEÑO ESPERADO	NARANJA	
40 –59	DEFICIENTE:	DESEMPEÑO BAJO LO ESPERADO	AMARILLO	
1 – 39	INACEPTABLE:	DESEMPEÑO MUY BAJO A LO ESPERADO	ROJO	

Fuente: Rensis Likert,

Elaborado por: Mariela Toctaguano

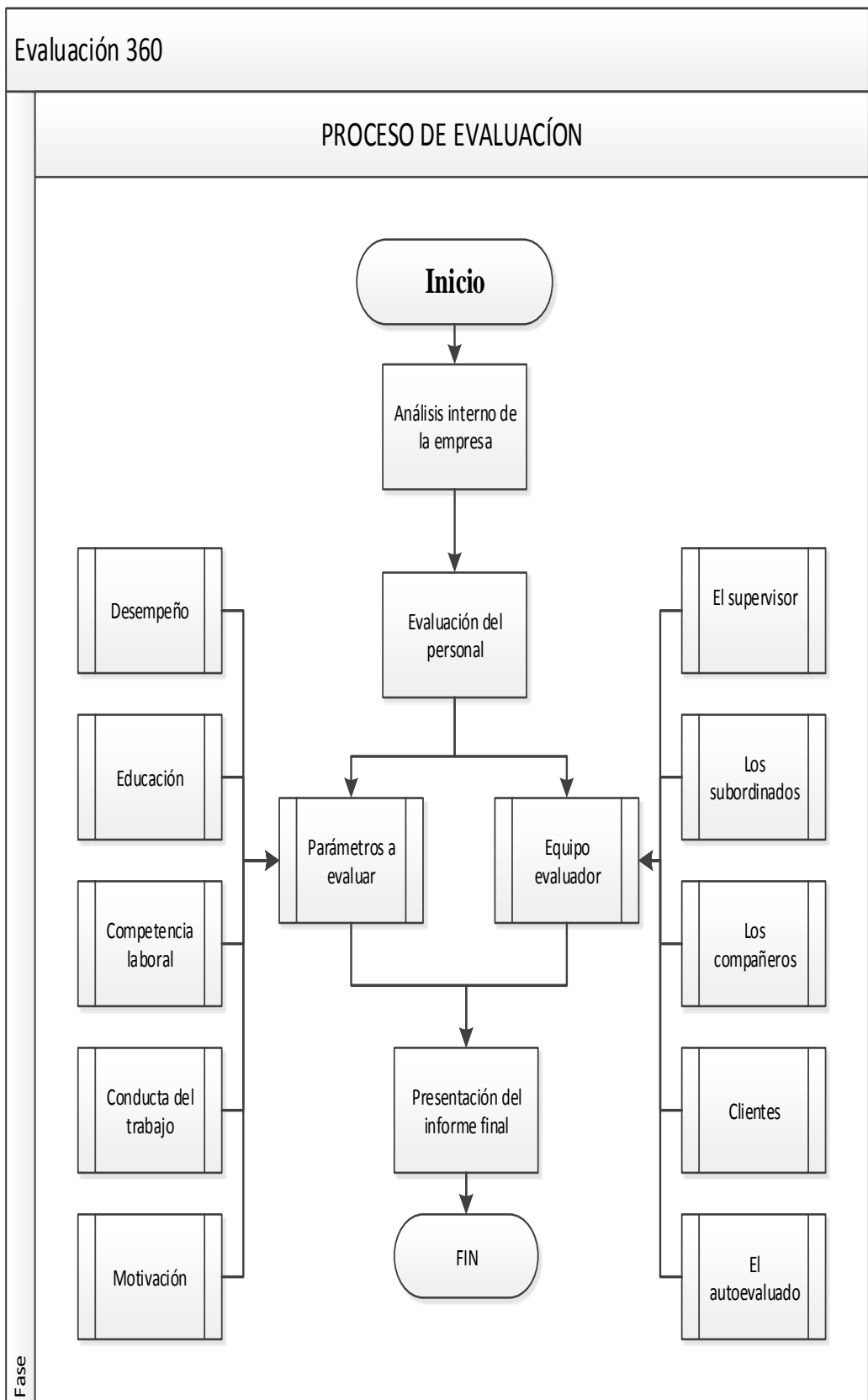
Las calificaciones obtenidas en el proceso de evaluación del desempeño brindaran indicadores necesarios para tomar medidas preventivas y correctivas para mejorar el nivel de desempeño de nuestros empleados y a la vez identificar el potencial del talento humano para poder tomar decisiones de inmediato, mediano o largo plazo para futuros ascensos e incentivos de cursos de capacitación.

Seguido del cuadro de rangos, se estable el significado de la puntuación con la que se califica en cada formulario a los distintos ítems de las encuestas de las matriz de evaluación. Los parámetros numerales que se ha establecido para la calificación también cuentan con la designación de colores.

3.5.5.1 Modelo grafico del sistema de evaluación 360 grados

El modelo grafico permitió establecer los parámetro a evaluar ya que en la empresa como se había desarrollado una evaluación del desempeño laboral.

GRÁFICO N° 3. 1: PROCESO DE EVALUACIÓN JEFE DE PLANTA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mariela Toctaguano

TABLA N° 3. 3: SIGNIFICADO DE LA PUNTUACIÓN

5 Excelente: El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.
4 Muy bueno: El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.
3 Satisfactorio: El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.
2 Deficiente: El empleado cumple medianamente el aspecto a evaluar.
1 Inaceptable: El empleado no cumple con el aspecto a evaluar.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mariela Toctaguano

El formulario de evaluación del desempeño laboral es el mismo para todos, con la finalidad de establecer una paridad entre el personal, y transmitiendo la confiabilidad en los evaluados al momento de proporcionar sus respuestas.

CUADRO N° 3. 1: FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360”

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360 Empresa POSTECON S.A	
A.- Datos del Empleado	
1. Introduzca los datos del empleado:	
Nombre y Apellido:	<input type="text"/>
Puesto:	<input type="text"/>
Proceso:	<input type="text"/>
2. La persona que evalúa:	
Nombre y Apellido:	<input type="text"/>
Cargo:	<input type="text"/>
Proceso:	<input type="text"/>
A.-Habilidades y productividad del empleado	
Puntúe al empleado utilizando la siguiente escala:	
5 - Excelente: El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.	
4 - Muy bueno: El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.	
3 - Satisfactorio: El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.	
2 - Deficiente: El empleado cumple medianamente el aspecto a evaluar.	
1 - Inaceptable: El empleado no cumple con el aspecto a evaluar.	

		"MARQUE CON UNA "X"				
		1	2	3	4	5
		INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Conocimiento del puesto						
Entiende las funciones y responsabilidades del puesto						
Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto						
2. Planificación y resolución						
Trabaja de forma organizada						
Requiere una supervisión mínima						
Es capaz de identificar problemas						
Reacciona rápidamente ante las dificultades						
3. Productividad						
Consigue los objetivos						
Puede manejar varios proyectos a la vez						
Consigue los estándares de productividad						
4. Habilidades de comunicación						
Articula ideas de forma eficaz						
Participa en las reuniones						
Sabe escuchar						
5. Trabajo en equipo						
Sabe trabajar en equipo						
Ayuda a su equipo						
Trabaja bien con distintos tipos de persona						
Participa en conversaciones de grupo						
6. Habilidades de dirección						
Transmite bien los objetivos a los integrantes de su unidad						
Comunica a todos en su unidad el éxito en el cumplimiento de objetivos						
Demuestra dotes de liderazgo						
Motiva a su equipo para conseguir los objetivos						

B.- Preguntas abiertas		
10. En su opinión, ¿en qué áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?		
1		
2	Suma Total	0
3		
4	Ponderación	20%
11. ¿Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la Empresa?		PUNTAJE TOTAL
		0
Sí	<input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
12. Y si es así, ¿para qué tipo de puesto? Por favor, concrete el nombre del puesto y el área al que pertenece		
Nombre del puesto:	_____	Área: _____
ELABORADO POR: MARIELA TOCTAGUANO		
FIRMA DEL EVALUADOR		

Fuente: Propio

Elaborado por: Mariela Toctaguano

3.5.6 Sensibilización

En esta etapa se procede a dar una charla en la que deberá indicarse la importancia de la evaluación, la misma que les permitirá a la organización cumplir con sus objetivos planteados y mejorar cada una de sus actividades en las diferentes áreas de la compañía, con la aplicación continua de valorizaciones del desempeño laboral no significa el despido del personal que se encuentre en un nivel bajo, más bien es todo lo contrario se buscó lograr la eficiencia y la eficacia de todos.

Políticas.- Las políticas ayudarán al cumplimiento del sistema de evaluación del desempeño 360°

1.- Evaluar al personal de la empresa POSTECON S.A., con el sistema de evaluación 360°.

- 2.- Establecer planes de capacitación para el mejoramiento del desempeño de los trabajadores de la empresa.
- 3.- Controlar que la evaluación del desempeño se cumpla en todas las fases en el tiempo que se planifico.
- 4.- Desarrollar programas orientados al mejoramiento de la calidad.
- 5.- Los resultados finales de la evaluación del desempeño laboral serán el cálculo que corresponda a cada uno de los formularios individuales sin exención alguna.
- 6.- El empleado que se encontrará en desacuerdo con la calificación obtenida dentro del proceso podrá apelar la evaluación presentada siempre y cuando este tuviere las pruebas documentales demostrativas de que se cometió alguna alteración o error, esto se lo hará en un periodo no mayor a 4 días laborales.

3.5.7 Coaching

Los evaluadores deben proporcionar al personal confiabilidad para que sus respuestas sea las más veraces posibles, los coaching estarán capacitados en el manejo de grupos numerosos de personas.

Los coaching son quienes dan al personal evaluado las indicaciones para que los formularios sean llenados correctamente, por tal razón sus aplicaciones deberán ser sencillas de comprender y claras.

3.5.8 Ejecución

En esta ocasión para esta metodología se aplica cinco instrumentos, uno de ellos realizado específicamente para una AUTOEVALUACIÓN y los cuatro restantes diseñados para los EVALUADORES con idénticas características (ver anexo 3).

Para el desarrollo de la evaluación deberá utilizarse la programación en Hoja de Cálculo EXCEL que es utilizada para la tabulación de la información de método del desempeño laboral 360 grados, el cual cumple cinco Pasos que están detallados de la siguiente a continuación:

Paso 1.- Se entrega los instrumentos a los actores: SERVIDOR EVALUADO, JEFE INMEDIATO, PAR (COMPAÑERO), COLABORADOR (SUBORDINADO) CLIENTE INTERNO (COMPAÑERO AJENO AL PROCESO DEL SERVIDOR CON EL QUE DE ALGUNA MANERA INTERACTUA CON ÉL) y se les solicita que marquen con una “X” en los casilleros de la escala punteada según su criterio, solicitando la máxima objetividad posible. Es necesario resaltar que la Teoría nos dice que se puede hacer participar en este proceso al Cliente Externo, para lo cual sería necesario elaborar un instrumento específico para éste.

Se debe informar a los evaluadores que se deben marcar con una “X” en todas y cada una de las preguntas de cada uno de los temas, pero recalando que la “X” va solo en uno de los casilleros de la Escala Valorada.

Paso 2.- Además existe una sección para preguntas abiertas, lo cual es necesario llenarlas ya que esto ayudará a identificar competencias y debilidades del EVALUADO.

Paso 3.- Con la finalidad de que el proceso se lo haga de la manera más transparente posible, se exigirá la firma de responsabilidad de los evaluadores.

Paso 4.- En la Hoja de Cálculo se encuentran los 5 instrumentos de los Evaluadores, en la misma que se ingresará los puntajes según el casillero de la Escala de Likert en la que se hayan marcado la “X”.

Paso 5.- Finalmente una vez llenado con los puntajes correspondientes en cada uno de los instrumentos de la Hoja de Cálculo, automáticamente se arrojará el

resultado de la Evaluación, según los Rangos establecido en la evaluación, los mismos que se detallan en la matriz de ejemplifican a continuación presentada.

CUADRO N° 3. 2: MATRIZ DE VALORACIÓN

A.- Datos del Empleado			
1. Introduzca los datos del empleado:			
Nombre y Apellido:			
Puesto:			
Proceso			
EVALUADOR	NOMBRES		PUNTAJE
AUTOEVALUADOR			
JEFE INMEDIATO			
PARES			
SUBORDINADOS			
CLIENTE INTERNO			
PUNTAJE TOTAL			
RANGOS DE PUNTOS DE QUIEBRE			RESULTADO
EXCELENTE	95	a	100
MUY BUENO	80	a	94
SATISFACTORIO	60	a	79
DEFICIENTE	40	a	59
INACEPTABLE	1,00	a	39

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mariela Toctaguano

Los parámetros a evaluar dentro del formulario están el conocimiento del puesto, la planificación y resolución, la productividad, habilidades de comunicación, trabajo en equipo, habilidades de dirección.

3.5.9 Recolección de dato y reporte.

Una vez aplicada el formulario para la evaluación del desempeño 360°, se procederá al análisis de los datos obtenidos de la valorización con los parámetros de puntuación propuestos.

3.5.9.1 Evaluación del desempeño por: JEFE DE PLANTA

En el análisis del desempeño realizado por el jefe de planta y producción se determinó los siguientes resultados obtenido a continuación en el cuadro #7.

CUADRO N° 3. 3: MATRIZ DE VALORACIÓN JEFE DE PLANTA

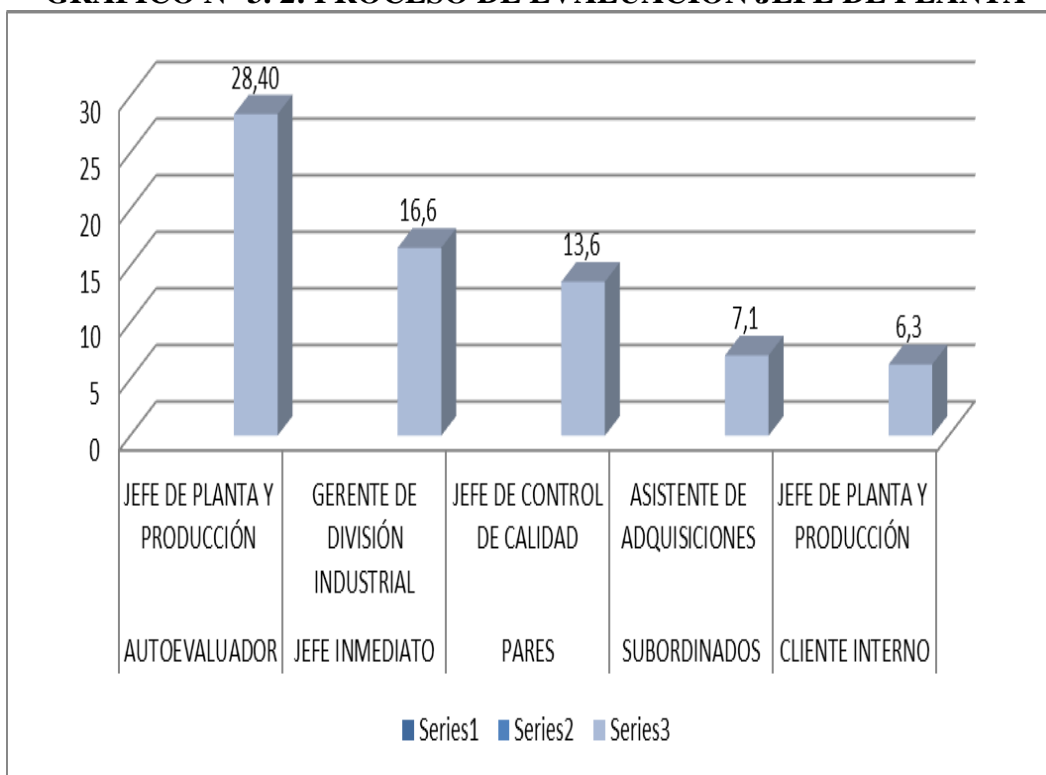
1. Introduzca los datos del empleado:				
Nombre y Apellido:		Enrique López		
Puesto:		Jefe De Planta Y Producción		
Proceso		Xxxx		
Evaluador	Puesto Evaluado			Puntaje
Autoevaluador	Jefe De Planta Y Producción			28,40
Jefe Inmediato	Gerente De División Industrial			16,6
Pares	Jefe De Control De Calidad			13,6
Subordinados	Asistente De Adquisiciones			7,1
Cliente Interno	Jefe De Planta Y Producción			6,3
Puntaje Total				72
RANGOS DE PUNTOS DE QUIEBRE				RESULTADO
Excelente	95,00	A	100,00	0
Muy Bueno	80,00	A	94,99	0
Satisfactorio	60,00	A	79,99	Satisfactorio
Deficiente	40,00	A	59,99	0
Inaceptable	1,00	A	39,99	0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mariela Toctaguano

Los resultados que obtenidos de la evaluación del desempeño desde la perspectiva del jefe de planta y producción de la empresa POSTECON S.A, se obtuvo un total de 72 puntos, lo que demuestra que el desempeño es **SATISFACTORIO** desde el punto de vista del jefe de planta y producción, como se denota en los parámetros analizados, que se entiende que es un nivel de desempeño es lineal y no tiene una tendencia al crecer o a bajar.

GRÁFICO N° 3. 2: PROCESO DE EVALUACIÓN JEFE DE PLANTA



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mariela Toctaguano

En la gráfica de barras se demuestra los puntos obtenidos en cada una de las escalas de los puestos evaluados, lo que permite observar el nivel de desempeño individual de los puestos valorados, que en la sumatoria total da el puntaje de 72 puntos en el rango de un desempeño es **SATISFACTORIO**.

3.5.9.2 Evolución del desempeño por: ASISTENTE DE ADQUISICIONES

En el análisis del desempeño realizado por la asistente de adquisiciones se determinó los siguientes resultados obtenidos a continuación en el cuadro #8.

**CUADRO N° 3. 4: MATRIZ DE VALORACIÓN ASISTENTE
ADQUISICIONES**

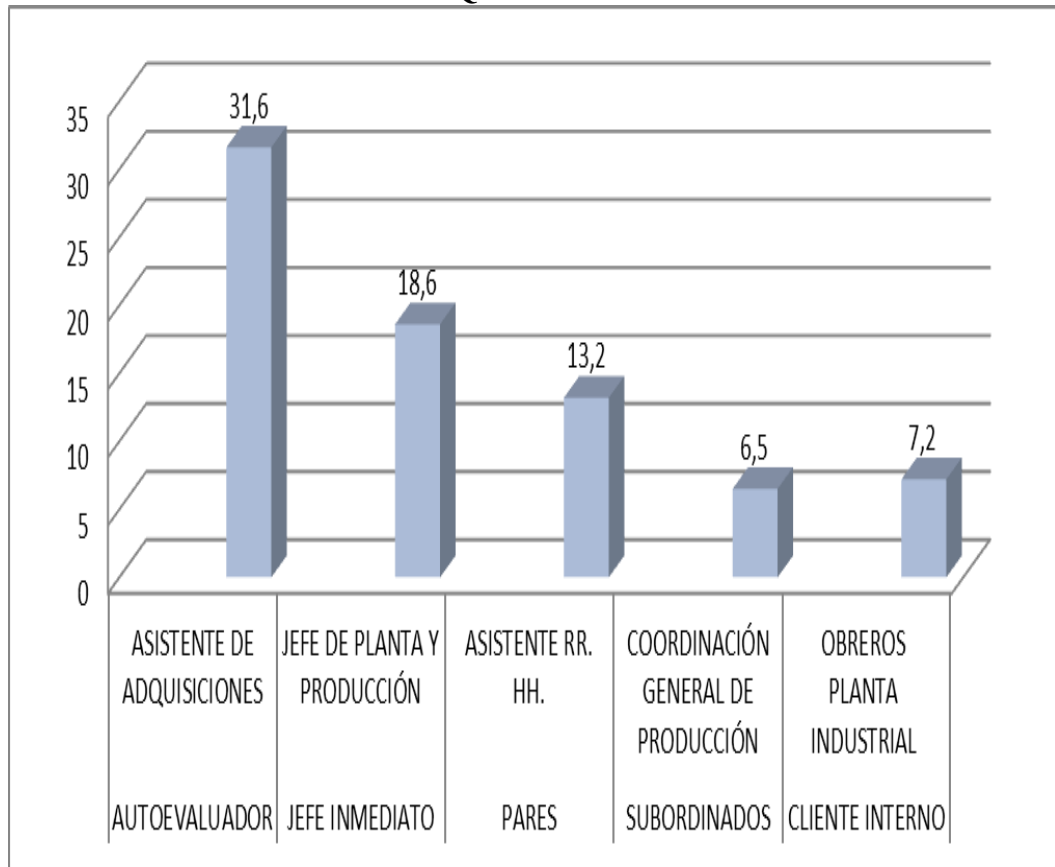
A.- Datos del Evaluador				
1. Introduzca los datos del empleado:				
Nombre y Apellido:	ADRIANA ANDALUISA			
Puesto:	ASISTENTE	DE		
Proceso	ADQUISICIONES			
	XXXX			
EVALUADOR	PUESTO EVALUADO			PUNTAJE
AUTOEVALUADOR	ASISTENTE DE ADQUISICIONES			41,00
JEFE INMEDIATO	JEFE DE PLANTA Y PRODUCCIÓN			18,6
PARES	ASISTENTE RR. HH.			13,2
SUBORDINADOS	COORDINACIÓN GENERAL DE PRODUCCIÓN			6,5
CLIENTE INTERNO	OBREROS PLANTA INDUSTRIAL			7,2
PUNTAJE TOTAL				86,5
RANGOS DE PUNTOS DE QUIEBRE				RESULTADO
EXCELENTE	95,00	a	100,00	0
MUY BUENO	80,00	a	94,99	MUY BUENO
SATISFACTORIO	60,00	a	79,99	0
DEFICIENTE	40,00	a	59,99	0
INACEPTABLE	1,00	a	39,99	0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mariela Toctaguano

Los resultados que obtenidos de la evaluación del desempeño desde la perspectiva de la asistente de adquisiciones de la empresa POSTECON S.A., se obtuvo un total de 86,5 puntos, lo que demuestra que el desempeño es **MUY BUENO** desde el punto de vista de la asistente de adquisiciones, como se denota en los parámetros evaluados, el mismo que manifiesta una tendencia al mejorar como lo demuestra el icono de tendencia al alza.

GRÁFICO N° 3. 3: PROCESO DE EVALUACIÓN ASISTENTE ADQUISICIONES



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mariela Toctaguano

En la gráfica de barras se observa los puestos individualmente valorados a través del sistema de evaluación 360°, el puesto de la asistente de adquisiciones examinado permitió determinar que el punto más bajo esta en la coordinación general de producción, y el más alto está en el jefe de planta, pero a nivel global la sumatoria da un total en el puntaje general el cual es de 86,5 puntos en el rango de un desempeño **MUY BUENO** desde la perspectiva de la asistente de adquisiciones.

3.5.9.3 Evolución del desempeño por: JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

En el análisis del desempeño realizado por el jefe de control de calidad se determinó los siguientes resultados obtenido a continuación en el cuadro #9:

CUADRO N° 3. 5: MATRIZ DE VALORACIÓN JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

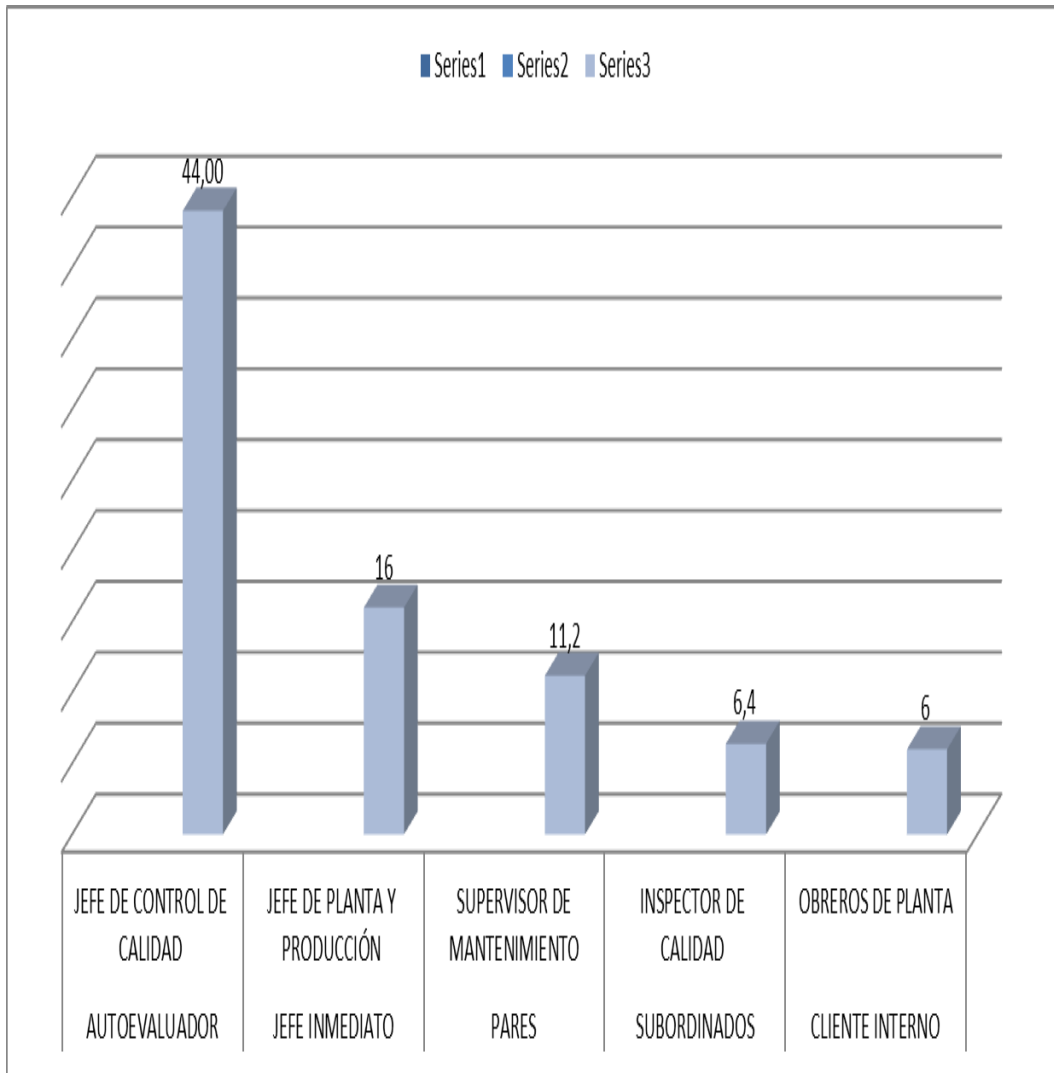
A.- Datos del Evaluador				
1. Introduzca los datos del empleado:				
Nombre y Apellido:	FABIÁN CAGUANA			
Puesto:	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD			
Proceso	XXXX			
EVALUADOR	PUESTO EVALUADO			PUNTAJE
AUTOEVALUADOR	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD			44,00
JEFE INMEDIATO	JEFE DE PLANTA Y PRODUCCIÓN			16
PARES	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO			11,2
SUBORDINADOS	INSPECTOR DE CALIDAD			6,4
CLIENTE INTERNO	OBREROS DE PLANTA			6
PUNTAJE TOTAL				83,6
RANGOS DE PUNTOS DE QUIEBRE				RESULTADO
EXCELENTE	95,00	a	100,00	0
MUY BUENO	80,00	a	94,99	MUY BUENO
SATISFACTORIO	60,00	a	79,99	0
DEFICIENTE	40,00	a	59,99	0
INACEPTABLE	1,00	a	39,99	0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mariela Toctaguano

Los resultados de la evaluación del desempeño desde la perspectiva del jefe de control de calidad de la empresa POSTECON S.A., se obtuvo un total de 83,6 puntos, lo que demuestra que el desempeño es **MUY BUENO** desde el punto de vista del jefe de control de calidad el desempeño tiene un tendencia a seguir mejorando, como se denota en los parámetros analizados.

GRÁFICO N° 3. 4: PROCESO DE EVALUACIÓN JEFE DE CONTROL DE CALIDAD



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mariela Toctaguano

La gráfica de barras permite la observación de cada uno de los puestos valorados con sus respectivas calificaciones, denotando el nivel más bajo de desempeño se ubicó en los obreros de planta, en la sumatoria total de la valorización dio un puntaje de 83, 6 puntos en el rango de un desempeño es **MUY BUENO**, que significa que tiene la tendencia a mejorar según la perspectiva del jefe de control de calidad.

3.5.9.4 Evolución del desempeño por: OBREROS DE PLANTA

En el análisis del desempeño realizado por los obreros de planta se determinó los siguientes resultados obtenido a continuación en el cuadro:

CUADRO N° 3. 6: MATRIZ DE VALORACIÓN OBREROS DE PLANTA

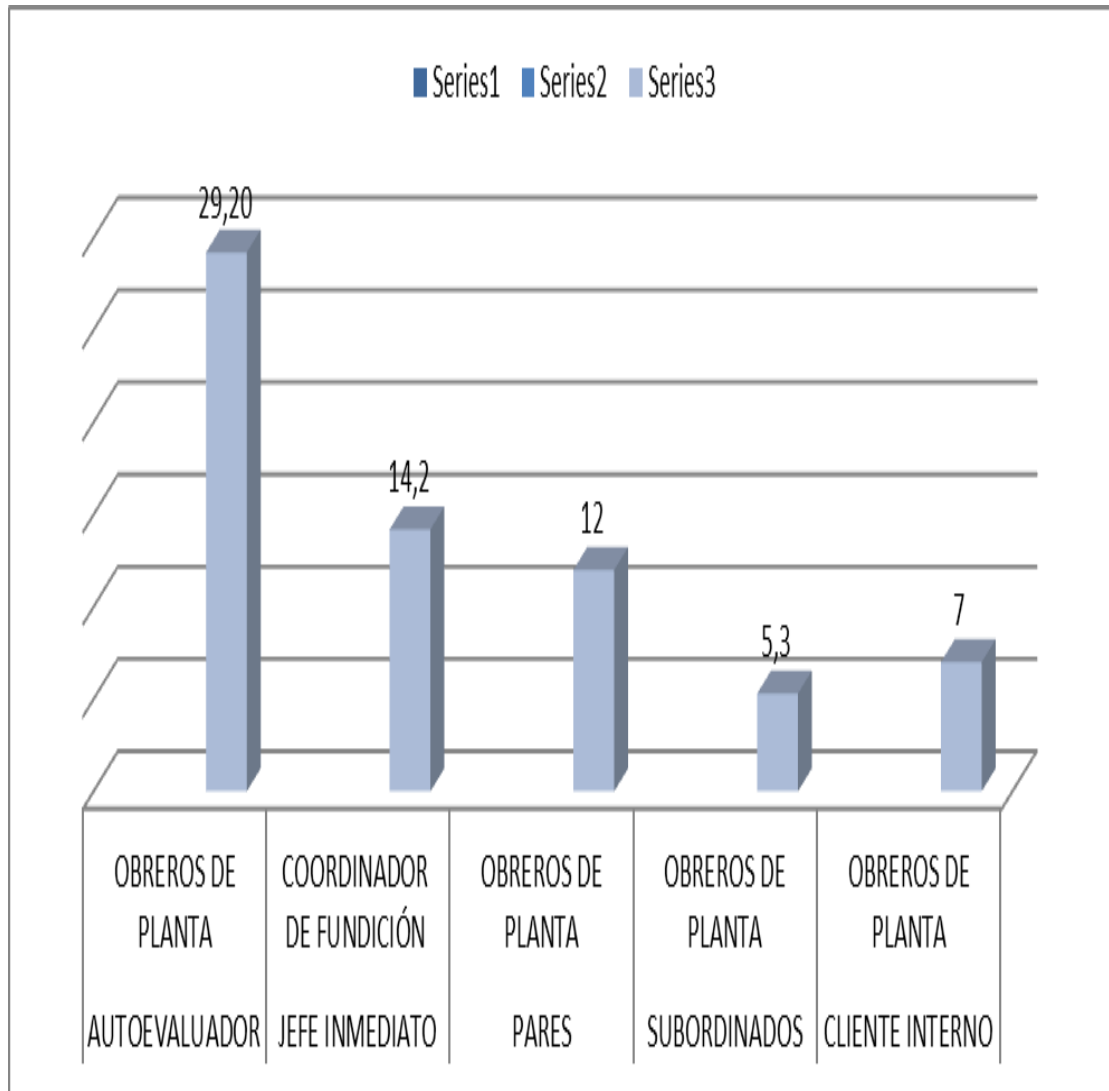
A.- Datos del Evaluador				
1. Introduzca los datos del empleado:				
Nombre y Apellido:				
Puesto:		OBREROS DE PLANTA		
Proceso		XXXX		
EVALUADOR	PUESTO EVALUADO	PUNTAJE		
AUTOEVALUADOR	OBREROS DE PLANTA	29,20		
JEFE INMEDIATO	COORDINADOR DE FUNDICIÓN	14,2		
PARES	OBREROS DE PLANTA	12		
SUBORDINADOS	OBREROS DE PLANTA	5,3		
CLIENTE INTERNO	OBREROS DE PLANTA	7		
PUNTAJE TOTAL		67,7		
RANGOS DE PUNTOS DE QUIEBRE				RESULTADO
EXCELENTE	95,00	a	100,00	0
MUY BUENO	80,00	a	94,99	0
SATISFACTORIO	60,00	a	79,99	SATISFACTORIO
DEFICIENTE	40,00	a	59,99	0
INACEPTABLE	1,00	a	39,99	0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mariela Toctaguano

Los resultados que obtenida de la evaluación del desempeño desde la perspectiva de los obreros de planta de la empresa POSTECON S.A., se obtuvo un total de 67,7 puntos, lo que demuestra que el desempeño es **SATISFACTORIO** desde el punto de vista del jefe de planta y producción, como se denota en los parámetros analizados.

GRÁFICO N° 3. 5: PROCESO DE EVALUACIÓN OBREROS DE PLANTA



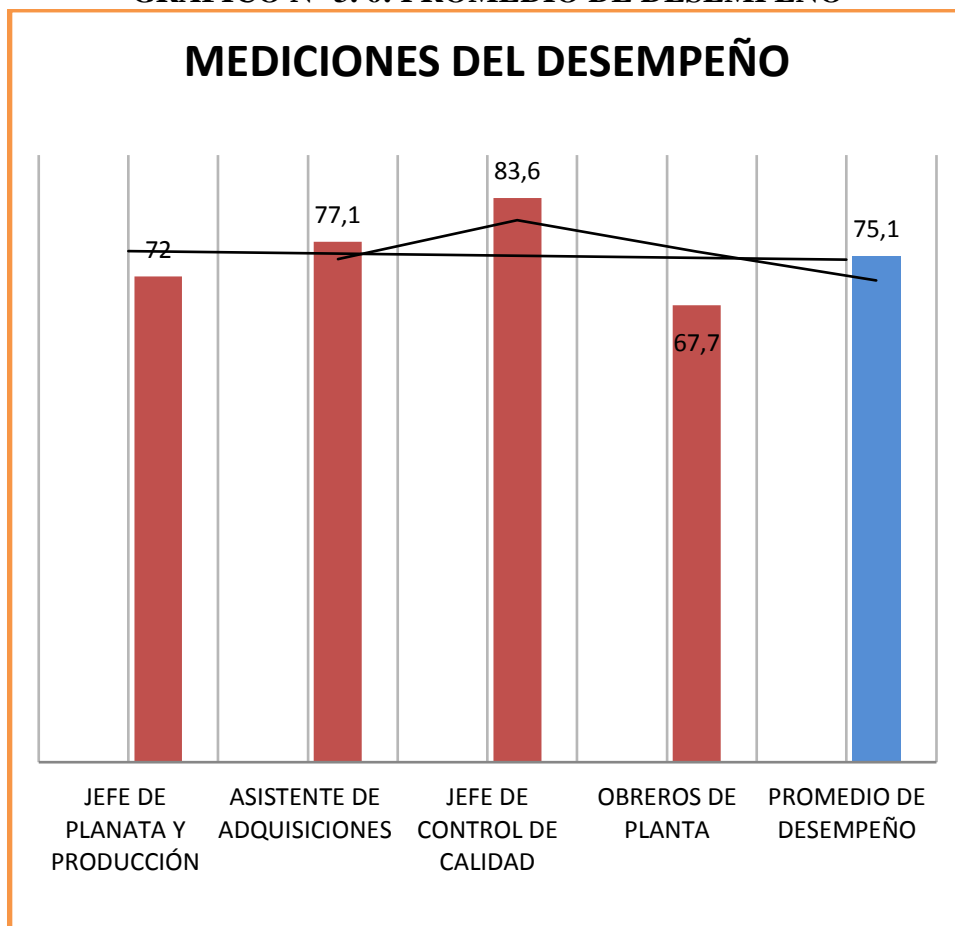
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mariela Toctaguano

Los puestos evaluados como se denota en la gráfica de barras, donde se identifican los puestos analizados desde la perspectiva de los obreros de la planta, identificando que a nivel de su entorno en sus puestos de subordinados el desempeño está bajo en la calificación individual, en la sumatoria total da el puntaje de 67,7 puntos encontrándose en el rango de un desempeño es **SATISFACTORIO**, según la calificación obtenida una vez valorado.

3.5.9.5 Informe de los Resultados finales de la evaluación del desempeño

Los resultados finales de los puesto evaluados en función al criterio del sistema de evaluación 360° permitió ver las variaciones desde la perspectiva del desempeño laboral de puesto a puesto, los puestos evaluados fueron: el puesto del jefe de planta, asistente de adquisidores, jefe de control de calidad y obreros de planta, quienes reprendas a todo los niveles jerárquicos de la empresa POSTECON S.A., aplicando el proceso circular del sistema 360° para la valorización del desempeño laboral.

GRÁFICO N° 3. 6: PROMEDIO DE DESEMPEÑO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mariela Toctaguano

Para el jefe de planta y producción su evaluación a nivel de su entorno, el puntaje fue de 72 puntos con una calificación satisfactoria, en adquisiciones en

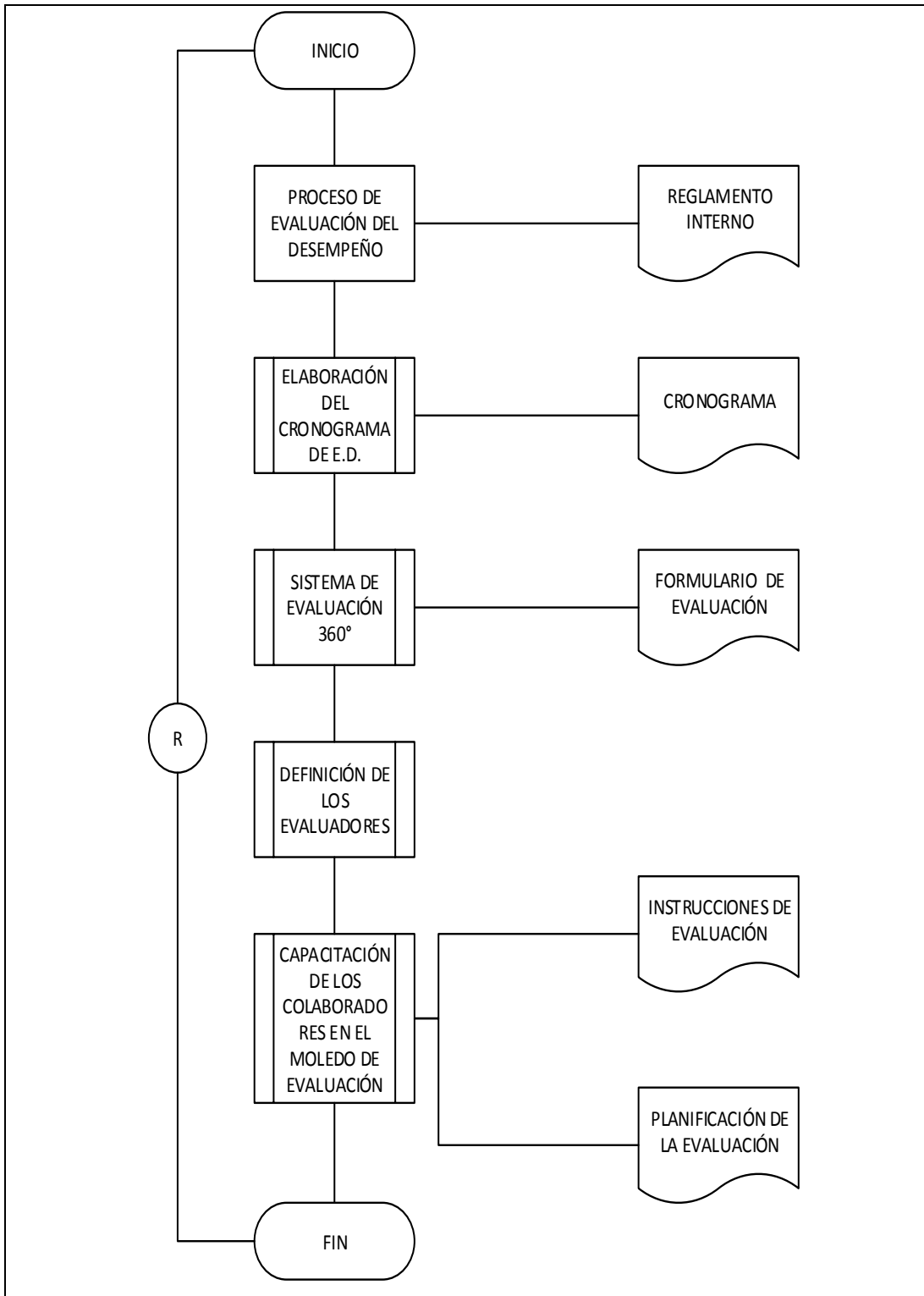
desempeño es de 86.5 siendo una calificación de muy buena, el jefe de control de calidad en su evaluación determinó que el desempeño está en 83.6 puntos siendo el nivel muy bueno, y los obreros de planta opinan que el desempeño de sus jefes y compañeros recae en 67.7 puntos siendo la calificación más baja, desde la percepción de los obreros, pero se recae su calificación en el nivel de satisfactorio.

Lo que significa que existe un promedio de 75,1 puntos en un nivel **SATISFACTORIO** de la evaluación del desempeño laboral efectuado a la empresa POSTECON S.A., tiene una tendencia de una media hacia arriba, eso quiere decir que el desempeño de las actividades de los trabajadores en general está en un nivel aceptable, pero que el mismo se puede mejorar a través de una buena toma de decisiones según las necesidades del personal existentes en la empresa.

3.5.10 Retroalimentación

El sistema de evaluación del desempeño 360°, permite que el proceso se vuelva a repetir periódicamente en una empresa, en proceso de evaluación cumple varias etapas para que el mismo se pueda cumplir de la manera más adecuada y no cause conflictos dentro de la organización.

GRÁFICO N° 3. 7: PROMEDIO DE DESEMPEÑO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mariela Toctaguano

3.6 Informe para gerencia

Latacunga, Octubre 2015

Ing. Enrique López

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA POSTECON S.A.

De mis consideraciones:

Introducción:

El sistema de evaluación 360° permite la valorización del personal de manera circular, en la que todo los niveles jerárquicos de la empresa están comprometidos a una evaluación del desempeño, cada una de las áreas con los que cuenta la organización son evaluadas individualmente.

Proceso:

Con la aplicación de las fichas de valorización se procede a la evacuación de los pares, clientes externos, jefes inmediatos, subordinados y autoevaluado.

Cada ficha contiene ítems que están dados una valoración individual para cada aspecto evaluado, los mismos que al final son tabulado y evaluados.

Se procedió a la sumatoria de los resultados de cada una de las fichas de evaluación, las mismas que denotaron resultados que permitirán a gerencia tomar decisiones en la gestión del talento humano de la empresa POSTECON S.A.

Conclusiones:

- 1.-** En la evaluación del desempeño se determinó que existe un promedio satisfactorio en un rango del 75.1 punto como promedio general.

- 2.-** El sistema de evaluación también logró determinar que el punto más bajo en el desempeño laboral está en el área de los obreros de la planta.

- 3.-** El método de evaluación 360° se puede seguir aplicando en la empresa, a razón que está diseñado para las actividades y niveles jerárquicos con los que la empresa POSTECON S.A., cuenta.

CONCLUSIONES

1. El sistema de evaluación del desempeño 360 grados es uno de los procedimientos más completos según se pudo concluir en la investigación realizada, el desarrollo del trabajo investigativo está sustentado en varias fuentes teóricas y metodológicas sobre el manejo del proceso de evaluación 360°.
2. Se concluyó denotando que la empresa POSTECON S.A no ha desarrollado evaluaciones del desempeño a sus trabajadores, lo que no le ha permitido conocer el rendimiento laboral de cada una de las áreas de la empresa.
3. La empresa POSTECON S.A. no cuenta con reglamento interno actualizado en el cual permita medir y mejorar las funciones y actividades que el personal de la empresa viene desempeñando, para calificar la conducta, responsabilidad, conducta y el desempeño del trabajador en su área de trabajo.
4. La falta de capacitación en el personal también es un agravante, ya que ello no conocen como se eficiente y eficaces en sus actividades diarias, esto se denotó al momento de aplicar la evaluación del modelo 360°.

RECOMENDACIONES

1. Es recomendable que los evaluadores inicien con indicaciones de forma clara y precisa al personal, mencionando que será sometido a evaluaciones periódicas para de esta manera poder alcanzar siempre el desarrollo de la empresa.
2. Es recomendable que en la empresa aplique el modelo de evaluación del desempeño 360° de manera periódica ya que no lo ha hecho antes y el mismo este dentro de la planificación de la empresa, esto permitirá conocer el tipo de trabajo realizado en sus diferentes áreas en las que se desempeñan cada uno de los colaboradores de la empresa.
3. Se recomienda actualizar su reglamento interno y efectuar evaluaciones dos veces al año al personal de la empresa para conocer la realidad de la misma en relación al desempeño del personal y de esta manera estructurar estrategias que ayuden al desarrollo de la empresa teniendo en cuenta las opiniones del personal.
4. Es recomendable capacitar al personal de la empresa anualmente, gerencia determinara para los próximos años si el modelo de evaluación de desempeño de 360° es el óptimo para las necesidades de la empresa y modificarlo según sea necesario si el caso lo amerita.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía citada

FAYOL Henry. Teorías de la Administración. Edición. México.2008. p. 71-226

BRAVO VALDIVIESO. Mercedes, UBIDIA TAPIA. Carmita. Contabilidad de Costos. Editora Nuevo Día. Segunda Edición. Quito 2009. Pág.143.

CORDOVA PADILLA. Marcial. Gestión Financiera. Ecoe. Ediciones. Primera Edición. Bogotá, D.C.2012. Pág. 3.

PINAR Camila. RIVAS Estefanía. Tesis Manual del Contador. Biblioteca. Universidad Técnica de Ambato (2010). p. 35.

CHARZAT Raymond. La Gestión Administrativa y Financiera. Quinta Edición. Santafé de Bogotá – Colombia. p 77.

REYES Agustín. Administrativo. Primera Edición. Bogotá-Colombia. 2007. p 2.

CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 9na Edición. 2009. p 54

ALLES Martha. Estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. 2da edición. Editorial Granica, Buenos Aires. 2008. p 168

MARTÍNEZ Álvaro Enríquez. De las competencias al centro de evaluación. Primera Edición Programa Editorial. 2009, p.110-35

CHIAVENATO, Idalberto, (2011) Administración de Recursos Humanos, 9na Edición. P 7

ALLES Martha. De las Competencias al Centro de Evaluación, Programa Editorial. Primera Edición 2006. p 2

ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. 2da. Ed. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires- Argentina. 2006. p 2

ALLES Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Editorial Granica. Buenos Aires. 2007. p. 10

Bibliografía consultada

MORALES, Fernando. Administración de recursos humanos. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Décimo Séptima Edición. Editorial McGraw- Hill, 2006.

DELGADO, Alfonso. La formación en Gestión de Recursos Humanos. Primera Edición. Mexico.2004.

GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. El Talento Humano en el Sistema de Gestión. Primera Edición. Bogotá. 2013.

DEL CASTILLO, Alemán, Gloria. AZUMA, Alicia. La gestión Administrativa en las Instituciones Educativas. Editorial Limusa. México. 2013

WAYNE, Mondy y NOE, Robert. Administración De Recursos Humanos. Juárez: Person Education, 2005.

RÍOS GIRALDO, Ricardo Mauricio. El talento humano. Primera Edición. Bogotá. 2013.

AMADOR, Juan Pablo. Proceso Administrativo. Primera Edición. México. 2008.

AMARO GUZMÁN, Raymundo. Gestión de empresas I. Editora Tiempo S.A. 2006.

BIBLIOGRAFIA VIRTUAL

Disponible en: [http://www. Promonegocios.net/administración/definicion-ficiencia.html](http://www.Promonegocios.net/administración/definicion-ficiencia.html). (Consultado: 24/10/1 2014)

Disponible en: <http://www.rrhh-web.com/evalaucion de puestos3.html> (Consultado: 8 /09/ 2014)

Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/reclutamiento/reclutamiento.shtml?mono search> (Consultado 8/10/2015)

Disponible en: <http://www. Administración de personal\Requerimientos del puesto y recursos humanos; UnamosapuntosMéxico.htm> (Consultado 09/10/2015)

Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos26/puesto-de-trabajo/puesto-detrabajo.shtml> (Consultado 09/10/2015)

Disponible en: <http://es.slideshare.net/ blankisarmenta/162508495 administracion teoriaprososypractica3raedicionidalbertochiavenato> (Consultado 12/10/2015)

Disponible en: http://www.arearh.com/métodos_evaluación/ evaluacióndel desempeño.htm (Consultado 12/10/2015).

Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesemnopersonal.htm (Consultado 12/10/2015)

Disponible en: [http://Unidad+Tecnica+de+Recursos+Humanos/Manual+ de+ ProcedimientosparalaEvaluaciondelDesempeno.htm](http://Unidad+Tecnica+de+Recursos+Humanos/Manual+de+ProcedimientosparalaEvaluaciondelDesempeno.htm). (Consultado 12/10/2015)

ANEXOS

**ANEXO 1: ENCUESTAS DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
POSTECON S.A.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
INGENIERÍA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
POSTECON S.A.**

Objetivo.- Medir el desempeño laboral del personal de los distintos niveles jerárquicos y su incidencia en su rendimiento

Marque con una x la respuesta que considere correcta

1. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Primaria

Secundaria

Superior

Post Grado

2. ¿Existe un responsable, encargado de vigilar por el bienestar del personal de la Empresa?

Si

No

3. ¿Considera Usted que para desempeñarse eficientemente en su puesto necesita un incremento de?

Capacitación

Motivación

Implementos

4. ¿Si los resultados de evaluación de desempeño motivan o le deprimen?

Si

No

5. Su ingreso a la empresa fue realizada por:

Concurso

Recomendación Personal

Aviso en la prensa

Otros

6. ¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?

Si

No

7. ¿Le gustaría que su empresa le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera?

Frecuentemente

Regularmente

Casi nunca

8. ¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?

Si

No

9. ¿El estrés y conflicto se presentan?

A Veces

Nunca

**10. ¿Considera usted que al trabajar en equipo fomenta la unión y el
Compañerismo?**

Si

No

A veces

11. ¿Por medio de que incentivo Usted, trabajaría de mejor manera?

Capacitación

Incentivo salarial

Implementos

12. ¿Qué variable utilización para evaluación de desempeño?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO 2: ENTREVISTA AL JEFE Y AL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
INGENIERÍA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRIGIDA AL JEFE Y DE RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA POSTECON S.A.**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicó la siguiente entrevista a la gerente de la Empresa POSTECON

**Entrevista realizada al Jefe de Recursos Humanos de la empresa
POSTECON**

- 1. ¿Qué actividades piensa Ud. Que le motivan al personal elevar su desempeño?**

.....
.....
.....
.....
.....

- 2. ¿Qué tan capacitado piensa que se encuentra el personal?**

.....
.....
.....
.....
.....

- 3. ¿Qué actividades desarrolla usted para incrementar la motivación y el compromiso en el personal?**

.....
.....
.....
.....

4. ¿Existen métodos de evaluación?

.....
.....
.....
.....
.....

5. ¿Cada que tiempo evalúa al personal y el puesto de trabajo?

.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Cada que tiempo evalúa al personal individual o grupal?

.....
.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3: MODELOS DE LOS FORMULARIO DE EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360 Empresa POSTECON S.A. JEFE INMEDIATO					
A.- Datos del Empleado					
1. Introduzca los datos del empleado:					
Nombre y Apellido:					
Puesto:					
Proceso:					
2. La persona que evalúa:					
Nombre y Apellido:					
Cargo:					
Proceso:					
A.-Habilidades y productividad del empleado					
Puntúe al empleado utilizando la siguiente escala:					
5 - Excelente : El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.					
4 - Muy bueno : El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.					
3 - Satisfactorio : El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.					
2 - Deficiente : El empleado cumple medianamente el aspecto a evaluar.					
1 - Inaceptable : El empleado no cumple con el aspecto a evaluar.					
"MARQUE CON UNA "X" "					
1. Conocimiento del puesto	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE
Entiende las funciones y responsabilidades del puesto					
Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto					
2. Planificación y resolución	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE
Trabaja de forma organizada					
Requiere una supervisión mínima					
Es capaz de identificar problemas					
Reacciona rápidamente ante las dificultades					
3. Productividad	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE
Consigue los objetivos					
Puede manejar varios proyectos a la vez					
Consigue los estándares de productividad					
4. Habilidades de comunicación	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE
Articula ideas de forma eficaz					
Participa en las reuniones					
Sabe escuchar					
5. Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE
Sabe trabajar en equipo					
Ayuda a su equipo					
Trabaja bien con distintos tipos de persona					
Participa en conversaciones de grupo					
6. Habilidades de dirección	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE
Transmite bien los objetivos a los integrantes de su unidad					
Comunica a todos en su unidad el éxito en el cumplimiento de objetivos					
Demuestra dotes de liderazgo					
Motiva a su equipo para conseguir los objetivos					
	0	0	0	0	0
B.- Preguntas abiertas					
10. En su opinión, ¿en que áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?					
1					
2					
3					
4					
	suma total				100
	ponderacion				20%
11. ¿Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la Empresa?					
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
12. Y si es así, ¿para que tipo de puesto? Por favor, concrete el nombre del puesto y el área al que pertenece					
Nombre del puesto:			Area:		
FIRMA DEL EVALUADOR			ELABORADO POR: MARELA TOCTAGUANO		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mariela Toctaguano

FORMULARIO PARES

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360 Empresa POSTECON S.A.		PARES				
A.- Datos del Empleado						
1. Introduzca los datos del empleado:						
Nombre y Apellido:						
Puesto:						
Proceso:						
2. La persona que evalúa:						
Nombre y Apellido:						
Cargo:						
Proceso:						
A.-Habilidades y productividad del empleado						
Puntúe al empleado utilizando la siguiente escala:						
5 - Excelente : El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.						
4 - Muy bueno : El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.						
3 - Satisfactorio : El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.						
2 - Deficiente : El empleado cumple medianamente el aspecto a evaluar.						
1 - Inaceptable : El empleado no cumple con el aspecto a evaluar.						
"MARQUE CON UNA "X" "						
1. Conocimiento del puesto	1	2	3	4	5	
Entiende las funciones y responsabilidades del puesto	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE	
Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto						
2. Planificación y resolución	1	2	3	4	5	
Trabaja de forma organizada	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE	
Requiere una supervisión mínima						
Es capaz de identificar problemas						
Reacciona rápidamente ante las dificultades						
3. Productividad	1	2	3	4	5	
Consigue los objetivos	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE	
Puede manejar varios proyectos a la vez						
Consigue los estándares de productividad						
4. Habilidades de comunicación	1	2	3	4	5	
Articula ideas de forma eficaz	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE	
Participa en las reuniones						
Sabe escuchar						
5. Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	
Sabe trabajar en equipo	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE	
Ayuda a su equipo						
Trabaja bien con distintos tipos de persona						
Participa en conversaciones de grupo						
6. Habilidades de dirección	1	2	3	4	5	
Transmite bien los objetivos a los integrantes de su unidad	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE	
Comunica a todos en su unidad el éxito en el cumplimiento de objetivos						
Demuestra dotes de liderazgo						
Motiva a su equipo para conseguir los objetivos						
B.- Preguntas abiertas						
10. En su opinión, ¿en que áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?						
1						
2						
3						suma total 100
4						ponderación 10%
11. ¿Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la Empresa?						
Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>			
12. Y si es así, ¿para que tipo de puesto? Por favor, concrete el nombre del puesto y el área al que pertenece						
Nombre del puesto:						Area:
						ELABORADO POR: MARIELA TOCTAGUANO
FIRMA DEL EVALUADOR						

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mariela Toctaguano

FORMULARIO COLABORADORES/SUBORDINADOS

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360 Empresa POSTECON S.A.	COLABORADORES / SUBORDINADOS										
A.- Datos del Empleado											
1. Introduzca los datos del empleado:											
Nombre y Apellido:	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
Puesto:	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
Proceso:	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
2. La persona que evalúa:											
Nombre y Apellido:	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
Cargo:	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
Proceso:	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
A.-Habilidades y productividad del empleado											
Puntúe al empleado utilizando la siguiente escala:											
<p>5 - Excelente: El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar. 4 - Muy bueno: El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar. 3 - Satisfactorio: El empleado cumple bien el aspecto a evaluar. 2 - Deficiente: El empleado cumple medianamente el aspecto a evaluar. 1 - Inaceptable: El empleado no cumple con el aspecto a evaluar.</p>											
"MARQUE CON UNA "X"											
1. Conocimiento del puesto	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">INACEPTABLE</td> <td style="text-align: center;">DEFICIENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFACTOR</td> <td style="text-align: center;">MUY BUENO</td> <td style="text-align: center;">EXCELENTE</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE
1	2	3	4	5							
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE							
Entiende las funciones y responsabilidades del puesto Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>										
2. Planificación y resolución	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">INACEPTABLE</td> <td style="text-align: center;">DEFICIENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFACTOR</td> <td style="text-align: center;">MUY BUENO</td> <td style="text-align: center;">EXCELENTE</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE
1	2	3	4	5							
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE							
Trabaja de forma organizada Requiere una supervisión mínima Es capaz de identificar problemas Reacciona rápidamente ante las dificultades	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>										
3. Productividad	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">INACEPTABLE</td> <td style="text-align: center;">DEFICIENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFACTOR</td> <td style="text-align: center;">MUY BUENO</td> <td style="text-align: center;">EXCELENTE</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE
1	2	3	4	5							
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE							
Consigue los objetivos Puede manejar varios proyectos a la vez Consigue los estándares de productividad	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>										
4. Habilidades de comunicación	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">INACEPTABLE</td> <td style="text-align: center;">DEFICIENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFACTOR</td> <td style="text-align: center;">MUY BUENO</td> <td style="text-align: center;">EXCELENTE</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE
1	2	3	4	5							
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE							
Articula ideas de forma eficaz Participa en las reuniones Sabe escuchar	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>										
5. Trabajo en equipo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">INACEPTABLE</td> <td style="text-align: center;">DEFICIENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFACTOR</td> <td style="text-align: center;">MUY BUENO</td> <td style="text-align: center;">EXCELENTE</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE
1	2	3	4	5							
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE							
Sabe trabajar en equipo Ayuda a su equipo Trabaja bien con distintos tipos de persona Participa en conversaciones de grupo	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>										
6. Habilidades de dirección	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">INACEPTABLE</td> <td style="text-align: center;">DEFICIENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFACTOR</td> <td style="text-align: center;">MUY BUENO</td> <td style="text-align: center;">EXCELENTE</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE
1	2	3	4	5							
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE							
Transmite bien los objetivos a los integrantes de su unidad Comunica a todos en su unidad el éxito en el cumplimiento de objetivos Demuestra dotes de liderazgo Motiva a su equipo para conseguir los objetivos	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>										
B.- Preguntas abiertas											
10. En su opinión, ¿en que áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?											
1	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
2	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
3	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
4	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
	suma total 100										
	ponderación 10%										
11. ¿Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la Institución?											
Sí <input style="width: 100px;" type="text"/>	No <input style="width: 100px;" type="text"/>										
12. Y si es así, ¿para que tipo de puesto? Por favor, concrete el nombre del puesto y el área al que pertenece											
Nombre del puesto:	Area:										
<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>										
FIRMA DEL EVALUADOR	ELABORADO POR: MARIELA TOCTAGUANO										

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mariela Toctaguano

FORMULARIO CLIENTE EXTERNO

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360 Empresa POSTECON S.A.		CLIENTE INTERNO				
A.- Datos del Empleado						
1. Introduzca los datos del empleado:						
Nombre y Apellido:	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
Puesto:	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
Proceso:	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
2. La persona que evalúa:						
Nombre y Apellido:	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
Cargo:	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
Proceso:	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
A.-Habilidades y productividad del empleado						
Puntúe al empleado utilizando la siguiente escala:						
5 - Excelente : El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar. 4 - Muy bueno : El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar. 3 - Satisfactorio : El empleado cumple bien el aspecto a evaluar. 2 - Deficiente : El empleado cumple medianamente el aspecto a evaluar. 1 - Inaceptable : El empleado no cumple con el aspecto a evaluar.						
"MARQUE CON UNA "X"						
1. Conocimiento del puesto	1	2	3	4	5	
Entiende las funciones y responsabilidades del puesto	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE	
Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto						
2. Planificación y resolución	1	2	3	4	5	
Trabaja de forma organizada	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE	
Requiere una supervisión mínima						
Es capaz de identificar problemas						
Reacciona rápidamente ante las dificultades						
3. Productividad	1	2	3	4	5	
Consigue los objetivos	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE	
Puede manejar varios proyectos a la vez						
Consigue los estándares de productividad						
4. Habilidades de comunicación	1	2	3	4	5	
Articula ideas de forma eficaz	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE	
Participa en las reuniones						
Sabe escuchar						
5. Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	
Sabe trabajar en equipo	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE	
Ayuda a su equipo						
Trabaja bien con distintos tipos de persona						
Participa en conversaciones de grupo						
6. Habilidades de dirección	1	2	3	4	5	
Transmite bien los objetivos a los integrantes de su unidad	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE	
Comunica a todos en su unidad el éxito en el cumplimiento de objetivos						
Demuestra dotes de liderazgo						
Motiva a su equipo para conseguir los objetivos						
B.- Preguntas abiertas						
10. En su opinión, ¿en que áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?						
1	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
2	<input style="width: 100%;" type="text"/>					suma total 100
3	<input style="width: 100%;" type="text"/>					ponderación 10%
4	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
11. ¿Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la Institución?						
Sí	<input style="width: 50px;" type="checkbox"/>	No	<input style="width: 50px;" type="checkbox"/>	PUNTAJE TC 10		
12. Y si es así, ¿para que tipo de puesto? Por favor, concrete el nombre del puesto y el área al que pertenece						
Nombre del puesto:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			Area:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
FIRMA DEL EVALUADOR						
ELABORADO POR: MARIELA TOCTAGUANO						

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mariela Toctaguano

FORMULARIO AUTOEVALUADOR

AUTOEVALUACION DE DESEMPEÑO 360 Empresa POSTECON S.A.					
A.- Datos del Empleado					
1. Introduzca sus datos					
Nombre y Apellido:					
Puesto:					
Proceso:					
Sus Habilidades y Productividad					
Puntuese USTED MISMO utilizando la siguiente escala:					
5 - Excelente: El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.					
4 - Muy bueno: El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.					
3 - Satisfactorio: El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.					
2 - Deficiente : El empleado cumple medianamente el aspecto a evaluar.					
1 - Inaceptable: El empleado no cumple con el aspecto a evaluar.					
"MARQUE CON UNA "X" "					
1. Conocimiento del puesto	1	2	3	4	5
Entiende las funciones y responsabilidades del puesto	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE
Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto					
2. Planificación y resolución	1	2	3	4	5
Trabaja de forma organizada	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE
Requiere una supervisión mínima					
Es capaz de identificar problemas					
Reacciona rápidamente ante las dificultades					
3. Productividad	1	2	3	4	5
Consigue los objetivos	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE
Puede manejar varios proyectos a la vez					
Consigue los estándares de productividad					
4. Habilidades de comunicación	1	2	3	4	5
Articula ideas de forma eficaz	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE
Participa en las reuniones					
Sabe escuchar					
5. Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Sabe trabajar en equipo	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE
Ayuda a su equipo					
Trabaja bien con distintos tipos de persona					
Participa en conversaciones de grupo					
6. Habilidades de dirección	1	2	3	4	5
Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTOR	MUY BUENO	EXCELENTE
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos					
Demuestra dotes de liderazgo					
Motiva a su equipo para conseguir los objetivos					
C.- Preguntas abiertas					
10. En su opinión, ¿en que áreas debe concentrar Ud. sus esfuerzos de mejora?					
1					
2					
3					
4					
			suma total	100	
			ponderación	50%	
			PUNTAJE TC	50%	
11. ¿Cree que Ud. está mejor preparado para otro puesto dentro de la Institución?					
Sí		No			
12. Y si es así, ¿para que tipo de puesto? Por favor, concrete el nombre del puesto y el área al que pertenece					
Nombre del puesto:			Área:		
¡Gracias!					
FIRMA DEL AUTOEVALUADO					
FIRMA DEL EVALUADOR					
ELABORADO POR: MARIELA TOCTAGUANO					

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mariela Toctaguano

ANEXO 4: FORMULARIO DE EVALUACIÓN MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

Formulario de evaluación del desempeño por el método de escala gráfica

EVALUACION DEL DESEMPEÑO Nombre del Funcionario _____ Fecha: __/__/__ Departamento/Sección _____ Cargo: _____ _____					
Desempeño en la función: considere sólo el desempeño actual del empleado en su función					
	óptimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre inferior a las exigencias muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior, Excepcionalmente exacto en el trabajo	A veces es superior, es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es regular	Es parcialmente satisfactorio, a veces comete errores	Nunca es satisfactorio comete numerosos errores.
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Tiene suficiente conocimiento del trabajo	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita Entrenamiento	Tiene escaso conocimiento del trabajo
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es decidido	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura Colaborar	A menudo colabora en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

ANEXO 5: FORMULARIO DE EVALUACIÓN MÉTODO ELECCIÓN FORZOSA

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ELECCION FORZOSA

EVALUACION DEL DESEMPEÑO Funcionario: _____ Cargo: _____ Sección: _____ A continuación hallará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba un "x" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el empleado, y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
	No.	+	-		No.	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presento baja de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés ante los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca está influenciado	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se preocupa en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Aplica criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera Siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>