



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE TALENTO HUMANO
EN LA INDUSTRIA DE EMBUTIDOS DEL CANTÓN LATACUNGA.**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Ingeniera Comercial.

Autora:

Moreira Tacuri Myriam Maricela

Tutora:

Ing. MSc. Ibett Mariela Jácome Lara

Latacunga – Ecuador

Agosto, 2017

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Myriam Maricela Moreira Tacuri, con cédula de ciudadanía No.131448204-1, declaro ser autora del presente proyecto de investigación: **MEDIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE TALENTO HUMANO EN LA INDUSTRIA DE EMBUTIDOS DEL CANTÓN LATACUNGA**, siendo la Ing. Ibett Jácome directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, Agosto del 2017



.....
Myriam Maricela Moreira Tacuri

C.I. 131448204-1

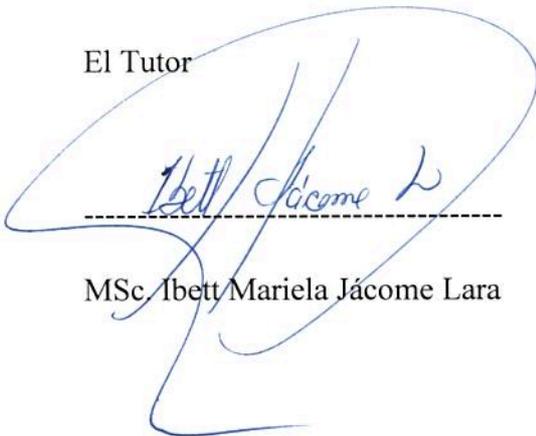
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE TALENTO HUMANO EN LA INDUSTRIA DE EMBUTIDOS DEL CANTÓN LATACUNGA”, de Myriam Maricela Moreira Tacuri, con cédula de ciudadanía No.131448204-1, de la carrera de Ingeniería Comercial, 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 Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Agosto del 2017

El Tutor



MSc. Ibett Mariela Jácome Lara

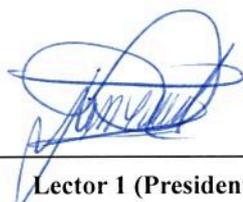
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, la postulante MOREIRA TACURI MYRIAM MARICELA con el título de Proyecto de Investigación “**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE TALENTO HUMANO EN LA INDUSTRIA DE EMBUTIDOS DEL CANTÓN LATACUNGA**”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.

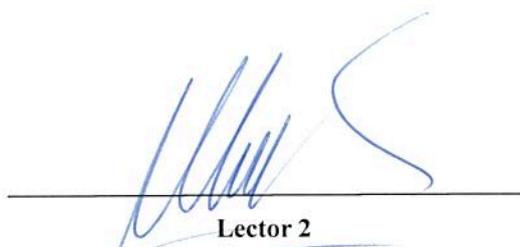
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Agosto 2017

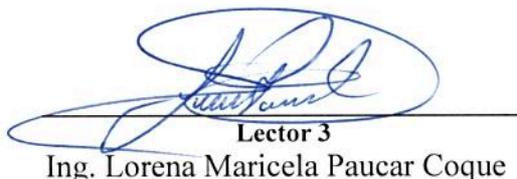
Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente)
Ing. Yadira Paola Borja Brazales
CC: 050278683-3



Lector 2
Ing. Angelita Marlene Salazar Corrales
CC: 050196922-4



Lector 3
Ing. Lorena Maricela Paucar Coque

CC: 180304099-5

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por la vida y por darme sabiduría para culminar con la meta que alguna vez me propuse, a mi querido esposo Luis Albarrasin por su apoyo incondicional y por estar siempre conmigo en las buenas y las malas, dándome palabras de aliento para no rendirme y seguir adelante, a mis Padres por apoyarme moralmente , a mis hermanos, abuelitos, familiares, amigos que han estado ahí dándome fuerzas para cumplir con mi objetivo.

Agradezco de todo corazón a la Ing. Ibett Jácome por compartir sus conocimientos y por la paciencia que tuvo para guiarme en el desarrollo del proyecto.

Gracias a todos ustedes es posible este logro tan importante para mí de todo corazón gracias.

Myriam Moreira

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación dedico a Dios por estar conmigo en todo momento y guiarme en mi camino, a mi amado esposo Luis Albarrasin por su amor, por confiar siempre en mi por sus consejos y palabras de aliento que me animaron a seguir adelante y porque gracias a él es posible este logro, a mi hijo Rigobertito que pese a los momentos duros que pasamos me alegraba con sus locuras, sonrisas y besos, a mis queridos padres por su cariño y comprensión a mis humanos, familiares y abuelitos.

A mis queridos tíos Paulina y Ruben que gracias a su apoyo logre culminar mis estudios y por enseñarme a ser una persona responsable humilde y dedicada gracias de todo corazón son un pilar fundamental en mi vida, aunque mi tío no esté aquí con nosotros yo sé que desde el cielo nos está cuidando y bendiciéndonos.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por abrir las puertas a jóvenes como yo con ganas de superación personal.

Myriam Moreira

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO: “MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE TALENTO HUMANO EN LA INDUSTRIA DE EMBUTIDOS DEL CANTÓN LATACUNGA”

Autora:

Moreira Tacuri Myriam Maricela

RESUMEN

La evaluación del desempeño en las empresas industriales de embutidos es fundamental ya que esta permite conocer las fortalezas y debilidades del personal, el fin de la investigación es determinar el modelo de evaluación que más se adapte al sector de embutidos, para lo cual se aplicó un instrumento que evaluó dimensiones del desempeño como comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, compromiso, calidad en el trabajo, adaptación al cambio, que son factores importantes para evaluar el desempeño del personal, también se revisó artículos científicos el cual nos permitirá determinar el modelo más adecuado para el sector, el objeto de estudio fue las empresas de embutidos del cantón de Latacunga tales como Don Diego, La Madrileña, Carnidem, La Picantina del mismo se procedió a calcular la muestra dando como resultado 143 trabajadores a quienes se realizó la encuesta. La metodología utilizada para este proyecto es de enfoque cuantitativo, método deductivo ya que se analizó los tipos de modelo para luego determinar uno, investigación de campo debido a que se efectuó el estudio en el lugar de los hechos, descriptiva, analítica en el cual se analizó los resultados obtenidos del instrumento de Chiang, Núñez y Salazar, los mismos que fueron procesados en el programa SPSS en donde se obtuvo las tablas que permitió elaborar la matriz de factor interno en el que se observó las fortalezas y debilidades de los colaboradores de la empresa, también se calculó el alfa de Cronbach el que dio como resultado 0,987 significando que las preguntas son confiables para la aplicación, también se determinó la correlación de Pearson para ver si los ítems son los adecuados para medir el desempeño del personal. Mediante la revisión de la literatura se determinó que el modelo más adecuado es el de 360 grados debido a que es el más aplicado en diferentes sectores como, educativo, servicio de televisión, empresas industriales, farmacéutico, el mismo que se detalla las fases del modelo con el propósito de brindar una herramienta confiable al sector de embutidos.

Palabras clave: Modelo de evaluación, desempeño, Instrumento, talento humano, correlación de Pearson.

COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

TOPIC: "HUMAN TALENT PERFORMANCE ASSESSMENT MODEL IN THE CANTÓN LATACUNGA EMBUTTY INDUSTRY"

Author:

Moreira Tacuri Myriam Maricela

ABSTRACT

The evaluation of performance within the packing industrial factories is fundamental because allows to know the strengths and weaknesses of the personal. The goal of this investigation is to determine the most appropriate evaluation method to the packing sector, for which it was applied an instrument to evaluate factors such as internal communication, acknowledgement, inter-personal relations at work, decision making, physical surroundings, commitment, work quality, and adaption to change, all of these factors are important in evaluating personal performance. Investigating scientific articles were checked to determine the most appropriate model for this sector. The focus of this study was the meat packing factories of Latacunga canton, such as: Don Diego, La Madrileña, Carnidem, and La Picantina. The last of these companies was conducted using 143 workers. The methodology used for this Project was a quantitative method. The deductive method was used in evaluating the model types to ultimately find the appropriate one. Investigation in the respective field of study was conducted in the work place. The descriptive and analytical methods were used to evaluate the retained results from the Chiang, Nuñez, and Salazar models. The same results were also processed in the SPSS program where the obtained charts allowed for the preparation of an internal factor matrix showing the strengths and weaknesses of the participating companies. Also the Cronbach Alpha calculated the results, showing 0,987 leading us to conclude that the questions were appropriate to the study. In addition the Pearson Correlation was used to determine that the items were appropriate to measure personal performance. Through the review of the literature was determined that the most appropriate model is the 360 degree, because it is most applicable in different sectors such as: educative, television service, industrial companies, pharmacological, the same that details the phases of the model with the purpose of giving the meat packing industries a reliable and trustworthy tool.

Key Words: Evaluation method, performance, instrument, human ability, Pearson Correlation



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro 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 Egresado de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas: **MOREIRA TACURI MYRIAM MARICELA**, cuyo título versa “**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE TALENTO HUMANO EN LA INDUSTRIA DE EMBUTIDOS DEL CANTÓN LATACUNGA**”, 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, Agosto del 2017

Atentamente,

Lic. M.Sc. Emma Jackeline Herrera Lasluisa
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 050227703-1

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Pág.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE IMAGEN	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
1.INFORMACIÓN GENERAL	1
1.1 Título del proyecto:	1
1.2 Fecha de inicio:.....	1
1.3 Fecha de finalización:.....	1
1.4 Lugar de ejecución:	1
1.5 Unidad Académica que auspicia.....	1
1.6 Carrera que auspicia:	1
1.7 Proyecto de investigación vinculado:.....	1
1.8 Equipo de Trabajo:	1
1.9 Área de Conocimiento:.....	1
1.10. Línea de investigación:.....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	3
5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
6. OBJETIVOS.....	7
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.....	8
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	9
8.1. Talento Humano	9

8.1.1. Objetivos del talento humano	10
8.2. Gestión por competencias.....	10
8.2.1. Objetivos.....	11
8.2.2. Principios básicos de la gestión por competencias	11
8.2.3. Beneficios	12
8.2.4. Sistema de competencias	12
8.3 Modelos de evaluación de desempeño	13
8.3.1 Importancia de los modelos de evaluación de desempeño	14
8.3.2. Tipos de Modelos de evaluación de desempeño	15
8.4 Modelo de evaluación de 90°	15
8.4.1 Importancia.....	15
8.4.2. Características.....	16
8.4.3 Ventajas	16
8.4.4. Desventajas	16
8.4.5. Procesos de evaluación de desempeño	17
8.4.6 Análisis de los modelos investigados	17
8.5. Modelo de evaluación de 180°	18
8.5.1. Importancia.....	19
8.5.2. Características.....	19
8.5.3. Ventajas	20
8.5.4. Desventajas	20
8.5.5. Pasos para evaluación del desempeño	21
8.5.6 Análisis de los modelos investigados	22
8.6. Modelo de evaluación de 360°	23
8.6.1. Importancia.....	24
8.6.2. Características.....	24
8.6.3. Ventajas	25
8.6.4. Desventajas	26
8.6.6. Análisis de los modelos investigados	27
8.7. Métodos de evaluación de desempeño	31
8.7.1. Métodos basados en características	31
8.7.1.1. Escalas gráficas de calificación	32
8.7.2. Métodos basados en comportamientos	33

8.7.2.1 Método de incidente crítico	33
8.7.3. Métodos basados en resultados	34
8.8. Cuadro comparativo de los modelos	35
9. PREGUNTA CIENTIFICA.....	37
10. METODOLOGÍA.....	37
10.1 Enfoque de la investigación.....	37
10.1.1. Cuantitativo	37
10.2 Fuentes de información	37
10. 3 Tipos de investigación.....	38
10. 3.1 Investigación de campo	38
10. 3.2 Investigación Descriptiva	38
10.4 Métodos de investigación	38
10.4.1 Método Analítico.....	38
10.4.2 Método Deductivo	39
10.5 Técnicas de investigación.....	39
10.5.1 Encuesta.....	39
10.6 Instrumento de medición del desempeño	39
10.6.1 Correlación de Pearson.....	40
10.7 Unidad de estudio	40
10.7.1 Población	40
10.8 MUESTRA.....	40
10.8.1 Distribución de las encuestas.....	42
11. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	43
11.1 Perfil de las dimensiones del desempeño	43
11.1.1 Alfa de Cronbach.....	44
11.1.2 Comunicación Interna.....	45
11.1.3 Reconocimiento	47
11.1.4 Relaciones Interpersonales en el trabajo	49
11.1.5 Toma de decisiones	50
11.1.6 Entorno físico	51
11.1.7 Compromiso	53
11.1.8 Calidad en el trabajo.....	54
11.1.9 Adaptación al cambio	55

11.1.10 Correlación de Pearson.....	56
11.2 Matriz de factores Internos	58
11. 3 Discusión	60
11.4 Propuesta del modelo de evaluación de desempeño 360 grados.....	61
11.4.1 Fases del modelo de evaluación 360 grados.....	62
11.4.1.1 Fase 1 preparación.....	63
11.4.2.2 Fase 2 sensibilización	70
11.4.1.2. Fase 3 evaluación.....	71
11.4.2.3 Fase 4 Recolección y reporte de datos.....	73
11.4.2.4 Fase 5 retroalimentación.....	73
12. IMPACTOS	75
12.1 Impacto social.....	75
12.2 Impacto técnico.....	76
12.3 Impacto económico.....	77
13. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DEL PROYECTO.....	78
15. BIBLIOGRAFÍA	81
16. ANEXOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Beneficiarios directos	4
Tabla 2 Beneficiarios indirectos	4
Tabla 3 Sistema de tareas en relación a los objetivos planteados	8
Tabla 4 Ventajas del modelo 90 grados	16
Tabla 5 Ventajas del modelo 180	20
Tabla 6 Desventajas del modelo 180	20
Tabla 7 Ventajas del modelo 360	25
Tabla 8 Desventajas del modelo 360	26
Tabla 9 Cuadro comparativo de los modelos	35
Tabla 10 Población	40
Tabla 11 Distribución de encuestas	42
Tabla 12 Perfil de las dimensiones del desempeño	43
Tabla 13 Alfa de Cronbach.....	45
Tabla 14 Comunicación Interna	45
Tabla 15 Reconocimiento	47
Tabla 16 Relaciones Interpersonales en el trabajo	49
Tabla 17 Toma de decisiones	50
Tabla 18 Entorno físico	51
Tabla 19 Compromiso	53
Tabla 20 Calidad en el trabajo	54
Tabla 21 Adaptación al cambio	55
Tabla 22 Correlaciones de Pearson	56
Tabla 23 Matriz de factores Internos	58
Tabla 24 involucrados de la evaluación de 360 grados	64
Tabla 25 proceso de evaluación	71
Tabla 26 Plan de mejoramiento	74
Tabla 27 rango de impactos.....	75
Tabla 28 Impacto social.....	75
Tabla 29 Impacto técnico	76
Tabla 30 Impacto social.....	77
Tabla 31 Presupuesto para la elaboración del proyecto	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Árbol de problemas Causas y efectos	5
Figura 2	Pasos clave para la evaluación de desempeño	27
Figura 4	Perfil de las dimensiones del desempeño	43
Figura 5	Modelo de 360 grados	62

ÍNDICE DE IMAGEN

Imagen 1:	Evaluación de 360 grados.....	15
Imagen 2:	Evaluación de 180 grados.....	18
Imagen 3	Evaluación de 360 grados	23

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Currículum vitae.....	84
Anexo 2: Curriculum Vitae de la tutora.....	85
Anexo 3: Cuestionario de Chiang, Núñez & Salazar (2014).	86
Anexo 4: Calculo de SPSS.....	88
Anexo 5: Realización de encuestas	90

PROYECTO DE TITULACIÓN I

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Título del proyecto:

Modelo de evaluación de desempeño de talento humano en la industria de embutidos del cantón Latacunga.

1.2 Fecha de inicio:

Lunes Octubre del 2016

1.3 Fecha de finalización:

Febrero del 2017

1.4 Lugar de ejecución:

Parroquia: La Matriz

Cantón: Latacunga

Provincia: Cotopaxi

1.5 Unidad Académica que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas

1.6 Carrera que auspicia:

Ingeniería Comercial

1.7 Proyecto de investigación vinculado:

A la carrera de Ingeniería Comercial

1.8 Equipo de Trabajo:

Tutor:

Apellidos y Nombres: Ing. MSc. Ibett Mariela Jácome Lara

Teléfonos: 0998230734

Correo electrónico: ibett.jacome@utc.edu.ec

Coordinador del proyecto:

Apellidos y Nombres: Moreira Tacuri Myriam Moreira

Teléfono:0992682229

E-Mail: myriammoreira@hotmail.es

1.9 Área de Conocimiento:

Eje Profesional

1.10. Línea de investigación:

Talento Humano

Sub-línea de investigación: Estudios Organizacionales.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En el proyecto de investigación sobre la evaluación del desempeño en las empresas de embutidos del cantón de Latacunga, tiene gran relevancia debido a que se busca mejorar el desempeño laboral del personal en las organizaciones, el objetivo de esta es determinar el modelo de evaluación que mejor se adapte al sector de embutidos, para lo cual se realizó la revisión de la literatura sobre los modelos que se hayan aplicado para determinar el más adecuado, también se realizó un diagnóstico en el que se analizó factores como comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, compromiso, calidad en el trabajo, adaptación al cambio utilizando el instrumento de Chiang, Núñez y Salazar que permitió determinar las fortalezas y debilidades del personal.

La metodología utilizada para este proyecto es de enfoque cuantitativo, método deductivo ya que se analizó los tipos de modelo para luego determinar uno, investigación de campo debido a que se efectuó el estudio en el lugar de los hechos, descriptiva, analítica en el cual se analizó los resultados obtenidos del instrumento de Chiang, Núñez y Salazar, los mismos que fueron procesados en el programa SPSS en donde se obtuvo las tablas que permitió elaborar la matriz de factor interno en el que se observó las fortalezas y debilidades de los colaboradores de la empresa, también se calculó el alfa de Cronbach el que dio como resultado 0,987 significando que las preguntas son confiables para la aplicación, también se determinó la correlación de Pearson para ver si los ítems son los adecuados para medir el desempeño del personal.

Mediante la revisión de la literatura se determinó que el modelo más adecuado es el de 360 grados debido a que es el más aplicado en diferentes sectores como, educativo, servicio de televisión, empresas industriales, farmacéutico y porque permite hacer una evaluación integral del personal.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Después de haber realizado una breve observación se puede mencionar que las empresas industriales de embutidos necesitan de un modelo de evaluación de desempeño de personal el cual ayude a mejorar sus competencias y ubicar a las personas acorde a su desempeño y perfil profesional con el fin de realizar un diagnóstico al proceso del talento humano que permita a las organizaciones evaluar a sus empleados y detectar los problemas que afecten a las empresas ya sea en la supervisión del personal, integración de nuevo personal, desaprovechamiento de empleados y motivación.

La importancia de este proyecto radica en el perfeccionamiento y el desarrollo de las capacidades, conocimientos, actitudes del talento humano, detectando las necesidades actuales y futuras de la organización con el fin de mantener un adecuado nivel de desempeño. Además de dar pautas a las empresas para ofrecer oportunidades de crecimiento que ayuden a garantizar una mejor organización del personal.

Es factible debido a que el modelo de evaluación de desempeño servirá como una herramienta que permita desarrollar y definir una política de talento humano que ayude a la organización con sus necesidades garantizando que exista un clima laboral adecuado que garantice el cumplimiento de las metas de trabajo.

Es trascendental por que las organizaciones están conscientes que los trabajadores constituyen un elemento fundamental dentro de la organización ya que permite vincular el trabajo de los empleados y del administrador valorando sus actitudes, conocimientos, destrezas laborales de cada uno de los cargos que se ocupan dentro de la empresa, además de evaluar la forma como se encuentran desempeñando su trabajo.

El presente proyecto de investigación aporta un modelo de evaluación para el Talento humano en las empresas industriales de embutidos, con el fin de mejorar, controlar y evaluar al personal administrativo y operativo de las empresas, a fin de maximizar el potencial de los mismos e impulsar su desarrollo.

La aplicación de este proyecto es interés social porque se cuenta con el apoyo de las empresas que se dedican a la industria de embutidos, además los mismos permitirán, incentivar, fortalecer y mejorar aquellas debilidades a fin de mejorar su planificación, organización, dirección y control logrando obtener una máxima eficiencia administrativa que ayuden a mejorar el potencial del Talento humano de las estas empresas.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios directos del trabajo de investigación constituyen el personal administrativo y operativo de las empresas industriales de embutidos, debido a que su aplicación les permitirá mejorar su desempeño laboral siendo un total de 230 personas que trabajan en las cuatro empresas de embutidos.

Tabla 1 Beneficiarios directos

Empresas de embutidos del cantón Latacunga		Trabajadores
1	La madreleña	50
2	Alimentos Don Diego	120
3	Procesadora de alimentos la Picantina S.A.	10
4	Carnidem Cía. Ltda. (Casa Guillo)	50
	Total	230

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: La investigadora

Los beneficiarios indirectos corresponden a los clientes fijos de las empresas los cuales son 1035 clientes.

Tabla 2 Beneficiarios indirectos

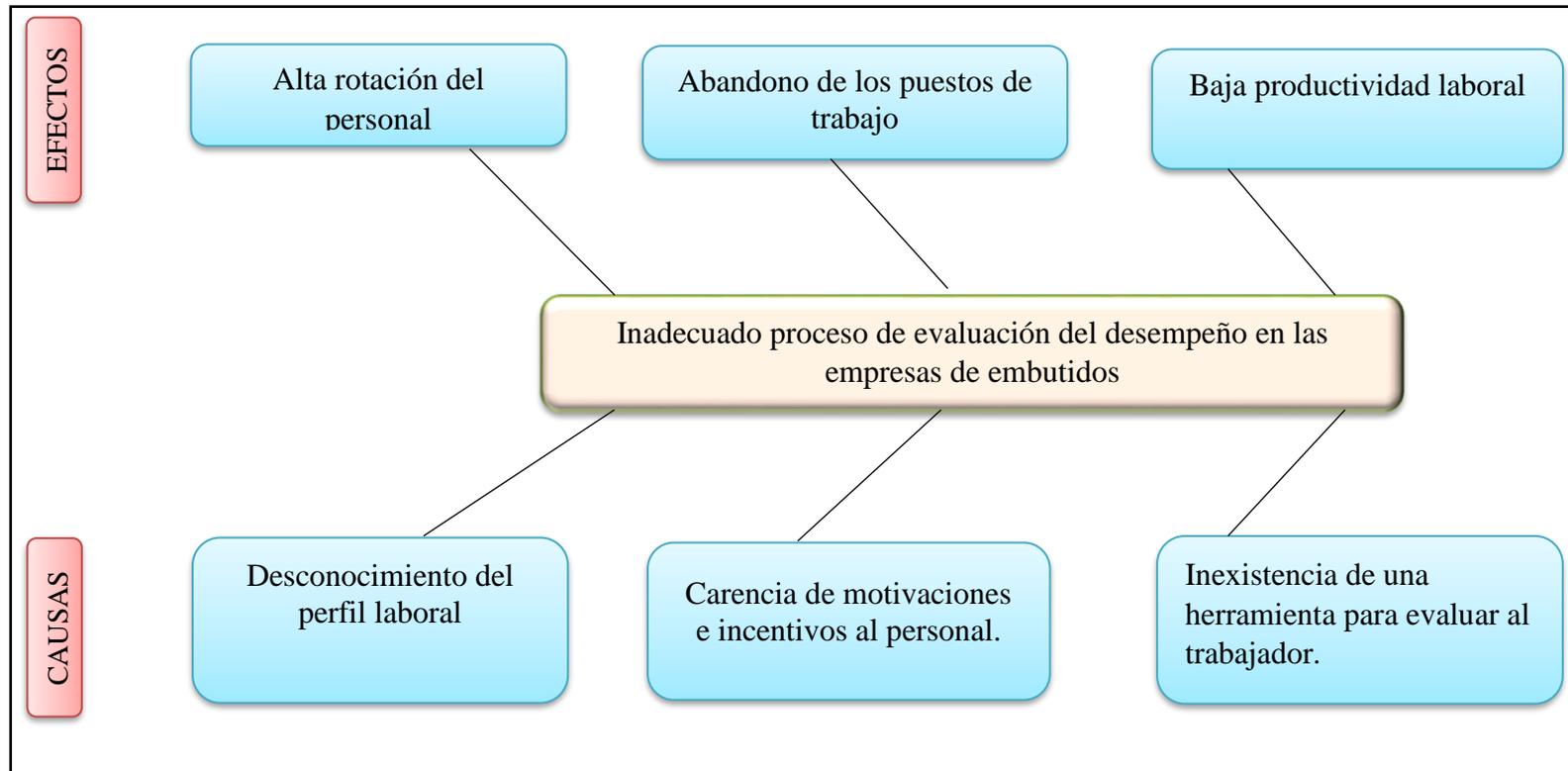
Empresas de embutidos del cantón Latacunga		Clientes fijos
1	La madreleña	260
2	Alimentos Don Diego	390
3	Procesadora de alimentos la Picantina S.A.	50
4	Carnidem Cía. Ltda. (Casa Guillo)	335
	Total	1035

Fuente: Empresas de embutidos

Elaborado por: La investigadora

5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Figura 1 Árbol de problemas Causas y efectos



Elaborado por: La investigadora

En la actualidad las empresas de embutidos no poseen un instrumento adecuado para medir el desempeño del personal razón por el cual se ha detectado que este es el principal problema de las empresas de embutidos, dando como resultado causas y efectos que impiden conocer el desempeño de los trabajadores los cuales se detallan a continuación:

El desconocimiento del perfil laboral da como consecuencia que las empresas exista una alta rotación del personal, el mismo que impacta de manera desfavorable a la cultura organizacional de la empresa, ocasionando que el talento humano no tenga un desempeño adecuado en sus funciones diarias, además, es necesario indicar que el jefe de recursos humanos no posee un conocimiento claro sobre las habilidades, destrezas y conocimientos del trabajador provocando estancamiento en los puestos de trabajo.

La carencia de motivaciones e incentivos al personal tiene como principal efecto el abandono de los puestos de trabajo debido a que el personal no se siente comprometido con la empresa ya que no recibe ningún tipo de recompensa por realizar bien su trabajo dando lugar a que haya un bajo desempeño laboral que afecta en el balance de la empresa.

La inexistencia de una herramienta para evaluar al trabajador conlleva a la baja productividad laboral es decir no se conoce la capacidad del trabajador para desarrollar sus funciones en el área de trabajo, también ocasiona que el personal competente no conozca las necesidades y requerimientos de los trabajadores provocando que el desempeño del personal no sea adecuado para la empresa.

6. OBJETIVOS

General

- Proponer un Modelo de evaluación de Talento humano que se adapte a las empresas industriales de embutidos en el cantón Latacunga.

Específicos

- Describir los fundamentos teóricos y conceptuales que engloban el tema que argumenta la investigación.
- Efectuar un diagnóstico del desempeño del personal en las empresas industriales de embutidos en el cantón Latacunga.
- Establecer el Modelo de evaluación de desempeño que se adapte a las empresas industriales de embutidos en el cantón Latacunga.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Tabla 3 Sistema de tareas en relación a los objetivos planteados

Objetivos	Actividad	Resultado de la actividad	Descripción de la actividad (técnicas e instrumentos)
<ul style="list-style-type: none"> • Describir los fundamentos teóricos y conceptuales que engloban el tema que argumenta la investigación. 	<p>Investigar sobre los fundamentos teóricos para la investigación.</p>	<p>Establecer el marco teórico que permita conocer los Modelos de evaluación de desempeño de las empresas industriales.</p>	<p>Libros Artículos científicos. Páginas web</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar un diagnóstico del desempeño del personal en las empresas industriales de embutidos en el cantón Latacunga. 	<p>Aplicar el instrumento de medición del desempeño investigado.</p>	<p>Tabular los datos obtenidos en el programa SPSS.</p>	<p>Análisis e interpretación de resultados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el Modelo de evaluación de desempeño que se adapte a las empresas industriales de embutidos en el cantón Latacunga. 	<p>Análisis de los diferentes modelos de evaluación del desempeño que aporte a la elección del más idóneo.</p>	<p>Seleccionar el modelo de 360 grados ya que este permite una evaluación integral al personal</p>	<p>Modelos de evaluación de Talento Humano</p>

Fuente: La investigadora

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1. Talento Humano

El talento humano es el recurso más importante dentro de la organización ya que permite a la empresa cumplir con los objetivos trazados, además de ello relacionarse dentro del proceso con la sociedad. Los expertos hablan de la importancia del talento humano, en la búsqueda de la optimización y el desarrollo eficiente del personal que contribuya al mejoramiento del desempeño posibilitando reforzar positivamente la conducta de las personas que ayuden a involucrarse con los objetivos de la empresa y se involucren directamente con el trabajo.

Los directivos son personas encargadas de otras personas y responsables de la ejecución correcta y a tiempo de las tareas que fomentan el éxito de su unidad. El término unidad en sentido amplio; puede referirse a un equipo de trabajo, a un departamento, a una unidad empresarial, a una división o a la propia empresa. (Gómez, 2008, p.3).

En este sentido cabe destacar que el talento humano en la organización es parte fundamental dentro de un sistema de gestión integral, ya que es aquí donde descansa la parte del éxito de una empresa, como consecuencia de su manejo es fundamental para su éxito, en general es por ello que adecuar la estructura de la organización siguiendo una adecuada y eficiente conducción del equipo de trabajo permite desarrollar relaciones humanas adecuadas y de esta manera se logra enfrentar los cambios que ayudan al desarrollo organizacional.

El talento humano cumple con un rol muy importante en las organizaciones es por ello que se debe conocer la realidad del entorno social, la situación organizacional y de los recursos humanos que permiten el cumplimiento de las metas que le ayudaran a la empresa a lograr mejores resultados. Maristany (2007) menciona que “Es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociedad” (p. 30).

8.1.1. Objetivos del talento humano

Los objetivos del talento humano se encuentran enfocados en garantizar el empleo adecuado de los recursos disponibles entre ellos el recurso humano, el modo en el que se combinan permiten cumplir a los trabajadores con los objetivos trazados. Es por ello que la fijación de objetivos se considera, ante todo, como un mecanismo que sirve para motivar al personal y se utiliza ante todo para crear un centro de atención y de acción sobre hacia donde se orienta sus esfuerzos.

Mediante la fijación de los objetivos se logra la motivación del personal ya que, a través del esfuerzo, se pueden fijar nuevas metas, además de conocer el comportamiento organizacional y de las personas quienes forman parte de la organización. Se presume que el objetivo del talento humano va encaminado a desarrollar, capacitar y motivar al personal con el fin de que realicen su trabajo de manera eficiente y eficazmente a fin de garantizar el cumplimiento de metas propuestas en la organización.

El talento humano, cuando está en una posición de staff, tiende a colaborar con la línea para garantizar el empleo, el desarrollo y la retención de los recursos humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa y de acuerdo con esas necesidades, manteniendo el conflicto al nivel más bajo posible en cada caso. (Maristany, 2007, p.36).

8.2. Gestión por competencias

La gestión por competencias es un conjunto de atributos que tiene cada una de las personas a fin de desarrollar acciones que permitan mejorar en un determinado campo, es decir, las actividades deben de enfocarse en el mejoramiento del personal. El modelo de competencias corresponde al conjunto de procesos que están relacionados con el talento humano, y tienen como objetivo alinear las habilidades y conocimientos del personal en relación con los objetivos organizacionales. “El campo técnico es un tema típico de la evaluación de desempeño, a través del cual se establecen los entrenamientos requeridos para desempeñarse mejor en el puesto. Eventualmente se puede incluir una sola competencia que valore el conocimiento técnico, descrito de una forma genérica”. (Maristany, 2007, p.386).

Las competencias son el conjunto de habilidades y destrezas que le permiten al recurso humano desarrollar su trabajo, en el puesto asignado por la empresa con el fin de medir y controlar su desempeño. “Se puede visualizar que la evaluación de desempeño integral donde variadas personas evalúan a una sola deja de lado la posible parcialidad o favoritismo del jefe, al ser éste la única fuente. En cambio, con 360° Feedback Premium, los empleados se sentirán mejor evaluados”. (Luna, 2014, p.34).

Un repaso a la cuestión indica que permite la integración de todos los sistemas de gestión del talento humano, permitiendo realizar cambios dentro del recurso humano, mencionados cambios ayudan a gestionar la estructura de las personas, siendo el más destacado el incremento de la flexibilidad de la organización la cual permite mantener una adecuada ventaja en la empresa.

8.2.1. Objetivos

Al reconocer que es fundamental la gestión por competencias dentro de una empresa es importante determinar los objetivos ya que una adecuada alineación permite contar con un instrumento que ayude a obtener información sobre el personal y poder mejorar el desempeño de cada persona dentro de la empresa. Navarro (2016) dice “Hoy en día, existen muchas organizaciones que creen, piensan e incluso sienten las cosas que están bien o están deficientes. Hacen intervenciones sobre lo que estiman que está mal y, tras haberlas realizado, tienen la sensación de aquello mejoró” (p.11). Así mismo se busca el establecimiento de referencias para el personal hacía los objetivos de la organización.

- Alinear la estrategia del talento humano con la empresa
- Mejorar la educación del personal con relación al puesto
- Integrar las funciones del talento humano

8.2.2. Principios básicos de la gestión por competencias

Los principios básicos de la gestión por competencias hacen referencia a que las competencias deben encontrarse alineadas en forma clara y precisa, mencionadas descripciones deben ser aplicables a cada uno de los puestos mediante una reestructuración en función a los niveles

que respondan a comportamientos orientándose al trabajo en equipo acorde a las necesidades de la organización.

8.2.3. Beneficios

Dentro de los beneficios del talento humano es mediante la aplicación de las diversas habilidades, competencias del recurso humano le permite a la empresa realizar un balance de la organización, acorde a las necesidades de los trabajadores adquiriendo y aplicando las habilidades y sus conocimientos hacía las diversas áreas de la empresa. La búsqueda de información confiable y oportuna permite elevar la productividad aprovechando el recurso más valioso dentro de la empresa como lo es el talento humano.

8.2.4. Sistema de competencias

Las empresas deben contar con evaluaciones al personal, las cuales sean susceptibles a cambios que busquen el bienestar de todos los integrantes de la empresa, ya que esto influye en el desempeño del personal con el ánimo de superación y mejoramiento del desempeño los cuales muestren resultados favorables y positivos para la empresa. Guillen (2012) expresa que “Un punto de partida para una correcta evaluación del personal de la empresa es una completa descripción de los puestos de los puestos de trabajo. Estos puestos, perfectamente analizados, descritos y valorados están ocupados por individuos”. (p. 3).

- ✓ **Técnicas.** - Está se relaciona con los conocimientos y habilidades orientadas al “saber” y “saber hacer”.
- ✓ **Organizacionales.** - Se aplican a cada uno delos procesos que realizan el personal en el trabajo la comunicación, atención al cliente y el trabajo en equipo.
- ✓ **Institucionales.** - Se centra en políticas los cuales se centran en aquellos aspectos que condicionan el comportamiento del personal.

8.3 Modelos de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño humano permite conocer el comportamiento individual de los colaboradores en la empresa, el cual varía de una persona a otra, y depende de diversos factores que influyen directamente en su comportamiento. Dentro de las cuales se encuentra el valor de las recompensas y de la percepción que se tiene de las mismas debido a que estas determinan el volumen del esfuerzo individual que cada persona está dispuesta a realizar con respecto a su trabajo. Está a su vez depende del esfuerzo individual de cada uno de los colaboradores de la empresa con respecto a las habilidades y capacidades del empleado y su percepción en el desempeño de su trabajo.

Dicho de otra manera, evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia, eficiencia con la que su ocupante ejecuta las tareas en un período determinando de tiempo. Existen parámetros que permiten medir y estimar el rendimiento del personal dentro de los cuales se encuentran la comunicación interna, la toma de decisiones, el entorno físico, la calidad del trabajo entre otros.

A través del tiempo, las organizaciones cada vez han venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados y que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término “recursos humanos”, y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. (Sánchez& Calderón, 2012, p.45).

Los modelos de evaluación de desempeño son herramientas que permiten medir la gestión del talento humano además de evaluar los conocimientos, habilidades del personal quien integra la organización a fin de obtener información que ayude a la toma de decisiones y permitan alcanzar las metas propuestas en las empresas en un período determinado de tiempo.

Alles (2010) expresa que “La evaluación de desempeño se trata del método que permite una combinación entre los colaboradores y la organización en su conjunto, el cálculo de compensaciones variables, y es de ayuda en otros aspectos organizacionales” (p. 21). El propósito de realizar un modelo de evaluación de desempeño consiste en obtener mejores

resultados incrementando el rendimiento del personal, el cual se verá reflejado en la empresa, maximizando los niveles de eficiencia y eficacia operativa en la gestión del talento humano.

8.3.1 Importancia de los modelos de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño constituye uno de los instrumentos más importantes que permite a la organización dirigir, supervisar al personal acorde a los objetivos profesionales dentro de las organizaciones y el aprovechamiento de los mismos. Trigine & Jaume (2012) expresa "La evaluación del desempeño es un procedimiento de expresión de juicios de manera sistemática y constructiva en la empresa inevitablemente se establecen juicios o etiquetas" (p. 194).

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Alles, 2010, p.27).

Por lo expuesto anteriormente se podría mencionar que el análisis de la evaluación de desempeño permite a la organización realizar una revisión sistemática de la organización con el fin de mejorar las competencias del personal, el desarrollo de las personas dentro de la organización se canaliza mediante su trayectoria profesional los cuales permiten definir sus planes de carrera que permitan al personal crecer profesionalmente y contribuir al desarrollo profesional de la mejor manera posible.

"La evaluación del desempeño es en el modelo pura evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos; un ejercicio que sostiene sobre dos pilares básicos: Las principales responsabilidades del puesto cuyo desempeño se evalúa y los objetivos concretos de cada ocupante" (Rodríguez, 2009, p.111). La gestión del talento humano permite optimizar el capital intangible de la organización, siendo este el recurso más importante, el mismo que deberá ser correctamente planificado.

8.3.2. Tipos de Modelos de evaluación de desempeño

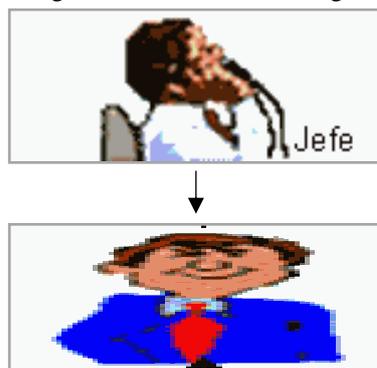
Dentro de los modelos de evaluación que más se utilizan para evaluar el desempeño del talento humano en las empresas se detallan:

- El modelo de evaluación 90°
- El modelo de evaluación 180°
- El modelo de evaluación 360°

8.4 Modelo de evaluación de 90°

El modelo de evaluación de 90 grados consiste en una herramienta de evaluación efectuada por el jefe inmediato a una determinada persona. Este tipo de método permite evaluar el desempeño a una persona, y tradicionalmente no es utilizada por las empresas debido a que no genera mucha información representativa y es efectuada desde el nivel jerárquico más alto hacia el más bajo. Una de las ventajas que presenta este modelo es que la persona que se está valorando es evaluada por una sola persona es decir su jefe inmediato y el mismo no presenta presión alguna, y por ende la recolección y tabulación de la información es más sencilla.

Imagen 1: Evaluación de 360 grados



Fuente: Lavanda (2012)

8.4.1 Importancia

La evaluación de 90 grados es un instrumento, que se utiliza para analizar una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir, jefes hacia subalternos, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas ya que no genera valores representativos y se le relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador.

8.4.2. Características

Una de las principales particularidades del modelo de evaluación del desempeño de 90 grados es que en el supuesto de que dichos miembros no mantengan una relación personal o laboral positiva con los integrantes del equipo, estos a su vez pueden generar una baja puntuación en la evaluación de desempeño; este hecho radica generalmente en que los superiores evalúan su amistad o afinidad hacia ese trabajador, lo cual deja de lado la verdadera razón de la evaluación de 90 grados que es evaluar el desempeño del trabajador al realizar correctamente sus funciones.

8.4.3 Ventajas

El Modelo de evaluación de desempeño presenta algunos beneficios que ayudaran a evaluar el talento Humano como son:

Tabla 4 Ventajas del modelo 90 grados

DIMENSION	DESCRIPCIÓN
Responsabilidad	Permite determinar las responsabilidades de cada persona en la organización.
Capacitación	Ayuda a detectar necesidades de capacitación que existen en los miembros de trabajo.
Delegación	Mejor delegación de funciones, deberes y responsabilidades.
Comunicación	Permite obtener una mejor comunicación entre los miembros de la organización desde el nivel directivo más alto al más bajo.
Rendimiento	Se obtiene mejores rendimientos que son reflejados en los resultados de la organización.

Fuente: (Armijos & Rodriguez, 2013)

8.4.4. Desventajas

El modelo de evaluación de desempeño de 90 grados no abarca un mayor nivel de resultados y objetivos como las evaluaciones de 360 grados y 180 grados, estos dos tipos de evaluaciones se basan en las competencias del talento humano generando opciones que sirvan de base para que el personal pueda mejorar y por ende desarrollarse.

8.4.5. Procesos de evaluación de desempeño

Según Leiva del Toro, C. (2016) expresa los siguientes:

✓ Fase I Preparación

Mediante mencionada fase se crea las condiciones organizativas que permiten medir el desarrollo de la evaluación del desempeño del talento humano, tales como: creación del equipo dentro del sistema de evaluación, con la finalidad de buscar las fortalezas, debilidades que requieran conectividad con las áreas en la empresa.

✓ Fase II Diseño del sistema de evaluación del talento humano

En esta fase se diseña instrumentos de evaluación a fin de ejecutar la evaluación de desempeño, que ayude a la toma de decisiones permitiendo disminuir los errores subjetivos.

✓ Fase III: Desarrollo de la evaluación del desempeño de los recursos humanos

En mencionada fase se recopila la información homologando los indicadores.

Ajusta los indicadores se integra los indicadores.

✓ Fase IV Explotación de resultados

En esta fase se profundiza las causas del resultado de la evaluación, en los elementos que tienen mayor relevancia en la evaluación como lo cognitivo, lo volitivo y lo material.

8.4.6 Análisis de los modelos investigados

Para los investigadores Armijos & Rodríguez (2013), aplicaron un Modelo de Evaluación de desempeño de 90 grados el cual se encuentra dirigido al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Tambo, el objeto del trabajo fue el establecimiento de bases que sirvan para futuras evaluaciones de desempeño del personal, tomando en consideración como punto de partida ciertos factores críticos como el crecimiento, la superación y el servicio los cuales permitirán ejecutar futuras evaluaciones de personal. Los resultados obtenidos se fundamentaron en conocer las falencias que tiene el personal, teniendo en consideración variables como el desempeño laboral la actitud, las habilidades, que permitirán obtener mejores resultados para su desarrollo en la empresa, y a la vez eliminar las deficiencias, dando lugar a la creación de nuevas oportunidades que permitan estimular al trabajador en el mejoramiento de su gestión y observaciones pertinentes a sus debilidades.

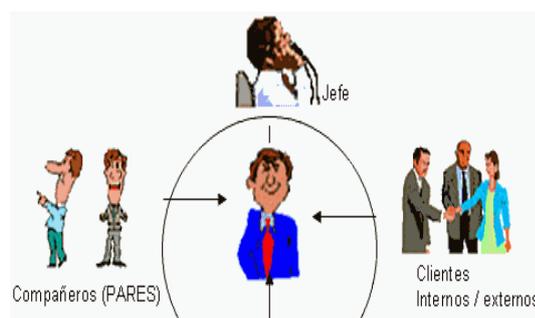
Vallejo (2015), aplicó un Modelo de Evaluación de desempeño de 90 grados, dirigido al personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi, en donde la aplicación de este modelo reflejó el desempeño del personal en términos cuantitativos, el mismo que permitió comparar con los objetivos establecidos, y por ende aportar con nuevas oportunidades que permitan mejorar el desempeño del personal en la empresa. Mencionado modelo se encuentra aplicado al sector de servicios, los resultados alcanzados contribuyen al mejoramiento de cada uno de los miembros de la institución y ayuda a detectar las fortalezas individuales y sus debilidades, cuyo objeto es mejorar el desempeño identificando el talento humano que tiene el personal.

8.5. Modelo de evaluación de 180°

El modelo de evaluación de 180 grados es una evaluación por la cual una determinada persona que conforma la organización es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente por sus clientes. La evaluación de desempeño consiste en una herramienta administrativa que ayuda a controlar el desempeño del personal en función a cada una de las metas y de que manera a contribuido en la empresa, por lo tanto, podría mencionar que la evaluación permite mejorar el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo.

Este modelo se sustenta en la teoría de Alles, M. la cual tiene por objeto el desarrollo del personal hacia una mejora permanente los cuales se ven reflejados mediante los resultados obtenidos dentro de la empresa, cabe mencionar que mencionado modelo sirve para la toma de decisiones por parte de la gerencia dentro de una empresa con relación a la suba de sueldos, ascensos entre otros aspectos relacionados con el personal.

Imagen 2: Evaluación de 180 grados



Fuente: Lavanda (2012)

Una de las diferencias con el modelo de 360 grados es que en este modelo no incluye una evaluación de sus subordinados y se rige al procedimiento de evaluación de 360 grados. Por tal razón es necesario dar uso de mencionada herramienta administrativa a fin de conocer los aspectos positivos y negativos de la organización y su entorno a fin de alcanzar la eficacia, eficiencia en cada una de las actividades desarrolladas dentro de la organización.

8.5.1. Importancia

Es imprescindible mencionar que esta evaluación se debe aplicar cuando la empresa tenga definido realizar una evaluación por competencias, así mismo debe de tener tipificados cada uno de los puestos de trabajo a evaluar, al igual que las competencias del personal. Es decir, el éxito de esta herramienta debe tener presente un adecuado diseño y utilización, junto con un integrado sistema de utilización, junto con un integrado sistema de gestión por competencias.

8.5.2. Características

- Es un proceso que no llega a finalizar con el simple hecho de haber aplicado la prueba y haber obtenido los resultados.
- Al aplicarla la empresa genera credibilidad para la empresa y permite que esta sea identificada en sus relaciones mostrando fortalezas y debilidades.

8.5.3. Ventajas

Tabla 5 Ventajas del modelo 180

DIMENSION	DESCRIPCIÓN
Competencias	A partir de este modelo se puede emprender acciones sobre una competencia en particular y es una herramienta de autodesarrollo.
Equipos	Al permitir que los miembros del área participen, permite identificar realmente a los equipos y su rendimiento.
Evaluaciones	Es mucho más confiable que las evaluaciones individuales tradicionales.
Información	Para el Gerente o Líder de la compañía suministra información sobre la organización y le permite comprender mejor sus fortalezas y debilidades internas, además de que le da a conocer detalles y recibir sugerencias.
Autoevaluación	Permite realizar comparación de la evaluación con la autoevaluación del evaluado y evaluaciones anteriores tanto del cliente interno como externo.

Fuente: (Maristany, 2007)

8.5.4. Desventajas

Tabla 6 Desventajas del modelo 180

DIMENSION	DESCRIPCIÓN
Evaluadores	No se da una visión global por parte de todos los posibles evaluadores, y no llega a ser completa como si lo es la 360°.
Conocer el desempeño	El punto de vista del cliente puede ser una ventaja, al permitirle dar una opinión sobre la competencia del servicio al cliente, pero puede distorsionar la información sobre el desarrollo humano al no conocer realmente al empleado y su desempeño.
Ocupacional	Se centra mucho en la parte ocupacional sin darle real importancia a la parte personal.

Fuente: (Maristany, 2007)

8.5.5. Pasos para evaluación del desempeño

Sánchez & Calderón (2012) expresa que son necesarios seguir los siguientes pasos:

✓ Planificación del proceso de evaluación del desempeño

Corresponde a la primera fase del proceso de evaluación, en mencionada fase se involucra a cada uno de los participantes del proceso a través del cual se establece el cómo, quién, cómo, cuándo se realizarán los planes para alcanzar los objetivos.

✓ Diseño del sistema de evaluación

Es fundamental realizar un proceso de evaluación, mediante el cual se lleve a cabo la evaluación, en mencionada etapa es importante tener en cuenta aspectos básicos de la planificación. Siendo fundamental establecer la identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados o trabajadores, siendo necesario efectuar ponderaciones a cada uno de los trabajadores acorde al desempeño en su cargo.

✓ Implementación del sistema de evaluación

Una vez que se haya conocido los aspectos relacionados con el proceso de planificación dentro del proceso es necesario efectuar una evaluación dentro de la organización, a fin de identificar aquellos aspectos que se debe considerar al momento de implementar el sistema.

✓ Retroalimentación del empleado

Es fundamental mantener una adecuada retroalimentación de la comunicación de forma clara y consista a fin de dar a conocer a la persona evaluada cuales son las causas que afecten su aprovechamiento.

8.5.6 Análisis de los modelos investigados

Ayala (2013), aplico un Modelo de evaluación de desempeño de 180 grados a la empresa Ep petroecuador, específicamente al área de contratos de la gerencia de exploración y producción, en donde se reflejó el nivel de desempeño del personal, basándose en la normativa de contratación de obras, bienes y servicios, calidad de trabajo y administración, con la finalidad de mejorar las herramientas utilizadas en el manejo del personal, los resultados se basaron en la aplicación de planes de capacitación y desarrollo del personal, los cuales fueron encaminados al mantenimiento y actualización de las competencias del personal, acorde a sus destrezas, habilidades que permitan su alcanzar un mayor desempeño y rendimiento del personal.

Para el autor Becerra (2014) aplicó una investigación cuyo tema se enfocó a la realización de un modelo de evaluación de desempeño de 180 grados, mencionado modelo se aplicó a una Consultora de una firma Internacional de Recursos Humanos, la misma que carece de un Modelo de evaluación de desempeño; mediante mencionada herramienta se buscó realizar una retroalimentación constante al personal administrativo de la empresa, para lograr obtener un mejor desarrollo del personal una vez identificar sus falencias, mediante la implementación de planes de desarrollo e incentivos, los resultados del trabajo de investigación se enfocaron en el crecimiento y desarrollo del personal, así como también permitieron tener una guía para desarrollar las competencias, y el mismo se encuentre reflejado en el crecimiento profesional, que se oriente al logro de los objetivos de la firma consultora. Además, se logró implementar programas de capacitación que ayudan al mejoramiento del desempeño del talento humano.

Para el autor Torres (2012) aplico un modelo de evaluación de 180 grados dirigido al personal de enfermería de los quirófanos de la Clínica Hospital Santa Inés, el cual tuvo como objeto la aplicación y generación de herramientas que ayuden al mejoramiento del talento humano para de esta manera enfrentar procesos de calidad y a su vez encaminar a la organización a alcanzar el éxito, los resultados obtenidos en la empresa se basaron en el mejoramiento del desempeño del personal para ello se efectuó una evaluación del personal que permitió conocer las debilidades del personal, y los requerimientos en cada uno de los puestos de trabajo, con la finalidad de desarrollar planes de mejoramiento para el personal que les permita ser más eficientes y productivos logrando obtener un mejor desempeño y desarrollo del personal.

8.6. Modelo de evaluación de 360°

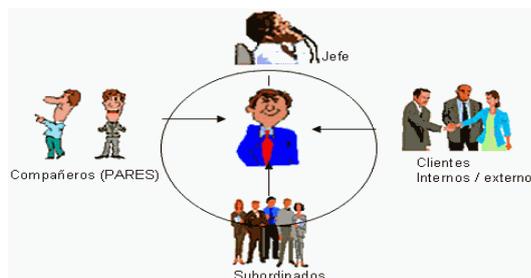
El modelo de evaluación de talento humano es una herramienta que permite realizar una evaluación integral al talento humano de las organizaciones y se enfoca en medir cada una de las competencias de los miembros que integran la empresa. En la evaluación de 360 grados utiliza la retroalimentación para evaluar el desempeño de los empleados, además proporciona bases para identificar las fortalezas y debilidades del talento humano las cuales permitirán realizar acciones que ayuden solucionar los problemas de manera efectiva para elevar el grado de productividad y competitividad. Alles (2010) “Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir a su vez una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización” (pág. 24).

En este tipo de evaluación intervienen varios evaluadores con el propósito de medir la gestión del desempeño del talento humano.

El verdadero objetivo de la evaluación 360grados es el desarrollo de la persona humana. Mediante la cual se debe comprender el alcance de los indicadores del proceso de gestión de desempeño, reflexionar sobre los resultados, e incorporar los planes de mejoramiento a su diario accionar. (Obando, 2014, p.56).

Este tipo de modelo de evaluación tiene como finalidad retroalimentar al talento humano mediante un análisis integral que les permita mejorar el desempeño en todos los niveles directivos. El modelo de evaluación de desempeño 360 es la herramienta más utilizada para evaluar al talento humano y permite medir las condiciones del potencial del recurso humano a través del desempeño que demuestre en el trabajo, además de ofrecer oportunidades como el crecimiento de la empresa.

Imagen 3 Evaluación de 360 grados



Fuente: Lavanda (2012)

8.6.1. Importancia

La evaluación de desempeño es importante dentro de las organizaciones ya que estas ayudan a establecer de forma específica el desempeño de los trabajadores, mencionada evaluación es de importancia dentro de una empresa, la cual ha ido evolucionando como una herramienta de gestión de recursos humanos, hasta el punto de hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación que contribuyen al desarrollo profesional del personal (Sánchez & Calderón, 2012).

Las evaluaciones de desempeño del talento humano son importantes para evaluar el rendimiento del personal, permiten a la organización detectar las necesidades de capacitación y motivación del personal, encontrar personal que se adecuen a las vacantes de la organización.

8.6.2. Características

Una de las características más importantes en la evaluación de desempeño del talento humano, ayuda a realizar un análisis efectivo del personal y debe adaptarse con las necesidades de la organización, para que la misma pueda alcanzar con sus objetivos y pueda mantenerse competitiva.

Este tipo de evaluación también es conocida como evaluación integral, ayuda a medir las competencias del talento humano de una determinada organización mediante la retroalimentación del desempeño según el tipo de competencias que requiera el puesto.

El modelo de evaluación de 360 grados permite a las empresas realizar las siguientes actividades: realizar una edición del desempeño del personal de las organizaciones, permite evaluar las competencias del talento humano, ayuda a detectar necesidades de capacitación y aprendizaje y proporciona una herramienta base para crear planes.

8.6.3. Ventajas

Tabla 7 Ventajas del modelo 360

DIMENSION	DESCRIPCIÓN
Comunicación	Fomenta la comunicación frecuente y transparente ya que permite involucrar a los colaboradores en todos los niveles organizacionales y sentir que su participación y punto de vista es valorado.
Información	Brinda información completa de las competencias, comportamientos y desempeño del colaborador, así como su desenvolvimiento en el entorno profesional al trabajar con los demás miembros del equipo.
Cultura organizacional	Motiva a una cultura organizacional con un clima más participativo y con orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua.
Información	Ofrece un punto de vista más acertado y amplio a través de las evaluaciones de distintas fuentes ya que se obtiene información más concreta que cuando se realizan como autoevaluación o la lleva a cabo solamente el jefe directo.
Autoconocimiento	Incrementa el autoconocimiento de los colaboradores con lo cual se espera que el evaluado busque mejorar su desempeño y desarrollo profesional al conocer de mejor manera sus fortalezas y áreas de oportunidad.

Fuente: (Alles, 2010)

8.6.4. Desventajas

Tabla 8 Desventajas del modelo 360

DIMENSION	DESCRIPCIÓN
Temor	Existe la posibilidad de que cause tensión entre los colaboradores al tomar de manera personal las evaluaciones de cada uno de los involucrados.
Retroalimentación	Recibir retroalimentación de todas las fuentes puede ser abrumador para el evaluado sobre todo si la persona no es capaz de manejar de forma correcta las críticas negativas hacía su desempeño.
Acusaciones	Fomentar la evaluación y crítica no objetiva de manera que se aproveche para hacer acusaciones gracias al anonimato.
No emitir un criterio honesto	No emitir un criterio honesto debido al temor a represalias.
Evaluación compleja	Al ser una evaluación cualitativa y amplia se vuelve más complejo obtener resultados y datos concretos.
Mayor planeación	Requiere más planeación y capacitación para asegurar un proceso consistente a lo largo de la organización.

Fuente: (Alles, 2010)

8.6.5. Etapas de la evaluación

- ✓ **Preparación.** - En esta etapa se describen cada uno de los pasos que se van a realizar en la evaluación del desempeño, se efectúa una planificación programada de las actividades en donde se analizan las competencias del talento humano de la organización.
- ✓ **Sensibilización.** - En esta segunda etapa consiste en sensibilizar a los evaluadores y evaluados sobre la importancia de la evaluación de 360 grados en la organización y las ventajas que representa al implementarse en la organización, lo cual representa un factor de vital importancia para lograr cumplir con las metas propuestas.
- ✓ **Proceso de evaluación.** - Aquí se efectúan formatos de evaluación al talento humano de forma integral con el propósito de evaluar cada una de las competencias del personal.

- ✓ **Recolección y reporte de datos.** - En este cuarto paso, se recoge las evaluaciones que han realizado los evaluadores en el paso anterior. El reporte es la quinta etapa de la evaluación de 360 grados, consiste en recolectar la información para obtener información sobre la tendencia estadística y los resultados que se han obtenido en la evaluación.
- ✓ **Retroalimentación.** - En esta etapa debe realizarse de manera correcta, ya que permite implementar mejoras y permite al talento humano crecer profesionalmente, personalmente beneficiando a la organización.
- ✓ **Planes de mejoramiento.** - Se realiza planes que ayuden a mejorar las falencias encontradas.

Existen tres pasos que ayudaran a las empresas a evaluar el desempeño del talento humano que se muestra a continuación:

Figura 2 Pasos clave para la evaluación de desempeño



Fuente: Alles, 2010, p.38.

- ✓ El primer paso para la evaluación del desempeño es definir el puesto en el cual se debe definir las funciones y responsabilidades de cada persona de la organización.
- ✓ El segundo paso consiste en la evaluación del desempeño, es decir se asigna una calificación en función del puesto que desempeña en la organización.
- ✓ El tercer y último paso consiste en la retroalimentación que consiste en verificar y comentar el desempeño del Talento Humano y cuál ha sido el progreso que han tenido.

8.6.6. Análisis de los modelos investigados

Arzate (2014) en su trabajo aplicó una evaluación de 360 grados al sector educativo específicamente a los alumnos de CyBENP, el mismo quería conocer cuáles fueron las competencias adquiridas al emplear coaching educativo, al aplicar el modelo al inicio del semestre observó que los estudiantes tenían mayores debilidades en competencias personales y

sociales como expresión de emociones, control de impulsividad, control de ira, relación con profesores y compañeros, actitud positiva, colaboración trabajo colaborativo y manejo de tecnología, en base a los resultados diseñaron programas de desarrollo que permita potenciar las competencias de los estudiantes, el cual se desarrolló en el transcurso del semestre y al final realizaron otra evaluación en el cual los resultados eran positivas ya que los estudiantes lograron mejorar las competencias en donde tenían debilidades.

Según el autor Vivas (2011) aplicó un modelo de evaluación de desempeño de 360 grados para el servicio de televisión por cable, mediante la investigación se identificó los problemas que hay en lo relacionado con en el manejo del talento humano, así como también se estableció que el personal directivo carece de los conocimientos básicos suficientes para llevar una adecuada gestión del talento humano, los resultados se centran en mostrar el panorama actual de la empresa en lo relacionado a la gestión del talento humano, determinándose que la dirección carece de los conocimientos técnicos suficientes que permita tener una adecuada dirección del recurso humano, en lo que respecta al nivel de satisfacción de los clientes internos no es la adecuada, pero está lo ha sido en menor proporción. Mediante la aplicación del modelo se determinó que in adecuado manejo del talento humano permite garantizar la calidad dentro del servicio.

Obando, López, Fernández, Luna, Álvarez y Alpizar (2014) los autores aplican un modelo de evaluación del personal 360 grados los cuales en el trabajo de investigación se orientan a mantener un mejor sistema de gestión en lo relacionado al desempeño docente, el cual evalúa a cada uno de los miembros de la institución educativa de manera integral, el mismo que permite que se pueda mejorar la gestión en lo relacionado a las competencias administrativas de cada uno de ellos. Mediante la aplicación de mencionado modelo buscan una evaluación integral al talento humano la cual se centra dentro del modelo de evaluación de desempeño 360 grados. Dentro de los resultados que se obtuvo es garantizar una adecuada y correcta evaluación al personal docente., la cual sería muy conveniente utilizar los recursos disponibles humanos, tecnológicos y económicos que permitan lograr una mejor evaluación de la calidad dando como resultado una adecuada comunicación docente, estudiante y padre de familia.

Para los autores Cachutt Alvarado y Crisdalith (2015) efectuó una aplicación del modelo de evaluación de desempeño 360 grados el cual se orientó en la formación en integración del trabajo y la familia el cual se aplicó en la Universidad de Carabobo ubicada en Venezuela, en

mencionada investigación se buscó generar un mayor compromiso dentro del proceso de formación, minimización de los costos y el mejoramiento de los resultados, los resultados se basan en el análisis de los datos del desempeño del talento humano los cuales son indispensables y de utilidad en lo relacionado a la determinación de los requerimientos necesarios para ocupar un cargo, dentro de los cuales se encuentra la formación profesional, y que el talento humano sea manejado y dirigido adecuadamente, es por ello que mencionado proceso es aplicable en cualquier empresa. Finalmente, mencionado modelo debe centrarse en que debe ser más eficaz, efectivo y eficiente, los cuales deben mejorar la relación que debe existir entre la empresa, el trabajo y la familia.

Para el autor Montilla (2014), realizó una aplicación de un Modelo de evaluación de gestión de empresas industriales 360 grados al subsector de empaques y envases plásticos, mencionado trabajo investigativo permitió la utilización de diversos indicadores de gestión y financieros dentro del proceso de evaluación que ayudó a medir y establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, los resultados alcanzados permitieron mejoras en el desempeño del personal y la implementación de planes de desarrollo que contribuyen al mejoramiento del rendimiento del personal y permite mejorar su comunicación tanto interna como externa de la empresa el cual permite una mejora dentro de su gestión.

Para el autor Mays (2012) aplico un modelo de evaluación del personal 360 grados en mencionado estudio determinó que una de las maneras de alcanzar la eficiencia del personal dentro de sus funciones es aplicando la evaluación de desempeño, debido a que está permite mejorar el rendimiento del personal, ya que ayuda a evaluar de manera integral la actuación del personal y proponer medidas correctivas que buscan solucionar las falencias en la empresa mediante la optimización del rendimiento, los resultados del trabajo se basan en identificar y eliminar aquellas malas prácticas en la evaluación de desempeño, a fin de generar un ambiente laboral adecuado y promover ascensos, incentivos por el cumplimiento de las metas trazadas, el cual pretende dar a cada uno de los empleados una perspectiva de como desempeñan sus funciones y si se logró los resultados deseados que requiere la empresa y lógicamente el puesto que ocupa.

Para el autor Quitan (2015) en su trabajo investigativo aplicó un modelo de evaluación de 360 grados en el sector farmacéutico de la Cruz, mencionado estudio se centra en la realización de un seguimiento del rendimiento del personal, mediante la aplicación de instrumentos que permitan conocer al personal su desempeño y como lo desarrolla, teniendo en consideración

no únicamente a su jefe inmediato sino a todo el personal auxiliares de servicios farmacéuticos, con el fin de evitar sesgos y que estos resultados sean más acorde a la realidad dentro de la empresa, los resultados se basan en mejorar el desempeño del personal mediante la evaluación del personal, ya que la misma permite conocer las falencias del personal dentro de la empresa, además de la generación de políticas que ayuden al personal al mejoramiento de la eficiencia, eficacia en cada uno de los procesos que vienen ejecutando.

Para los autores Pérez & Silva (2013) en su trabajo de investigación aplicó el modelo de 360 grados en la carrera de Administración de empresas en mencionado estudio, se realiza una medición de las destrezas, habilidades del personal dentro de la carrera contribuyendo al conocimiento de las personas y determinado que es un instrumento útil que ayuda a mejorar el desempeño del personal, además de conocer las destrezas, habilidades del personal y su correlación, el resultado de la investigación se basa en identificar cada una de las fortalezas del personal, así como también las debilidades, la cual le permitieron mejorar el rendimiento del personal, cabe mencionar que en el trabajo se estableció que no cuentan con información suficiente de sus actividades y es necesario contratar nuevo personal docente.

Según los autores Jiménez, González & Hernández (2010) en su proyecto realizó la aplicación de un modelo de evaluación de desempeño de 360 grados en lo relacionado a la evaluación por competencias dentro del ámbito educativo (proceso enseñanza – aprendizaje), mencionado estudio busca enfocarse hacia un nuevo modelo educativo, el cual no se centre en los modelos de evaluación tradicional, es por ello que dentro del sector de servicios permita construir bases que ayuden a contar con una mejor evaluación educativa, los resultados se orientan en el mejoramiento de las competencias de cada uno de los docentes en la institución educativa, los cuales permiten mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje centrándose en las falencias del personal mediante la implementación de planes de capacitación a los docentes las cuales tengan inmersas ciertas actividades como la dirección, coordinación y el control del talento humano.

De acuerdo a los artículos científicos revisados se pudo determinar que el modelo de evaluación más utilizado corresponde al modelo de evaluación de desempeño de 360 grados, el cual aplican diversas empresas como de servicios como la de servicio por cable, y dentro de las instituciones educativas el mismo que la utilizan ya que se realiza una evaluación integral al personal es decir todos los miembros de la organización serán evaluados no solo por una

sola persona sino por varias lo que hace que este modelo sea el más confiable debido a la veracidad de los resultados obtenidos.

8.7. Métodos de evaluación de desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño permiten obtener información que puede registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño de los trabajadores dentro de las empresas. Dado que, la evaluación de desempeño únicamente es un buen sistema de comunicación que actúa en sentido vertical y horizontal dentro de una empresa. Las características medidas por este tipo de métodos son: El liderazgo, trabajo en equipo, la creatividad, comunicación, responsabilidad y confiabilidad y la iniciativa. Este tipo de métodos en su mayor parte son sencillos y fáciles de utilizar además de que se adecuan a cualquier tipo de organización. Al aplicar este tipo de métodos se busca obtener un resultado objetivo y no un resultado subjetivo.

“El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transforman en métodos de evaluación de desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas”. (Chiavenato, 2007, p. 219).

Los métodos de evaluación de desempeño constituyen herramientas que permiten a la organización obtener información y canalizar a través del incremento de su productividad a través del rendimiento del personal que permitirá el cumplimiento de sus metas. Existen diversos métodos de evaluación de desempeño del personal, los cuales cada uno tiende a construir su propio sistema de obtención de información.

- Método de características
- Método de conductas
- Método de resultados

8.7.1. Métodos basados en características

El método permite conocer las características del empleado tales como: “la confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo” (Alles, 2010), mencionados factores se consideran

importantes dentro de una empresa debido a que permite conocer las habilidades, características del personal, además, son los más utilizados para evaluar el desempeño del personal dentro de las organizaciones. Cabe mencionar que este tipo de método no se diseña en relación con las funciones de los colaboradores sino en base a sus características. Dentro de este método se encuentran los siguientes:

- Escalas gráficas de calificación
- Escalas mixtas
- Distribución forzada y formas narrativas.

8.7.1.1. Escalas gráficas de calificación

El método de evaluación de escalas gráficas de calificación evalúa cada característica del talento humano través de escalas en donde se indica cual es el grado que posee el personal según la característica seleccionada.

Sobresaliente	90 – 100 puntos
Muy bueno	80 - 60 puntos
Bueno	50 – 40 puntos
Malo	menos 40

8.7.1.2. Escalas mixtas

Este tipo de método no se evalúan las características con una escala, como el método de escalas gráficas, sino se asignan de tres a cuatro descripciones específicas de cada característica: superior, promedio y la inferior.

8.7.1.3. Distribución forzada

Al comparar el método de distribución forzada con el resto de métodos es el que menos se utiliza en las organizaciones, en este tipo de método se evalúa varias opciones y declaraciones en forma de pares, en donde se determina la naturaleza de las afirmaciones para determinar si son o no favorables.

8.7.2. Métodos basados en comportamientos

Este tipo de métodos permiten realizar una evaluación de cada uno de los empleados acorde a una escala de evaluación la cual permite describir cada una de las acciones que debe llevar a cabo un trabajador.

Estos métodos de evaluación evalúan cada uno de los puntos críticos para determinar si los trabajadores se acercan o se alejan de la escala de evaluación, estos métodos son utilizados para describir de manera objetiva las acciones que se van a realizar para evaluar el desempeño del Talento Humano. (Chiavenato, 2007, p. 219).

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden y encontramos la siguiente sub clasificación:

- Método de incidente crítico
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento
- Observación del comportamiento

8.7.2.1 Método de incidente crítico

El Método de incidente crítico consiste en evaluar las áreas en donde existe mayor incidencias positivas y negativas en donde existe un incidente crítico en donde se muestre un menor rendimiento, y un bajo desempeño por parte del personal. Además, este tipo de método evalúa la conducta de las personas en donde se origina el éxito o el fracaso en donde está desempeñando sus funciones en la organización.

8.7.2.2 Observación del comportamiento

El Método de escala de observación del comportamiento, mide la frecuencia observada de la conducta del personal, este método es uno de los más sencillos que permite observar e informar de forma rápida y sencilla sobre la evaluación.

8.7.3. Métodos basados en resultados

Los métodos basados en los resultados permiten establecer determinados objetivos en cuanto al cumplimiento de las metas del personal, los cuales se realizan mediante herramientas en las diversas áreas del personal.

Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. En las organizaciones es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y áreas de adquisición del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes por hora, etc. (Chiavenato, 2007, p. 239).

Los Métodos basados en resultados, se enfoca en evaluar cada una de las contribuciones del talento humano para la organización, es decir se va evaluar los logros de los empleados y que resultados han alcanzado en la organización.

8.8. Cuadro comparativo de los modelos

Tabla 9 Cuadro comparativo de los modelos

Modelo	90° grados	180° grados	360° grados
Definición	El modelo de evaluación de desempeño de 90° grados, permite evaluar a un solo subordinado según su nivel jerárquico.	Este tipo de modelo de evaluación permite evaluar a tres elementos los cuales se encuentran conformados por el jefe, sus pares y eventualmente los clientes.	El modelo de la evaluación de 360° grados es el más completo, debido a que evalúa de forma integral a la organización, determinando las fortalezas y debilidades del desempeño del personal.
Evalúadores	El subordinado es evaluado por su jefe inmediato.	Se evalúan a los pares, y a los colegas.	Se evalúan a todos los miembros externos e internos de la organización.
Importancia	Permite evaluar, el desempeño específico de cada trabajador.	Con la aplicación de este modelo se podrá obtener los resultados del desempeño de sus jefes, pares y de los clientes. Al aplicar este tipo de modelo se generará una mayor credibilidad.	Una particularidad de este tipo de modelo es que permite realizar un análisis efectivo del personal y debe adaptarse con las necesidades de la organización.
Características	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayuda a determinar las responsabilidades de cada persona en la organización. ✓ Este tipo de modelo permite detectar las necesidades de capacitación que existen en los miembros de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permite emprender acciones sobre una competencia en particular y es una herramienta de autodesarrollo para el talento humano. ✓ Suministra información de los miembros del área para que participen y se pueda conocer su rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Involucra la comunicación frecuente y transparente entre los colaboradores y todos los niveles organizacionales. ✓ Proporciona información global de las competencias, comportamientos y el desempeño de cada colaborador.

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carece de una evaluación confiable, debido a temor por represarías. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Este tipo de modelo es más confiable que las evaluaciones individuales tradicionales que se hacen en el modelo de 90 grados. ✓ Realiza comparaciones con evaluaciones anteriores tanto del personal antiguo como el nuevo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permite obtener una cultura organizacional con un clima más participativo y orientado al cambio y a la mejora continua. ✓ Sirve de apoyo para obtener mejores rendimientos que son reflejados en los resultados de la organización.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El modelo de evaluación de desempeño de 90 grados no abarca un mayor nivel de resultados y objetivos como las evaluaciones de 360 grados y 180 grados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Este tipo de modelo se centra mucho en la parte ocupacional sin darle real importancia a la parte personal. ✓ Proporciona una visión incompleta de los evaluados y no llega a ser completa como si lo es la 360°. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La retroalimentación suele ser un proceso de mucho tiempo y esfuerzo que impide que se ejecute de forma correcta teniendo como resultado críticas negativas hacía su desempeño. ✓ Existe la posibilidad de que cause tensión entre los colaboradores al tomar de manera personal las evaluaciones de cada uno de los involucrados.

Fuente: La investigadora

9. PREGUNTA CIENTIFICA

¿Cuál modelo de evaluación se adaptará mejor a las empresas industriales de embutidos del cantón Latacunga?

10. METODOLOGÍA

10.1 Enfoque de la investigación

10.1.1. Cuantitativo

El enfoque cuantitativo permitirá obtener datos numéricos los cuales se detallan al momento de la tabulación de las encuestas aplicadas al sector industrial, es decir, se utiliza datos numéricos como son la frecuencia, el porcentaje los cuales permitirá a la investigadora dar solución al problema de estudio como lo es el Modelo de evaluación de desempeño del personal en la industria de embutidos de la ciudad de Latacunga.

Cabe mencionar que se utilizó el coeficiente de Pearson, el mismo que tiene como finalidad conocer si la distribución es uniforme y si mantienen correlación las variables, para ello se utilizó el programa SPSS, a fin de determinar si las variables en estudio tienen o no semejanza y si estas se relacionan entre si. Estableciéndose que existe simetría en cada una de las variables inmersas dentro del proceso investigativo, determinándose tener una media relativa que permite realizar comparaciones de las distribuciones y del mismo modo su sesgo determinándose el grado de relación lineal entre las variables.

10.2 Fuentes de información

Primarias: Consisten en la información que se obtendrá de las empresas de embutidos a través de la aplicación de las encuestas, tomando en consideración diferentes dimensiones para medir el desempeño del personal.

Secundarias: Investigación de la literatura en artículos científicos, revistas, libros los cuales sustentan el objeto de estudio que es la evaluación del desempeño del personal la cual servirá para identificar el modelo adecuado para el sector de embutidos.

10.3 Tipos de investigación

10.3.1 Investigación de campo

La investigación de campo se efectuó en el lugar donde ocurre los acontecimientos, es decir, en las empresas industriales de embutidos de la ciudad de Latacunga con la finalidad de recopilar la información del personal relacionada con el desempeño, para de esta manera determinar el modelo que se adapte a este tipo de empresas.

10.3.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva tiene como objeto primordial la descripción de la realidad, donde se podrá recopilar la información necesaria que permita determinar de manera clara como se encuentra el desempeño del personal, actividades, características relacionados con el desempeño, las destrezas, el perfil profesional, las competencias de los trabajadores, utilizando la encuesta e incluso la observación.

Este tipo de investigación permite el análisis y procesamiento de información estadística, puesto que manipula datos estadísticos y genera un impacto en las empresas de embutidos a fin de llegar a conocer cierta información mediante la descripción de varios factores.

10.4 Métodos de investigación

10.4.1 Método Analítico

Este tipo de investigación permite conocer a más profundidad cada uno de los elementos del desempeño y poder entender cada uno de los factores que se encuentran inmersos dentro del desempeño como la comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, comportamiento, calidad en el trabajo y adaptación al cambio, este método se utilizara al momento de realizar los análisis de las encuestas aplicadas en las empresas de embutidos.

10.4.2 Método Deductivo

Es aquel método científico que va desde lo general a lo particular, es decir que se analizará todos los modelos de evaluación del desempeño para finalmente determinar el modelo más adecuado para el sector de embutidos

10.5 Técnicas de investigación

10.5.1 Encuesta

Es una técnica que permite recolectar información en el cual se evaluará varias dimensiones que ayuden a determinar el desempeño del personal dentro de la empresa, a los miembros de las empresas se les entregará el instrumento que consta de 25 preguntas de diferentes factores en el cual se utilizó la escala de Likert mencionada. Esta escala consta de valores que van desde el 1 hasta el 5, que serán respondidas por el personal de las organizaciones mencionadas anteriormente, este instrumento debe ser rígido para obtener información confiable que permita determinar con exactitud el desempeño de los colaboradores.

10.6 Instrumento de medición del desempeño

El instrumento utilizado para medir el desempeño del personal es el cuestionario el cual se basó de los autores Chiang, Núñez & Salazar en el cual consta de 8 factores, que mide varias dimensiones como la comunicación interna con cuatro preguntas, el reconocimiento tres preguntas, las relaciones interpersonales del trabajo tres preguntas, la toma de decisiones dos preguntas, el entorno físico cinco ítems, compromiso dos preguntas, la calidad de trabajo cuatro ítems y el último factor adopción al cambio dos ítems, el mismo que permitirá conocer el desempeño del personal dentro de las empresas de embutidos. Para lo cual se establecieron las siguientes escalas:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 No estoy seguro
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

10.6.1 Correlación de Pearson

Esta correlación determina el grado de relación entre las dimensiones y establece el vínculo entre los factores dentro de las cuales se encuentran la comunicación interna, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, el entorno físico, el compromiso, la calidad en el trabajo y la adaptación al cambio.

10.7 Unidad de estudio

10.7.1 Población

El universo de estudio de la presente investigación corresponde al total de trabajadores de las empresas industriales de embutidos de la ciudad de Latacunga, para la aplicación del instrumento que corresponde a un cuestionario se utilizó una muestra, además fue necesario el cálculo de la regla de tres para la distribución de la muestra en cada una de las empresas.

Tabla 10 Población

	EMPRESAS	Número de trabajadores
1	La Madrileña	50
2	Alimentos Don Diego	120
3	Procesadora de alimentos la Picantina S.A.	10
4	Carnidem Cía. Ltda. (Casa Guillo)	50
	TOTAL	230

Fuente: Empresas de Embutidos

Elaborado por: La investigadora

10.8 MUESTRA

Para Sheldon (2007) la cantidad mínima para establecer una muestra es de 200 personas, esta es una parte de la población que se elige al azar para realizar un estudio con el objetivo de obtener resultados. Debido a que la población es extensa fue necesario el cálculo de una muestra y el uso del factor de proporcionalidad como se detalla a continuación.

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{z^2 * p * q + N * e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

β = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

N = Población

e = Error de muestreo

Donde:

n = ?

β = 95%; z = 1,96

p = 50%; 0,50

q = 50%; 0,50

N = 230

e = 5%; 0,05

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{z^2 * p * q + N * e^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 230}{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 + 230 * (0,05)^2}$$

$$n = \frac{220,89}{1,54}$$

$$n = 143$$

El resultado de la muestra nos indica que son 143 personas a quienes se debe encuestar, la misma que se realizará la distribución de encuestas mediante una regla de tres el cual nos permitirá determinar la cantidad de encuestas que le corresponde llenar a cada empresa de embutidos las mismas que son La Madrileña, Don Diego, La Picantina y Carnidem.

10.8.1 Distribución de las encuestas

Tabla 11 Distribución de encuestas

Número	EMPRESAS	Número de trabajadores	Porcentaje %	Numero de encuestas
1	La Madrileña	50	21,74	31
2	Alimentos Don Diego	120	52,17	75
3	Procesadora de alimentos la Picantina S.A.	10	4,35	6
4	Carnidem Cía. Ltda. (Casa Guillo)	50	21,74	31
TOTAL		230	100	143

Elaborado por: La investigadora

11. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

11.1 Perfil de las dimensiones del desempeño

Tabla 12 Perfil de las dimensiones del desempeño

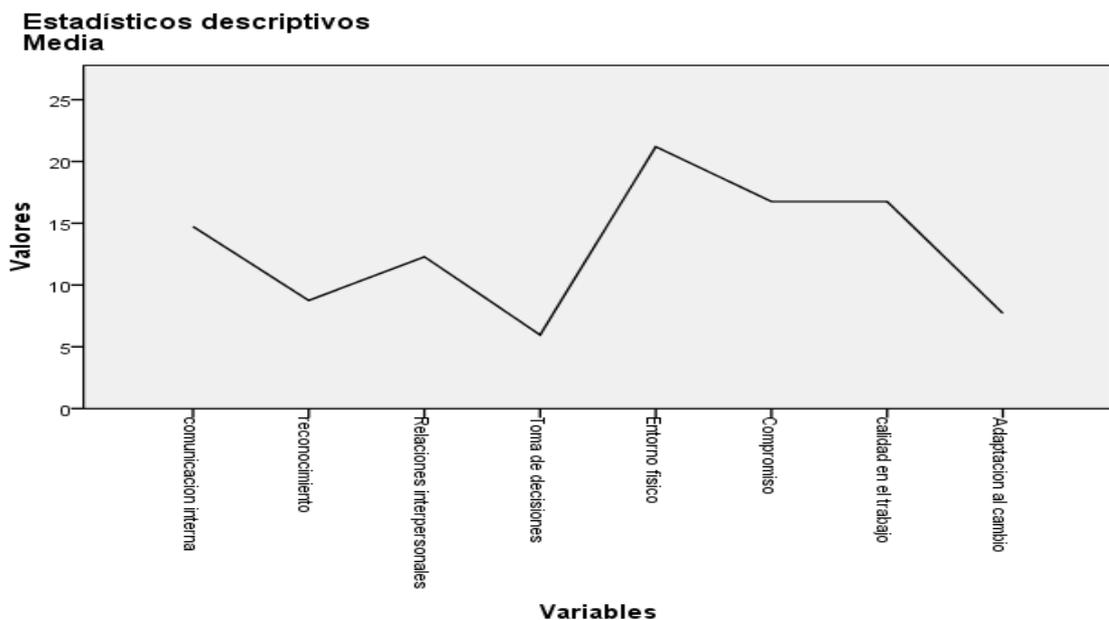
Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Comunicación interna	14,7343	4,03672	143
Reconocimiento	8,7483	2,39562	143
Relaciones interpersonales	12,2867	2,65803	143
Toma de decisiones	5,9580	1,95684	143
Entorno físico	21,1958	4,18458	143
Compromiso	16,7552	3,49893	143
calidad en el trabajo	16,7552	3,49893	143
Adaptación al cambio	7,7063	2,49741	143

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La investigadora

Figura 3 Perfil de las dimensiones del desempeño



Fuente: Encuestas

Análisis:

En el gráfico podemos observar que el perfil de las dimensiones del desempeño los más críticos son la toma de decisiones, reconocimiento y la adaptación al cambio es decir que en esos factores existe problemas que está afectando al desempeño del trabajador lo que implica que hay que buscar medidas que ayuden a mejorar esas dimensiones para obtener un mejor resultado por parte de los trabajadores de las empresas de embutidos para obtener un desempeño adecuado, mientras que los que si aportan al desempeño son comunicación interna, relaciones interpersonales, entorno físico, compromiso, y calidad en el trabajo, lo que significa que los trabajadores cuentan con todo lo necesario y para desempeñar mejor sus funciones diarias, el ambiente de trabajo es adecuado debido a que en las empresas realizan programas de integración lo cual permite que los colaboradores se sientan a gusto, al contar con un personal comprometido observamos que están dispuestos a cumplir con las metas de la empresa lo que es muy importante para el beneficio de todos los miembros de las organizaciones.

11.1.1 Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach es un es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones de las dimensiones, es decir nos indica el grado de fiabilidad del instrumento para ver si los ítems que se va a evaluar son adecuados o sino para excluir un determinado ítem que no esté acorde al instrumento.

George y Mallery (2003) sugiere la siguiente escala para evaluar los coeficientes del alfa.

- ✓ Coeficiente Alpha $> 0,9$ es excelente
- ✓ Coeficiente Alpha $> 0,8$ es bueno
- ✓ Coeficiente Alpha $> 0,7$ es aceptable
- ✓ Coeficiente Alpha $> 0,6$ es cuestionable
- ✓ Coeficiente Alpha $> 0,5$ es pobre
- ✓ Coeficiente Alpha $< 0,5$ es inaceptable

Tabla 13 Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,987	25

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La investigadora

Análisis:

En la tabla podemos observar que el Alfa de Cronbach es de 0,987 eso quiere decir que el instrumento que se utilizara para evaluar el desempeño del personal de las empresas de embutidos es excelente y que la escala de Likert es adecuada ya que nos indica la consistencia de cada una de las dimensiones, al ser consistente nos indica que las respuestas están direccionadas a un solo lugar y no estén dispersas.

11.1.2 Comunicación Interna

Tabla 14 Comunicación Interna

Comunicación interna		% del N de la columna	TOTAL
La relación de trabajo es adecuada con sus compañeros	Totalmente en desacuerdo	10%	62%
	En desacuerdo	28%	
	No estoy seguro	0%	
	De acuerdo	49%	
	Totalmente de acuerdo	13%	
En su área de trabajo se generan errores por falta de información	Totalmente en desacuerdo	4%	89%
	En desacuerdo	7%	
	No estoy seguro	0%	
	De acuerdo	29%	
	Totalmente de acuerdo	59%	

	acuerdo		
La entrega de la información es suficiente para que realice bien sus actividades	Totalmente en desacuerdo	9%	
	En desacuerdo	38%	
	No estoy seguro	29%	
	De acuerdo	17%	
	Totalmente de acuerdo	6%	23%
Las actividades se realizan en equipo	Totalmente en desacuerdo	0%	
	En desacuerdo	10%	
	No estoy seguro	0%	
	De acuerdo	25%	
	Totalmente de acuerdo	64%	90%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La investigadora

ANÁLISIS:

Para el presente análisis se tomó en cuenta la suma de las escalas totalmente de acuerdo y de acuerdo siendo la comunicación interna un factor muy importante en el desempeño del personal, en la tabla podemos observar que del 100% de cada dimensión el 90% dice que las actividades se realizan en equipo dentro de la empresa, el 89% responde que los errores que se generan en la organización son por falta de información de parte de los jefes debido a que no proporcionan las indicaciones adecuadas para realizar correctamente las actividades diarias siendo esta una debilidad, el 62% dice que la relación de trabajo es adecuada con los compañeros, ya que todos los miembros operativos y administrativos de la empresa se relacionan entre si, una fortaleza para los colaboradores de las misma, mientras que 23% indica que la entrega de la información no es suficiente para realizar bien las actividades encomendadas esto se debe a la falta de comunicación entre los departamentos, provocando que esta dimensión sea critica en la comunicación interna la cual deberá ser tomada en cuenta para buscar medidas correctivas y a la vez es una debilidad para el personal de las organizaciones.

11.1.3 Reconocimiento

Tabla 15 Reconocimiento

Reconocimiento		% del N de la columna	TOTAL
Las posibilidades para el desarrollo personal son equitativas para los colaboradores de la empresa	Totalmente en desacuerdo	27%	21%
	En desacuerdo	52%	
	No estoy seguro	0%	
	De acuerdo	18%	
	Totalmente de acuerdo	3%	
La equidad en el acceso a la capacitación es igual para todos	Totalmente en desacuerdo	0%	95%
	En desacuerdo	5%	
	No estoy seguro	0%	
	De acuerdo	24%	
	Totalmente de acuerdo	71%	
En la empresa existe colaboradores que casi nunca reciben atención ni reconocimiento	Totalmente en desacuerdo	29%	9%
	En desacuerdo	55%	
	No estoy seguro	6%	
	De acuerdo	9%	
	Totalmente de acuerdo	0%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La investigadora

ANÁLISIS:

La suma de las escalas de acuerdo y totalmente de acuerdo ha provocado que exista dimensiones sumamente críticas que afectan al desempeño del personal como el 21% que refleja que los trabajadores no tiene la posibilidad para el desarrollo personal en la empresa, es decir que no tienen la oportunidad para ascender a un mejor puesto de trabajo provocando un estancamiento en el área laboral, el 9% opina que en la empresa existe colaboradores que casi nunca reciben atención y mucho menos reconocimiento por realizar bien sus actividades diarias esto provoca que el personal se sienta desmotivado para realizar sus labores, siendo

estas una debilidad para las empresas de embutidos ya que el rendimiento del personal no es adecuado, mientras que el 95% dice que todos los miembros de la empresa sin importar su cargo o perfil profesional tienen el acceso a la capacitación que ofrece la empresa siendo esta una fortaleza muy importante para el trabajador ya que le permitirá ampliar sus conocimientos sobre distintos temas relacionados con las actividades de la empresa.

11.1.4 Relaciones Interpersonales en el trabajo

Tabla 16 Relaciones Interpersonales en el trabajo

Relaciones interpersonales en el trabajo		% del N de la columna	TOTAL
Nos sentimos a gusto con el ambiente laboral en el trabajo	Totalmente en desacuerdo	0%	96%
	En desacuerdo	4%	
	No estoy seguro	0%	
	De acuerdo	24%	
	Totalmente de acuerdo	71%	
La comunicación entre los colaboradores es buena	Totalmente en desacuerdo	10%	83%
	En desacuerdo	6%	
	No estoy seguro	0%	
	De acuerdo	62%	
	Totalmente de acuerdo	22%	
Las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás son respetados	Totalmente en desacuerdo	0%	81%
	En desacuerdo	16%	
	No estoy seguro	3%	
	De acuerdo	58%	
	Totalmente de acuerdo	23%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La investigadora

ANÁLISIS:

En la tabla de relaciones interpersonales podemos observar que los tres ítems son una fortaleza, ya que del 100% de cada pregunta observamos que el 96% de los colaboradores dicen que se sienten a gusto con el ambiente laboral que existe en la empresa, el 83% opina que la comunicación entre el personal es sumamente buena eso genera que se sientan contentos en su lugar de trabajo debido al compañerismo dentro de la organización y el 81% dice que los compañeros respetan las habilidades, deseos y personalidad de los demás.

11.1.5 Toma de decisiones

Tabla 17 Toma de decisiones

Toma de decisiones		% del N de la columna	TOTAL
Las decisiones aplicadas en la empresa se hacen pensando en los trabajadores	Totalmente en desacuerdo	43%	
	En desacuerdo	26%	
	No estoy seguro	14%	
	De acuerdo	13%	17%
	Totalmente de acuerdo	4%	
Las decisiones tomadas se basan en información confiable	Totalmente en desacuerdo	3%	
	En desacuerdo	0%	
	No estoy seguro	24%	
	De acuerdo	50%	72%
	Totalmente de acuerdo	22%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La investigadora

ANÁLISIS:

Respecto a la toma de decisiones en la tabla podemos observar que existe una debilidad fuerte ya que del 100% de cada pregunta, el 17% de los trabajadores dicen las decisiones que los gerentes aplican en la empresa la hacen sin pensar en los miembros de la organización debido a que buscan el bien para la empresa mas no para el trabajador, y el 72% opinan que para tomar una decisión primero averiguan en fuentes de información confiable, para evitar inquietudes de los trabajadores siendo esta una fortaleza.

11.1.6 Entorno físico

Tabla 18 Entorno físico

Entorno físico		% del N de la columna	TOTAL
El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de su Desempeño	Totalmente en desacuerdo	0%	94%
	En desacuerdo	6%	
	No estoy seguro	0%	
	De acuerdo	67%	
	Totalmente de acuerdo	27%	
El espacio físico es suficiente para desarrollar sus funciones diarias	Totalmente en desacuerdo	3%	58%
	En desacuerdo	14%	
	No estoy seguro	4%	
	De acuerdo	58%	
	Totalmente de acuerdo	21%	
Su área de trabajo tiene una ventilación e iluminación adecuada	Totalmente en desacuerdo	0%	95%
	En desacuerdo	5%	
	No estoy seguro	0%	
	De acuerdo	22%	
	Totalmente de acuerdo	73%	
El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones	Totalmente en desacuerdo	4%	85%
	En desacuerdo	10%	
	No estoy seguro	0%	
	De acuerdo	33%	
	Totalmente de acuerdo	52%	
Cuenta su Departamento con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones	Totalmente en desacuerdo	0%	89%
	En desacuerdo	11%	
	No estoy seguro	0%	
	De acuerdo	24%	
	Totalmente de acuerdo	65%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La investigadora

ANÁLISIS:

En la tabla de entorno físico observamos que el 95% de los trabajadores opinan que el área de trabajo es apropiada para realizar bien sus actividades ya que cuentan con ventilación e iluminación adecuada, el 94% dice que depende del entorno físico para demostrar eficiencia en las funciones que realiza a diario debido a que es muy importante que la empresa se encuentre en un lugar agradable en el cual los trabajadores se sientan seguros y tranquilos para desarrollar sus tareas, el 89% indica que cada departamento de trabajo cuenta con los equipos e insumos necesarios para desarrollar bien sus funciones diarias en la planta lo cual es muy importante para ofrecer un producto de calidad y así demostrar un desempeño positivo para la empresa, identificando a estos ítems como una fortaleza, mientras que el 85% dicen que el nivel de ruido interfiere significativamente en sus labores debido a que la distribución de la planta no es la adecuada para desarrollar bien sus funciones ya que existe departamentos que se encuentran cerca del departamento de producción provocando que el personal se sienta incomoda al momento de realizar su trabajo, identificando a este ítem como una debilidad fuerte para el desempeño del personal, y el 58% indica la empresa cuenta con espacio físico pero que no es suficiente para desarrollar sus funciones diarias debido a que la producción diaria es alta, provocando que esta sea una debilidad menor.

11.1.7 Compromiso

Tabla 19 Compromiso

Compromiso		% del N de la columna	TOTAL
Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige	Totalmente en desacuerdo	2%	
	En desacuerdo	6%	
	No estoy seguro	0%	
	De acuerdo	24%	
	Totalmente de acuerdo	69%	92%
Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro Departamento	Totalmente en desacuerdo	0%	
	En desacuerdo	9%	
	No estoy seguro	0%	
	De acuerdo	67%	91%
	Totalmente de acuerdo	24%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La investigadora

ANÁLISIS:

Del 100% de cada ítem podemos observar que las dos preguntas son una fortaleza ya que el 92% de los trabajadores dicen que estarían dispuestos hacer un esfuerzo extra si la situación lo amerita, esto se puede dar en fechas especiales en donde la producción es alta y es ahí donde se ve que personal se siente comprometido con la empresa, y el 91% de los colaboradores opinan que se sienten responsables del éxito o fracaso de su departamento de trabajo debido a que depende de ellos la calidad del producto y por ende el volumen de venta de los productos.

11.1.8 Calidad en el trabajo

Tabla 20 Calidad en el trabajo

Calidad en el trabajo		% del N de la columna	TOTAL
Nos tomamos en serio la calidad del producto	Totalmente en desacuerdo	0%	92%
	En desacuerdo	0%	
	No estoy seguro	8%	
	De acuerdo	20%	
	Totalmente de acuerdo	71%	
Conocemos nuestras fortalezas y debilidades	Totalmente en desacuerdo	0%	91%
	En desacuerdo	9%	
	No estoy seguro	0%	
	De acuerdo	21%	
	Totalmente de acuerdo	70%	
Cumplimos con todas las actividades encomendadas	Totalmente en desacuerdo	0%	83%
	En desacuerdo	11%	
	No estoy seguro	6%	
	De acuerdo	59%	
	Totalmente de acuerdo	24%	
El orden y disciplina es adecuada para realizar nuestro trabajo	Totalmente en desacuerdo	8%	64%
	En desacuerdo	15%	
	No estoy seguro	12%	
	De acuerdo	31%	
	Totalmente de acuerdo	33%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La investigadora

ANÁLISIS:

La calidad en el trabajo es sumamente importante para la empresa, en la tabla observamos tres ítems positivos los cuales representan una fortaleza mayor, el 92% del personal dicen que se toman en serio la calidad ya que de ellos depende la permanencia del mismo en el mercado debido a que son los únicos responsables de cumplir con las normas de calidad, el 91% opina que conocen con claridad sus habilidades y falencias siendo este muy importante para determinar en que funciones se pueden desenvolver mejor, el 83% indican que cumplen con

todas las actividades encomendadas por los jefes a cabalidad, mientras que el 64% dicen todas las actividades las realizan con orden y disciplina lo cual influye mucho para el cumplimiento de metas de la empresa siendo esta una fortaleza menor debido a que el porcentaje no es tan significativo.

11.1.9 Adaptación al cambio

Tabla 21 Adaptación al cambio

Adaptación al cambio		% del N de la columna	TOTAL
Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios	Totalmente en desacuerdo	13%	73%
	En desacuerdo	10%	
	No estoy seguro	5%	
	De acuerdo	27%	
	Totalmente de acuerdo	45%	
Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios	Totalmente en desacuerdo	7%	83%
	En desacuerdo	10%	
	No estoy seguro	0%	
	De acuerdo	53%	
	Totalmente de acuerdo	29%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La investigadora

ANÁLISIS:

En la tabla observamos que la adaptación al cambio es una fortaleza debido a que el 83% de los trabajadores dicen que están dispuestos a adaptarse a los cambios que exista en la empresa, estos pueden ser en base a la rotación del personal en los distintos departamento de la empresa, e implementación de nueva maquinaria debido a que la tecnología hoy en día está avanzando con rapidez de acuerdo a las necesidades del ser humano, y el 73% dicen que son lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios en la organización lo cual sería relacionarse con el nuevo personal que ingrese a formar parte de la empresa ya que en las organizaciones existe mucho el abandono de puestos de trabajo debido a la poca importancia que le toman al trabajador.

Compromiso	Correlación de Pearson	,952**	,863**	,953**	,820**	,970**	1	1,000**	,967**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	143	143	143	143	143	143	143	143
Calidad en el trabajo	Correlación de Pearson	,952**	,863**	,953**	,820**	,970**	1,000**	1	,967**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	143	143	143	143	143	143	143	143
Adaptación al cambio	Correlación de Pearson	,918**	,844**	,959**	,816**	,960**	,967**	,967**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	143	143	143	143	143	143	143	143

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La investigadora

Análisis:

De acuerdo con los valores de la correlación, observamos que todos son significativos ya que es bilateral a nivel de 0,01 y tienen signo positivo esto implica que las dimensiones como comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, toma de decisiones, entorno físico, compromiso, calidad en el trabajo y adaptación al cambio se relacionan entre sí, es decir que las 8 variables son importantes para medir el rendimiento laboral del personal de las empresas de embutidos.

11.2 Matriz de factores Internos

Esta matriz nos permitirá analizar el ambiente interno de las empresas de embutidos es decir conocer las fortalezas y debilidades del personal del sector de embutidos para ello se realizará un diagnóstico del desempeño de los trabajadores, el mismo que se realiza en base a los resultados de la aplicación del instrumento, con el fin de conocer la situación actual del personal.

- ✓ **Fortalezas.** - Son los puntos fuertes de la organización que le permiten alcanzar con mayor facilidad sus objetivos.
- ✓ **Debilidades.** - Son los puntos débiles de la organización que es necesario tomar en consideración las limitaciones que imponen.

Tabla 23 Matriz de factores Internos

FACTOR INTERNO					
Referencia	FORTALEZA		Punto de equilibrio	DEBILIDAD	
	Fortalez a mayor	Fortalez a menor		Debilida d mayor	Debilidad menor
F1. Trabajo en equipo	X				
F2. Ambiente de trabajo adecuado.	X				
F3. Acceso equitativo a la capacitación.	X				
F4. Adecuada comunicación entre el personal.	X				
F5. Respeto de las competencias del personal.	X				
F6. Para tomar una decisión se basan en fuentes de información confiable.	X				
F7. Área de trabajo adecuada para realizar las funciones.	X				
F8. Infraestructura adecuada.	X				
F9. Insumos y materiales disponibles para el proceso productivo.	X				

F10. Cumplimiento a cabalidad con las actividades.	X				
F11. Compromiso de los trabajadores con la empresa.	X				
F12. Calidad del producto.	X				
F13. Conocimiento de habilidades y destrezas personales.		X			
F14. Cumplimiento de órdenes encomendadas.	X				
F15. Orden y disciplina para el cumplimiento de funciones.		X			
F16. Flexibilidad ante los cambios.	X				
D1. Inadecuada comunicación del talento humano.				X	
D2. Estancamiento en los puestos de trabajo.				X	
D3. Ausencia de incentivos y motivación del personal.				X	
D4. Decisión en beneficio propio.				X	
D5. Inadecuada distribución de la planta.				X	
D6. Poco espacio físico para desarrollar las funciones diarias.				X	
D7. Toma de decisiones en base al beneficio personal.				X	
D8. Inadecuada distribución de la planta.				X	
TOTAL	14	2		8	
Sumatoria	24				
Porcentaje	58,34%	8,33%		33,33%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La investigadora

Análisis

En la tabla se puede evidenciar que la fortaleza mayor representa el 58,34% en las dimensiones de trabajo en equipo, reconocimiento, entorno físico, comunicación entre el personal, calidad del producto, y en fortaleza menor tenemos 8,33% siendo está un poco importante pero que aporta con el desempeño del personal como el conocimiento de habilidades y destrezas del personal, y orden y disciplina para cumplir las funciones, en cuanto a las debilidades observamos que el 33,33% de los trabajadores tienen falencias en la comunicación, ausencia de incentivos, estancamiento en los puestos de trabajo, toma de decisiones, distribución de la planta, lo que implica que hay que tomar medidas que ayuden a minimizar las falencias encontradas sobre el desempeño del personal y convertir las debilidades en fortalezas con los cuales se lograra un mejor rendimiento del personal dentro de la empresa.

11. 3 Discusión

Según de Sofia, Brazzolotto (2012) en su trabajo de investigación sobre “Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones”, evaluó dimensiones como integridad, trabajo en equipo, desarrollo de las personas, adaptabilidad al cambio entre otros factores, comparando con las dimensiones aplicadas en el proyecto podemos observar que es estas variables son fundamentales para medir el desempeño del personal, además que los resultados concuerdan con el trabajo investigativo ya que estos factores son una fortaleza para la empresa, en cambio Bach, (2015) en su trabajo titulado “Diseño de evaluación del desempeño 360 grados del personal de la planta Industrial Chemoto S.A.C”, indican que hay una relación directa entre el desempeño laboral con los incentivos, en mencionadas investigaciones existen resultados positivos y negativos, entendiendo que los incentivos logran que el rendimiento de los colaboradores mejore, en comparación de nuestros resultados se determinó que dichos autores tienen razón debido a que en la investigación realizada se detectó falencias en el reconocimiento es decir que los trabajadores no reciben ningún tipo de incentivo y por ende ellos no se sienten comprometidos, para que el personal tenga un rendimiento adecuado interfieren varios factores como el ambiente de trabajo, instalaciones físicas dela empresa. También se debe tomar en consideración los resultados obtenidos en la evaluación del personal lo cual resalta la necesidad de aplicar modelos de evaluación entre ellos el de 360 grados, debido a que es un modelo completo muy utilizado dentro de las

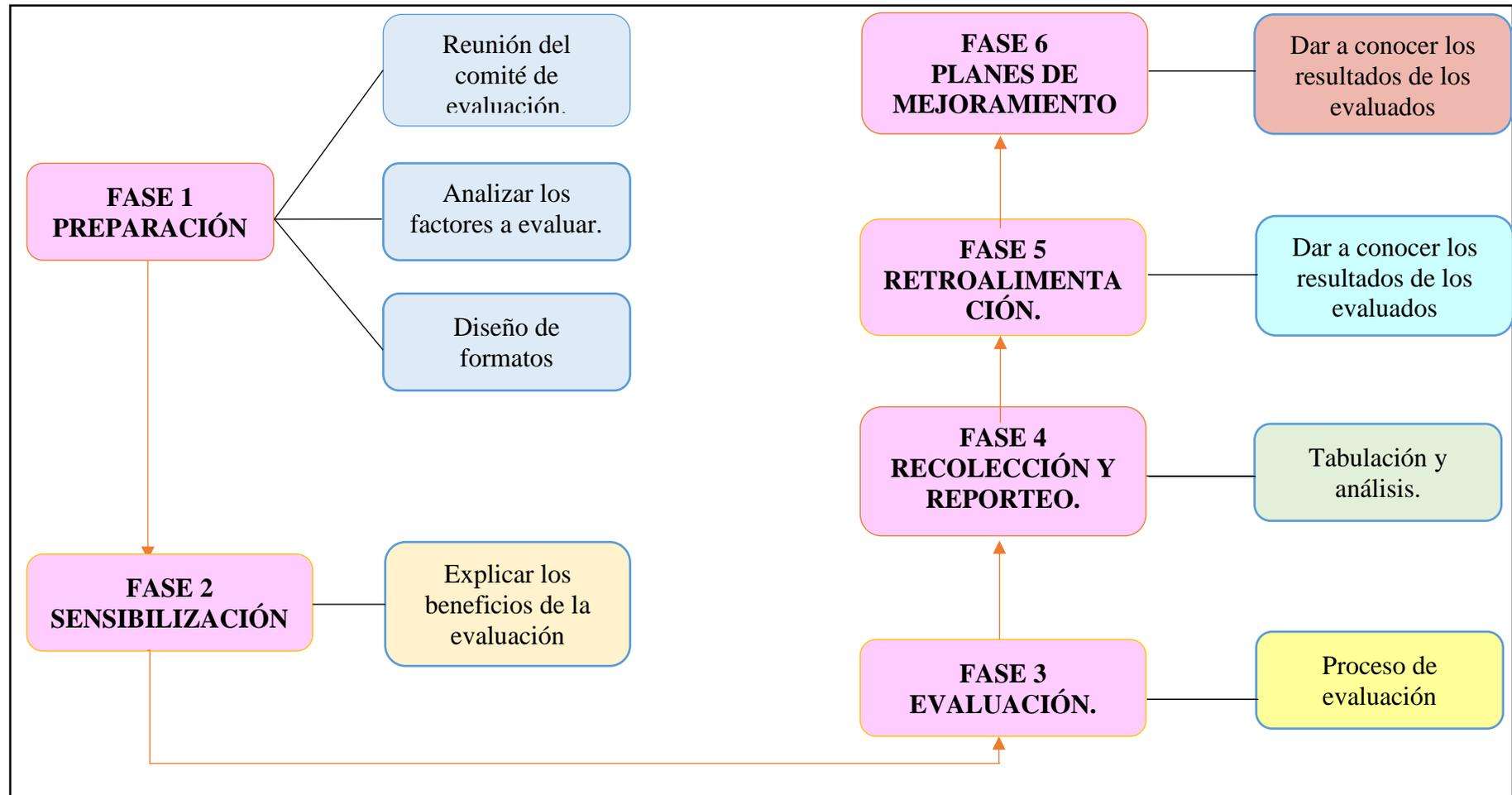
empresas industriales, que permite la identificación de las falencias, y así centrarse en el diseño de planes para el mejoramiento de la organización, entendiéndose que si no existe una evaluación del personal las empresas difícilmente conocerían el aporte que da cada uno de los miembros de la organización. Para Chiavenato, I. (2007) expresa que la evaluación 360 consiste en una evaluación de la apreciación sistemática de como una persona se desenvuelve en el trabajo y las cualidades que tienen cada uno de los trabajadores, la cual constituye una técnica imprescindible dentro del área administrativa.

11.4 Propuesta del modelo de evaluación de desempeño 360 grados.

De acuerdo a la investigación realizada se determinó que el modelo más utilizado en diferentes campos empresariales es el de 360 grados debido a que realiza una evaluación integral de todo el personal de la empresa, este permite conocer con veracidad el rendimiento del personal, según los resultados obtenidos en la evaluación el jefe de talento humano puede implantar planes de mejoramiento que ayuden a cumplir con los objetivos de la organización sobre todo mejorar en aquellas falencias de los trabajadores que les impide su desarrollo profesional, es por ello que las empresas deben contar con información suficiente sobre el rendimiento de los trabajadores, así como también tomar decisiones administrativas y operativas en forma acertada. Cabe mencionar que mediante este tipo de evaluación de desempeño se lograra contar con personal eficiente, eficaz y conocer las fortalezas y debilidades del mismo, la cual sirve de base para buscar soluciones que logren maximizar el rendimiento de los colaboradores. Hoy en día las empresas están cada vez más preocupadas del talento humano, ya que son el recurso más importante de la empresa es por ello que buscan solucionar posibles falencias para lograr que sean productivos y genere valor para las empresas.

11.4.1 Fases del modelo de evaluación 360 grados.

Figura 4 Modelo de 360 grados



Fuente: Modelo propuesto por la investigadora adaptado de Chiavenato, I.(2007).

11.4.1.1 Fase 1 preparación

➤ **Reunión del comité de evaluación**

Este punto es muy importante ya que de aquí depende el éxito de la evaluación, el comité de evaluación que puede estar formado por un consultor externo, gerente y jefe de talento humano se reúnen para decidir los factores a evaluar y el método que se utilizara para la evaluación debido a que depende del instrumento que los resultados sean confiables para medir el desempeño del personal.

➤ **Analizar los factores a evaluar**

Es muy importante identificar los factores que se va a evaluar, para ello se recomienda que se elaboran los formatos en función al perfil laboral o puestos de trabajo, ya que este permitirá tener claro las características que serán evaluadas para medir el desempeño del personal operativo y administrativo de la empresa, logrando destacar los aspectos positivos y negativos del personal para su mejoramiento a fin de establecer planes de mejora para los colaboradores.

Respecto a los factores se puede evaluar conocimiento, iniciativa, responsabilidad, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, adaptación al cambio, capacidad personal, ambiente de trabajo entre otros eso depende de lo que la empresa quiera evaluar.

Luego se establece las escalas de medición del desempeño se recomendable utilizar el método de escala graficas ya que es el más utilizado debido a su veracidad, esta escala depende del criterio del evaluador. Por ejemplo.

Sobresaliente 100 puntos

Muy bueno 80 - 60 puntos

Bueno 50 – 40 puntos

Malo menos 40

Se debe identificar los participantes para la evaluación integral de 360 grados a continuación se detalla los involucrados.

Tabla 24 involucrados de la evaluación de 360 grados.

Evaluados Sector Industrial de embutidos del cantón Latacunga
Autoevaluado
Jefe directo
Pares
Subordinados
Cliente interno

Fuente: Investigación de campo

Tiempo de evaluación

El tiempo para realizar la evaluación depende del criterio del consultor o jefe de talento humano ya que la evaluación puede realizarse de manera manual con papel y esfero o mediante un software ya que en la actualidad se cuenta con herramientas que permiten realizar una evaluación en línea más fácil y rápido.

➤ **Diseño de formatos**

Formato jefe y jefe inmediato

En este formato se evaluará las características de los colaboradores de la empresa, como comunicación, puntualidad, cantidad y calidad de trabajo, iniciativa, equidad de salario, relaciones interpersonales entre otros factores importantes para conocer el rendimiento del personal.

Formato jefe												
Datos del evaluado					Datos del evaluador:							
Nombre:					Relación con el evaluado							
Fecha:					Jefe inmediato:							
Departamento:					Subordinado:							
					Colega (par)							
					Cliente:							
Marque con una X según su criterio												
Escalas de medición												
Siempre		Casi siempre			A veces		Nunca		Casi nunca			
1		2			3		4		5			
COMUNICACIÓN					PUNTUALIDAD, CONOCIMIENTO							
1.- Su jefe se comunica con facilidad y utiliza un lenguaje amplio y fluido.					9.- Falta mucho a su trabajo							
1		2	3		4	5		1	2	3	4	5
2.- se siente libre para conversar con su jefe					10.- Llega puntual a su trabajo.							
1		2	3		4	5		1	2	3	4	5
3.- conversa con sus compañeros en el trabajo					11.- cumple con el horario de trabajo							
1		2	3		4	5		1	2	3	4	5
4.- Le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo.					12.- Tiene dificultad para realizar su trabajo por falta de conocimiento.							
1		2	3		4	5		1	2	3	4	5
5.- Ante un problema en su trabajo puede Ud. hablar con su jefe en forma franca y Sincera.					13.- considera que tiene los conocimientos necesarios para realizar las actividades.							
1		2	3		4	5		1	2	3	4	5
5.- la información se comparte con el resto del equipo de trabajo					14.- trabaja sin interrupciones en su jornada de trabajo.							
1		2	3		4	5		1	2	3	4	5
6.- Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados					15.- persiste hasta que alcanza su meta fijada							
1		2	3		4	5		1	2	3	4	5
7.- Existe equidad en el acceso a la capacitación?					16.- realiza sus actividades con dedicación							
1		2	3		4	5		1	2	3	4	5
8.- Conocemos nuestras fortalezas y debilidades					17.- se considera responsable de las tareas que le son asignadas							
1		2	3		4	5		1	2	3	4	5

Elaborado por: La investigadora

Formato de Jefe inmediato

Formato y jefe inmediato												
Datos del evaluado					Datos del evaluador:							
Nombre:					Relación con el evaluado							
					Jefe inmediato:							
Fecha:					Subordinado:							
Departamento:					Colega (par)							
					Cliente:							
Marque con una X según su criterio												
Escalas de medición												
Siempre		Casi siempre			A veces		Nunca		Casi nunca			
1		2			3		4		5			
INICIATIVA					RELACIONES INTERPERSONALES							
18.- Tiene iniciativa para realizar sus tareas.					27.- entre compañeros se ayudan para resolver problemas							
1		2		3	4	5		1	2	3	4	5
19.- puede emprender sus actividades sin que nadie se lo indique					28.- existe ambiente de colaboración							
1		2		3	4	5		1	2	3	4	5
20.- puede trabajar sin la necesidad de estar con otras personas.					29.- su jefe lo hace sentir incapaz si le pide ayuda.							
1		2		3	4	5		1	2	3	4	5
21.- cuando llega al trabajo comienza inmediatamente.					30.- cuando comete errores en su trabajo sus compañeros lo critican							
1		2		3	4	5		1	2	3	4	5
CAPACITACION					31.- su jefe le informa periódicamente si su trabajo está bien hecho.							
22.- Las instancias de capacitación están bien planeados					32.- le llaman frecuentemente la atención							
1		2		3	4	5		1	2	3	4	5
23.- los cursos de capacitación le permiten mejorar su trabajo					32.- le llaman frecuentemente la atención							
1		2		3	4	5		1	2	3	4	5
24.- considera que debería tener más oportunidad para capacitarse.					EQUIDAD DE SALARIO							
24.- considera que debería tener más oportunidad para capacitarse.					33.- Su trabajo está bien pagado							
1		2		3	4	5		1	2	3	4	5
25.- los cursos de capacitación van de acuerdo con sus intereses					34.- considera alguna recompensa económica por realizar bien su trabajo							
1		2		3	4	5		1	2	3	4	5
26.- existe equidad en el acceso a la capacitación.					35.-							
1		2		3	4	5		1	2	3	4	5

Elaborado por: La investigadora

Formato de pares

Este formato permite detallar a través de frases el desempeño del personal en la cual se describen en forma general los aspectos positivos y negativos, acorde al rendimiento del trabajador.

Formato de pares						
Datos del evaluado:				Relación con el evaluado		
Puesto:				Jefe inmediato:		
Apellidos y nombres:				Subordinado:		
Fecha:				Colega (par)		
Departamento				Cliente:		
		Núm.	+	-		
	Realiza lo que le ordenan	01			Es tímido	15
	Mantiene un comportamiento correcto	02			Mantiene limpio su lugar de trabajo	16
	El colaborador acepta críticas constructivas	03			Alto nivel de producción	17
	Su rendimiento es adecuado cuando trabaja bajo presión	04			Es dinámico	18
	Tiene dudas al momento de tomar una decisión	05			Hace adecuadas sugerencias	19
	Tiene empowerment	06			Posee buena memoria	20
	Brinda un servicio adecuado	07			Reclama	21
	Reconoce sus errores	08			Impone sus decisiones	22
	Conoce su trabajo	09			Se le llama la atención	23
	Está dispuesto al cambio	10			Su personalidad es respetada	24
	Cumple con las actividades encomendadas	11			Puede ocupar un cargo de mayor responsabilidad	25
	Se siente responsable del éxito o fracaso en la empresa	12				
	Posee los equipos necesarios en su trabajo	13				
	Establece una adecuada comunicación con sus compañeros	14				

Elaborado por: La investigadora

Formato Cliente

Formato Cliente			
Datos del evaluado:		Relación con el evaluado	
Puesto:		Jefe inmediato:	Jefe inmediato:
Apellidos y nombres:		Subordinado:	
Fecha:		Colega (par)	
Departamento		Cliente:	
Núm.	Factores relacionados con el factor de desempeño	Si	No
1.	¿Posee una formación profesional suficiente para desempeñar el puesto?		
2.	¿Existe un adecuado nivel de comunicación entre los colaboradores de la empresa?		
3.	¿Se le reconoce al personal por el cumplimiento de las tareas encomendadas?		
4.	¿Las relaciones interpersonales en el trabajo son las adecuadas?		
5.	¿La toma de decisiones en la empresa se realiza acorde a la información recabada?		
6.	¿El entorno físico permite al trabajador obtener los espacios suficientes de ventilación e iluminación?		
7.	¿Existe compromiso de cambio por parte del personal en la empresa?		
8.	¿La calidad del trabajo cumple con las necesidades y expectativas del cliente?		
9.	¿Se posee flexibilidad al momento de aceptar los cambios?		
10.	¿Su trabajo requiere de una mayor escolaridad?		
11.	¿Se guarda los respectivos cuidados y seguridad al momento de efectuar los trabajos?		
12.	¿Se cuida durante el proceso de ejecución del trabajo y a sus compañeros?		
13.	¿Se esfuerza lo suficiente para realizar su trabajo?		
14.	¿Su producción es la adecuada?		
15.	¿Si tuviera más trabajo podría rendir más?		
16.	¿Existe interés por aprender nuevas cosas?		
17.	¿Puede planear, controlar y ejecutar adecuadamente sus tareas?		
18.	¿El trabajador podría ocupar un puesto de mayor responsabilidad?		

Elaborado por: La investigadora

Formato Autoevaluación

Formato Autoevaluación										
Datos del evaluado					Datos del evaluador:					
Nombre:					Relación con el evaluado					
					Jefe inmediato:					
Fecha:					Subordinado:					
					Colega (par)					
Departamento:					Cliente:					
					Marque con una X según su criterio					
Escala de medición										
Siempre		Casi siempre			A veces		Nunca		Casi nunca	
1		2			3		4		5	
1.- Puedo aplicar los conocimientos adquiridos en mi formación					10.- Llego puntual a mi trabajo					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
2.- ante problemas que surgen puedo actuar constructivamente					11.- sé cuáles son los progresos del departamento					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
3.- que grado de disposición tengo para aceptar responsabilidades.					12.- siento la necesidad de que exista cambios					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
4.- debo supervisa al personal constantemente.					13.- somos flexibles frente a los cambios					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
5.- necesito supervisión solo en ciertos aspectos de mi trabajo					14.- que grado de capacidad tengo para solucionar problemas.					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
6.- Acepto las reglas establecidas en la empresa					15.- puedo tomar decisiones que tiendan a la calidad total					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
7.- respeto las indicaciones que me hacen mis superiores					16.- manejo más de un problema con eficiencia					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
8.- que grado de versatilidad tengo para desarrollar otras actividades.					17.- existe un grado de colaboración y entusiasmo con sus superiores.					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
9.- me adapto con facilidad a los cambios en la empresa.					18.- comparto la misión y objetivos de la empresa.					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Elaborado por: La investigadora

11.4.2.2 Fase 2 sensibilización

➤ **Dar a conocer la importancia de la evaluación.**

Aquí se deberá explicar a los trabajadores (evaluados y evaluadores) cual es el beneficio de la evaluación, logrando reducir la tensión emocional de los colaboradores ya que algunos piensan que cuando se realiza una evaluación es para reducir personal y eso no es así ya que una evaluación permite conocer los puntos fuertes y débiles los cuales permiten aprovechar al máximo los puntos fuertes y buscando soluciones para aquellos que tengan problemas y así mejorar su desempeño en la empresa.

Este punto es muy importante porque aquí explicas todos los argumentos lógicos necesarios para que los trabajadores comprendan el proceso de la evaluación, si este punto no está comprendido por el personal puede que los resultados no sean los esperados y la evaluación sea un fracaso. Se comunica al personal de la empresa lo importante que son en esta evaluación, ya que esta permitirá conocer el rendimiento de cada uno permitiendo tomar medidas que ayuden a la organización a cumplir con las metas que se haya trazado y mejorar en cada una de las áreas de la organización.

11.4.1.2. Fase 3 evaluación

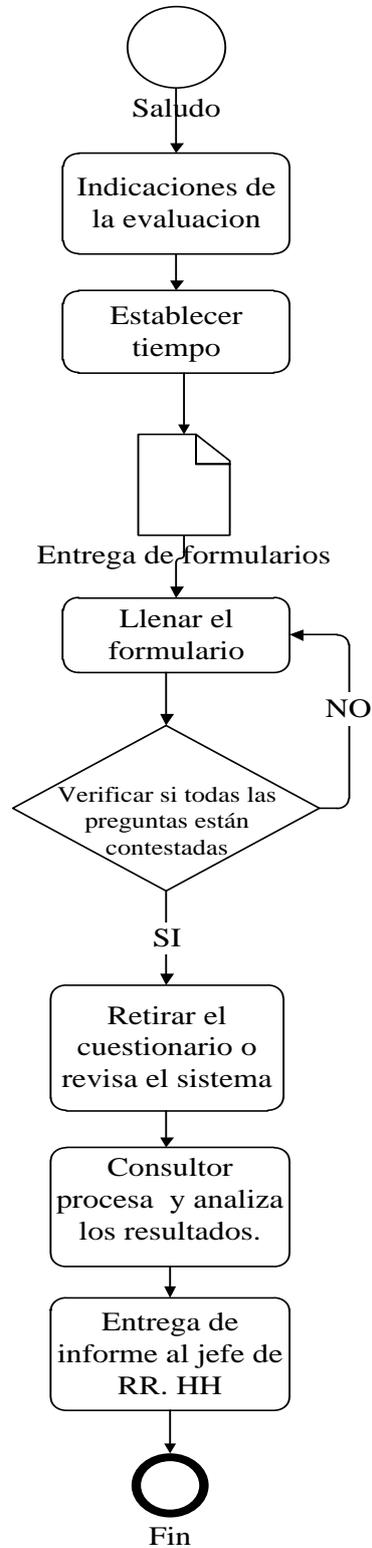
➤ Proceso de evaluación

Aquí se detallará todo el proceso de la evaluación.

Tabla 25 proceso de evaluación

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Saludo	Dar la bienvenida a los evaluados.	Departamento de recursos humanos.
2	Indicaciones de la evaluación	Comunicar al personal la forma en que van hacer evaluado.	
3	Establecer tiempo	De acuerdo con el sistema de evaluación.	
4	Entrega de formularios	Entrega de implementos para realizar la evaluación.	
	Llenar el formulario	Llenar todas las preguntas o campos.	
5	Verificar si todas las preguntas están contestadas	En caso de haber alguna pregunta que no esté contestada entregar al evaluado para que llene.	
6	Retirar el cuestionario	Deberá estar con la firma y nombre del evaluado	
7	Consultor procesa y analiza los resultados.	El consultor deberá procesar la información.	
8	Entrega de informe al jefe de RR. HH	Dar a conocer al departamento los resultados obtenidos de la evaluación.	

Elaborado por: La investigadora

Figura Proceso de evaluación

Elaborado por: La investigadora

11.4.2.3 Fase 4 Recolección y reporte de datos

➤ Recolección y análisis de datos

En este punto el consultor deberá recolectar todas las encuestas o verificar el sistema para procesar la información de esa manera realizar el informe individual de los colaboradores el cual permitirá conocer las falencias y fortalezas del personal, luego se deberá entregar al gerente o jefe de recursos humanos para que dé a conocer a los involucrados los resultados y buscar medidas que ayuden al mejoramiento del rendimiento.

En el caso de que el personal tenga una calificación baja los resultados servirá para realizar planes de capacitación y se le dará a conocer por escrito de sus falencias para su mejoramiento, también sirve tener evidencias del desempeño de los trabajadores con el fin de desvinculación o desarrollo del mismo, pero si tienen una calificación alta servirá para delegarle un puesto con mayor responsabilidad, incremento de sueldo, desarrollo personal entre otros que son muy importantes para el gerente o jefe de RR.HH. al momento de tomar decisiones.

11.4.2.4 Fase 5 retroalimentación

La retroalimentación es muy importante porque de nada serviría realizar la evaluación de 360 grados si no se da a conocer los resultados a los evaluados, este permite al trabajador que valore los resultados y tome medidas de crecimiento personal y profesional, mas no que tome el informe como una crítica,

hoy en día la evaluación de 360 grados es el instrumentos más utilizados para el mejoramiento del desempeño de los colaboradores, debido a que está proporciona información relevante sobre el rendimiento, las habilidades y destrezas del personal dentro de las organizaciones, es por ello, que es necesario que las entidades efectúen un proceso de retroalimentación de manera periódica (semestral o anual), la cual consiste en un proceso de comunicación entre la dirección y los subordinados a fin de realizar una revisión sobre el desempeño de los miembros de la entidad en la que se dé a conocer los resultados de sus actividades y los esperados dentro de la organización.

11.4.2.5 Fase 6 Planes de mejoramiento

Una vez identificadas las falencias se recomienda hacer planes que ayuden a mejorar el rendimiento del personal en base a los resultados obtenidos para ello se recomienda seguir los siguientes pasos.

- ❖ **Objetivos.** Fijar los objetivos aquello que quiere alcanzar en un tiempo establecido.
- ❖ **Acciones.** -Son todas las tareas que ayudaran a cumplir con el objetivo puede ser una o varias.
- ❖ **Recursos.** -Es muy importante fijar el valor que costara realizar dicha tarea para mejorar los puntos débiles encontrados.
- ❖ **Tiempo.** -Establecer el tiempo que durara realizar la tarea.
- ❖ **Responsable**-Es la persona encargada de la tarea, la cual se encargará vigilar que cumplan con los plazos establecidos para la ejecución de la tarea y de su seguimiento.

Tabla 26 Plan de mejoramiento

Objetivo	Acciones	Recursos	Tiempo	Responsable
Mejorar la infraestructura de acuerdo con las necesidades de los trabajadores	Agrandar las áreas de la planta para tener instalaciones adecuadas.	Para el desarrollo de esta tarea se necesitará 10.000 dólares.	Contar con áreas adecuadas en el 2020.	Departamento seguridad y salud ocupacional.
Realizar programas de desarrollo personal de los trabajadores	Evaluar al personal para identificar las fortalezas	Elaborado por: La investigadora 200	3 años	Departamento de Recursos humanos.

Elaborado por: La investigadora

12. IMPACTOS

A continuación, se muestra una tabla donde se detalla los impactos positivos y negativos que se puede encontrar en el proyecto de investigación.

Tabla 27 rango de impactos

3	Impacto alto positivo
2	Impacto medio positivo
1	Impacto bajo positivo
0	No hay impacto
-1	Impacto bajo negativo
-2	Impacto medio negativo
-3	Impacto alto negativo

Fuente: Evaluación de impactos, Castillo, (2010)

Para determinar el nivel se calificará de acuerdo al grado de impacto que provoque cada indicador, luego se sumará el total de forma horizontal y vertical para calcular el impacto actual.

12.1 Impacto social

Tabla 28 Impacto social

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADOR								
Comunicación interna							X	3
Relaciones interpersonales							X	3
Compromiso							X	3
Adaptación al cambio							X	3
Calidad en el trabajo							X	3
TOTAL							15	15

Elaborado por: La investigadora

Impacto social =15/5

Impacto social = 3

Total, impacto social =Impacto alto positivo.

En la tabla podemos observar que existe un impacto alto positivo lo cual significa que al aplicar el modelo el personal tendrá un mejor rendimiento en las competencias como: comunicación, relaciones interpersonales compromiso, adaptación al cambio y calidad en el trabajo, estas se lograran cumplir de acuerdo al tiempo establecido para realizar la evaluación

integral debido a que el informe de 360 permite observar los resultados actuales y en base a eso se elabora planes de mejora o de incentivo al personal.

12.2 Impacto técnico

Tabla 29 Impacto técnico

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADOR								
Instrumento							X	3
Evaluaciones						X		2
Revisión de la literatura							X	3
TOTAL						2	6	8

Elaborado por: La investigadora

Impacto técnico = 8/3

Impacto técnico = 2,67

Total impacto técnico = Impacto medio positivo.

Podemos observar que existe un impacto medio positivo, debido a que el trabajo investigativo puede ser utilizado en futuras investigaciones, incluso las empresas pueden aplicar el instrumento utilizado para medir el desempeño del personal debido a que es confiable ya que se tomó de un artículo científicas, logrando así mejorar las relaciones dentro de las empresas y contribuyendo de manera positiva en el desarrollo del trabajador, las evaluaciones son muy importantes en la empresa para conocer las competencias del personal e identificar puntos débiles y tomar medidas correctivas que ayuden a mejorar el desempeño laboral.

12.3 Impacto económico

Tabla 30 Impacto social

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADOR								
Aplicación del modelo						X		2
Incentivos al personal							X	3
Capacitaciones							X	3
TOTAL						2	6	8

Elaborado por: La investigadora

Impacto económico = $8/3$

Impacto económico = 2,67

Total, impacto económico = Impacto medio positivo.

Podemos observar en la tabla un impacto medio positivo debido a que la aplicación del modelo en las empresas tendrá un valor ya que en base a los resultados se deberá aplicar medidas que permitan mejorar el desempeño del personal, como los incentivos que pueden ser viajes, bonos, vacaciones, comida, etc. incluso si en la evaluación se detecta que el personal está fallando en algún departamento se deberá programar capacitaciones sobre los temas de mayor interés logrando así contar con personal eficiente que permita reducir al máximo los errores y daños en el producto, obteniendo un producto de calidad para ofrecer a todos sus clientes de tal manera que cumpla con las expectativas y necesidades de los clientes tanto internos como externos.

13. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DEL PROYECTO

El presupuesto para la elaboración del proyecto de investigación es el siguiente:

Tabla 31 Presupuesto para la elaboración del proyecto

Recursos	PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO			
	Cantidad	Unidad	V. Unitario	Valor Total
Equipos				
Laptop	1	Equipo	800	\$800,00
Impresora	1	Equipo	300	\$300,00
Flash	1	Dispositivo	14	\$14,00
Transporte y salida de campo				
Transporte	50	Pasaje	0.45	\$22.50
Alimentación	100	Comida	2.50	\$250
Materiales y suministros				
Resmas de papel	15	Unidad	3.50	\$52.50
Esferos	30	Unidad	0,40	12
Anillados	3	Unidad	4	\$12
Empastados	3	Unidad	15	\$45
Horas de internet mensual	6	Unidad	25,00	\$150
Cursos				
SPSS	1	Unidad	50,00	\$50,00
Material BiblioFigura				
Libro de evaluación del desempeño	1	Unidad	50,00	\$50,00
SUBTOTAL				\$1705.50
IMPREVISTOS (10%)				\$170.55
TOTAL				USD. 1876.05

Elaborado por: La investigadora

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1 Conclusiones

- La revisión la literatura y el cuadro comparativo de los modelos permitió determinar el más adecuado para el sector de embutidos siendo este el modelo de evaluación de 360 grados debido a que es el más confiable y aplicado en el sector empresarial ya que permite hacer una evaluación integral de todo el personal, arrojando resultados confiables que permite a la empresa tomar decisiones que ayuden a mejorar el desempeño del personal.
- Una vez aplicado el instrumento de medición se diagnosticó las debilidades y fortalezas del personal dando como resultado que el desempeño en las empresas es adecuado pero que si tienen falencias en algunos factores como en el reconocimiento y toma de decisiones ya que el personal competente no hace nada para incentivar al trabajador provocando que este se sienta desmotivado para realizar sus funciones, también se pudo determinar que existe correlación en los factores que inciden en el desempeño del personal es decir que el instrumento escogido es adecuado ya que todas las preguntas concuerdan para medir el desempeño.
- En base a los resultados obtenidos se propuso el modelo el cual ayude a minimizar las falencias encontradas y así lograr mejorar el rendimiento del personal dado que es muy importante que los trabajadores tengan un buen desempeño para lograr cumplir con las metas de la empresa.

14.2 Recomendaciones

- Se recomienda aplicar el modelo propuesto en nuestro estudio ya que ha sido científicamente comprobado que es el modelo que más se adapta al sector debido a que permite que el evaluado tenga una apreciación respecto de su desempeño también se obtiene resultados confiables sobre la evaluación que se realice al personal el mismo que permitirá contar con personal eficiente y eficaz que contribuyan al crecimiento de las organizaciones.
- Realizar continuamente investigaciones respecto a la evolución de los modelos de desempeño ya que hoy en día el ambiente en las empresas va cambiando de acuerdo con las necesidades de las personas es por ello que se recomienda buscar nuevas herramientas que sean cien por ciento más confiables y veraces que el modelo propuesto.
- Se recomienda que para realizar una evaluación al personal se tome en cuenta el perfil laboral, debido a que este permitirá determinar los factores necesarios para evaluar el desempeño de los trabajadores de las empresas .

15. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M., (2010), *Desempeño por competencias: evaluación de 360* (Tercera Ed.), Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Armijos, D., & Rodriguez, J. (2013). *Evaluación de desempeño en la Ilustre Municipalidad del cantón Tambo*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Arzate, O., (2014) Evaluación de 360 grados para conocer el desempeño de los alumnos de la CyBenp, *Ra Ximhai* 10(5) 39-50.
- Astete, J. (2007). *Evaluación de desempeño en medianas y grandes empresas del sector industrial de la ciudad de Valdivia* (Tesis de pregrado) Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.
- Bach, E. (2015) en su trabajo titulado *Diseño de evaluación del desempeño 360 grados del personal de la planta Industrial Chemoto S.A.C* (Tesis de pregrado) Universidad Señor de Sipán, Perú.
- Becerra, P. (2014). *Diseño de un plan de desarrollo del equipo de consultores para una firma multinacional se servicios de Recursos Humanos* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quiro, Ecuador.
- Bohlander & Snell, (2008) *El uso de la evaluación de desempeño no debe servir para la toma de decisiones de tipo administrativo, sino para que está genere reconocimientos a los trabajadores a fin de que los mismos incrementen su motivación, satisfacción laboral y su mejoramiento continuo* (Tesis de pregrado) Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.
- Cachutt, C. (2015) Evaluación 360 grados en la priorización de la formación en integración trabajo – familia Ingeniería Industrial. *Actualidad y Nuevas Tendencias* 4(14), 53,60.
- Chiang, M., Salazar, C, y Núñez, A. (2007) Clima organizacional y satisfacción laboral. *Theoria*, 16(2,), 68,69.
- Chiavenato I., (2007), *Administración de Recursos Humanos* (Octava Ed.), México: McGraw-Hill.

- Corrales, J., (2010), *Metodología de la investigación* (Primera Ed.), México: Editorial Almanaque
- Fermín, Lina, Urbay & Rodríguez (2008), *Modelo de evaluación del desempeño profesional docente como vía para el desarrollo profesional* (Primera Ed.), Cuba: Editorial Universitaria.
- Guillen, M., (2012), *La evaluación del rendimiento* (Primera Ed.), Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Jiménez, A., (2008), *Talento humano* (Segunda Ed.), Argentina: Prentice Hall.
- Jiménez, G., Yasmín, I., González, R., Marko, A., Hernández J, Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje) *Innovación Educativa*,10(53) 43-53.
- Maristany J., (2007), *Administración de Recursos Humanos* (Segunda Ed.), México, Pearson Educación de México S.A.
- Mays, J. (2012). *Evaluación y propuesta para mejorar el desempeño laboral utilizando el método de 360 grados en el personal de la factoría y repuestos leba de la ciudad de tarapoto en el año 2012*. Perú (Tesis de pregrado). Universidad de San Vallejo, Tarapoto, Peru.
- Montilla Galvis, (2004) *Modelo de evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de empaques y envases plásticos*. (Tesis de Doctoral) Universidad de Salamanca, Colombia.
- Mora, F. (2013). *Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de Eppetroecuador*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, Quito, Ecuador.
- Navarro A., (2016). *Administración del talento humano* (Tercera Ed.), Colombia: Editorial Enfoque.
- Obando F.; López, R.; Luna, D.; Luna, E.; Luna, W.; Alpizar, R., *Sistema de evaluación docente mediante el modelo 360 grados y el portafolio electrónico MediSur* 12(1) 334,339.
- Obando R., (2014), *Control de la Gestión de talento Humano* (Primera Ed.), Colombia: Editorial Parinfo.

- Pérez, J., & Silva, E. (2013). *Evaluación de desempeño 360 grados al personal de la carrera de administración de empresas 2013. Ecuador* (Tesis de pregrado). Universidad de Cuenca, Ecuador.
- Quitan, L. (2015). *Desarrollo y propuesta de un modelo para la evaluación en 360 grados de los auxiliares del servicio Farmacéutico de Cruz Verde en el Instituto Nacional de Cancerología 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Rodríguez, A., (2009). *La Evaluación de desempeño y la gestión de los recursos humanos* (Tercera ed.). México: Editorial Ecoe.
- Sánchez J., & Calderón, V. (2012) Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría, *pensamiento y gestión*, *Revista de la Universidad de Chile*, 5(32), 657,687.
- Sheldon, M., (2007). *Introducción a la estadística*. Madrid: Reverte.
- Torres, G. (2012). *Evaluación de desempeño 180 grados con el personal de enfermería de Quirifanos de la clínica hospital Santa Ines*. (Tesis de pregrado). Universidad del Azuay, Ecuador.
- Triginé G., Jaume A., (2012), *Evaluación del desempeño individual* (Segunda Ed.), Colombia: Ediciones Días de Santos.
- Vallejo, J. (2015). *Sistema de evaluación de desempeño para el personal administrativo PUCE, Quito* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Vivas, L. (2011). *Transferencia Tecnológica y Emprendimiento CITTE*. (Monografía de diplomado). Instituto de Altos Estudios Nacionales, Esmeraldas, Ecuador.
- Yauri, G. (2014), Diseño de evaluación del desempeño del personal administrativo de los gobiernos autónomos descentralizados municipales de la provincia del Cañar, aplicado en el cantón bibliá (Tesis de pregrado). Universidad de Cuenca, Ecuador.

16. ANEXOS

Anexo 1: Currículum vitae

DATOS PERSONALES

NOMBRES:	Myriam Maricela
APELLIDOS:	Moreira Tacuri
C.I.	131448204-1
ESTADO CIVIL:	Unión Libre
FECHA DE NACIMIENTO:	30 de Agosto de 1991
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana
DIRECCION:	La Victoria
TELÉFONO:	0992682229
EMAIL:	myriammoreira@hotmail.es



ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA:	Escuela Fiscal “El Tejar”
SECUNDARIA:	Colegio Nacional Simón Bolívar Portoviejo
SUPERIOR:	Universidad Técnica de Cotopaxi

TÍTULOS OBTENIDOS:

- Bachiller en comercio y administración.
- Egresada de la carrera de Ingeniería Comercial

REFERENCIAS:

Ing. Lilia Albarrasin	0998207722
Lic. Tatiana Calahorrano	0993676854

CURSOS REALIZADOS

- Curso de cajera en la Academia
- La Bolsa y su funcionamiento “Bolsa de Valores” Quito

Anexo 2: Curriculum Vitae de la tutora

NOMBRES: Ibett Mariela
APELLIDOS: Jácome Lara
FECHA DE NACIMIENTO: 16 de Junio de 1979
NACIONALIDAD: Ecuatoriana
CÉDULA DE IDENTIDAD: 1714953807
DIRECCIÓN: Pujilí
TELEFONOS: 0998230734
EMAIL: ibett.jacome@utc.edu.ec

**ESTUDIOS REALIZADOS**

Secundaria: Instituto Tecnológico Superior “Victoria Vásquez Cuví”

Superior: Universidad Técnica de Ambato – Ing. Comercial

TÍTULO

Bachiller en Físico Matemático

Especialista en Gestión Avanzada de Operaciones en la Universidad Regional Autónoma de los Andes

Magister en Gestión Empresarial en la Universidad Regional Autónoma de los Andes

Experiencia Docente:

Coordinadora de Carrera de Ingeniería Comercial Universidad Técnica de Cotopaxi

Docente Universidad Técnica de Cotopaxi (En funciones)

Anexo 3: Cuestionario de Chiang, Núñez & Salazar (2014).



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE COMERCIO

Objetivo: Realizar un diagnóstico a las empresas de embutidos del cantón Latacunga.

Indicaciones

Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una (X) la opción más acorde a su criterio.

Los resultados serán utilizados con fines académicos.

Factor	Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Comunicación interna	La relación de trabajo es adecuada con sus compañeros					
	En su área de trabajo se generan errores por falta de información					
	La entrega de la información es suficiente para que realice bien sus actividades					
	Las actividades se realizan en equipo					
Reconocimiento	Las posibilidades para el desarrollo personal son equitativas para los colaboradores de la empresa					
	La equidad en el acceso a la capacitación es igual para todos					
	En la empresa existe colaboradores que casi nunca reciben atención ni reconocimiento					
Relaciones interpersonales en el trabajo	Nos sentimos a gusto con el ambiente laboral en el trabajo					
	La comunicación entre los colaboradores es buena					
	Las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás son respetados					
Toma de decisiones	Las decisiones aplicadas en la empresa se hacen pensando en los trabajadores.					
	Las decisiones tomadas se basan en información confiable					

Factor	Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Entorno físico	El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de su Desempeño					
	El espacio físico es suficiente para desarrollar sus funciones diarias					
	Su área de trabajo tiene una ventilación e iluminación adecuada					
	El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones					
	Cuenta su Departamento con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones					
Compromiso	Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige					
	Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro Departamento					
Calidad en el trabajo	Nos tomamos en serio la calidad del producto					
	Conocemos nuestras fortalezas y debilidades					
	Cumplimos con todas las actividades encomendadas					
	El orden y disciplina es adecuada para realizar nuestro trabajo					
Adaptación al cambio	Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios					
	Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4: Calculo de SPSS

- Tabular los resultados obtenidos en la encuesta

encuesta embudidos.sav [Conjunto de datos] - PASW Statistics Editor de datos

Caso	compañeros	area_trabajo	entrega_informacion	actividades_grupo	COMUN_INT ERNA	posibilidades_desarrollo_p ersonal	equidad_capa citation	grupos_recib en_atencion	RECONOCIM IENTO	ambiente_lab oral	comunicacion_colaborador es	respetamos_habilidades	RELA_INTER TRABAJO	decisiones_abajadores	informacion_c TOM onfiable
1	Totalmente	Totalmente	Totalmente	En desac...	5,00	Totalmente	En desac...	Totalmente	4,00	En desac...	Totalmente	En desac...	5,00	Totalmente	Totalmente
2	Totalmente	Totalmente	Totalmente	En desac...	5,00	Totalmente	En desac...	Totalmente	4,00	En desac...	Totalmente	En desac...	5,00	Totalmente	Totalmente
3	Totalmente	Totalmente	Totalmente	En desac...	5,00	Totalmente	En desac...	Totalmente	4,00	En desac...	Totalmente	En desac...	5,00	Totalmente	Totalmente
4	Totalmente	Totalmente	Totalmente	En desac...	5,00	Totalmente	En desac...	Totalmente	4,00	En desac...	Totalmente	En desac...	5,00	Totalmente	Totalmente
5	Totalmente	Totalmente	Totalmente	En desac...	5,00	Totalmente	En desac...	Totalmente	4,00	En desac...	Totalmente	En desac...	5,00	Totalmente	Totalmente
6	Totalmente	Totalmente	Totalmente	En desac...	5,00	Totalmente	En desac...	Totalmente	4,00	En desac...	Totalmente	En desac...	5,00	Totalmente	No estoy s...
9	Totalmente	En desac...	Totalmente	En desac...	6,00	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	6,00	De acuerdo	Totalmente	En desac...	7,00	Totalmente	No estoy s...
7	Totalmente	En desac...	Totalmente	En desac...	6,00	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	6,00	De acuerdo	Totalmente	En desac...	7,00	Totalmente	No estoy s...
10	Totalmente	En desac...	Totalmente	En desac...	6,00	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	6,00	De acuerdo	Totalmente	En desac...	7,00	Totalmente	No estoy s...
11	Totalmente	En desac...	Totalmente	En desac...	6,00	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	6,00	De acuerdo	Totalmente	En desac...	7,00	Totalmente	No estoy s...
12	Totalmente	En desac...	Totalmente	En desac...	6,00	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	6,00	De acuerdo	Totalmente	En desac...	7,00	Totalmente	No estoy s...
13	Totalmente	En desac...	Totalmente	En desac...	6,00	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	6,00	De acuerdo	Totalmente	En desac...	7,00	Totalmente	No estoy s...
14	Totalmente	En desac...	En desac...	En desac...	7,00	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	6,00	De acuerdo	Totalmente	En desac...	7,00	Totalmente	No estoy s...
17	Totalmente	En desac...	En desac...	En desac...	7,00	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	6,00	De acuerdo	Totalmente	En desac...	7,00	Totalmente	No estoy s...
16	En desac...	En desac...	En desac...	De acuerdo	10,00	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	6,00	De acuerdo	En desac...	En desac...	8,00	Totalmente	No estoy s...
17	En desac...	De acuerdo	En desac...	De acuerdo	12,00	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	6,00	De acuerdo	En desac...	En desac...	8,00	Totalmente	No estoy s...
19	En desac...	De acuerdo	En desac...	De acuerdo	12,00	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	6,00	De acuerdo	En desac...	En desac...	8,00	Totalmente	No estoy s...
20	En desac...	De acuerdo	En desac...	De acuerdo	12,00	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	6,00	De acuerdo	En desac...	En desac...	8,00	Totalmente	No estoy s...
21	En desac...	De acuerdo	En desac...	De acuerdo	12,00	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	6,00	De acuerdo	En desac...	En desac...	8,00	Totalmente	No estoy s...

encuesta embudidos.sav [Conjunto de datos] - PASW Statistics Editor de datos

Número	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Columnas	Alineación	Medida	Rol	
1	compañeros	N Numérico	8	0	La relación de t...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
2	area_trabajo	N Numérico	8	0	En su área de t...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
3	entrega_info...	N Numérico	8	0	Las actividades...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
4	actividades_...	N Numérico	8	0	Las actividades...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
5	COMUN_INT...	N Numérico	8	2	comunicación i...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
6	posibilidades	N Numérico	8	0	Las posibilidades...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
7	equidad_ca...	N Numérico	8	0	La equidad en ...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
8	grupos_reci...	N Numérico	8	0	En la empresa ...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
9	RECONOCIM...	N Numérico	8	2	reconocimiento	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
10	ambiente_la...	N Numérico	8	0	Nos sentimos a...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
11	comunicaci...	N Numérico	8	0	La comunicació...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
12	respetamos...	N Numérico	8	0	Las habilidades...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
13	RELA_INT...	N Numérico	8	2	Relaciones inte...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
14	decisiones...	N Numérico	8	0	Las decisiones...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
15	informacion...	N Numérico	8	0	Las decisiones...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
16	TOMA_DEC...	N Numérico	8	2	Toma de decisi...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
17	entorno_fis...	N Numérico	8	0	El entorno físic...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
18	espacio_fis...	N Numérico	8	0	El espacio físic...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
19	ventilacion...	N Numérico	8	0	Su área de trab...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
20	ruido_interf...	N Numérico	8	0	El nivel de ruido...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
21	cuenta_dep...	N Numérico	8	0	Cuenta su Dep...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
22	ENTORNO...	N Numérico	8	2	Entorno físico	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
23	esfuerzo_ex...	N Numérico	8	0	Estamos dispu...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
24	exitos_fraca...	N Numérico	8	0	Nuestros sentim...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada

encuesta embudidos.sav [Conjunto de datos] - PASW Statistics Editor de datos

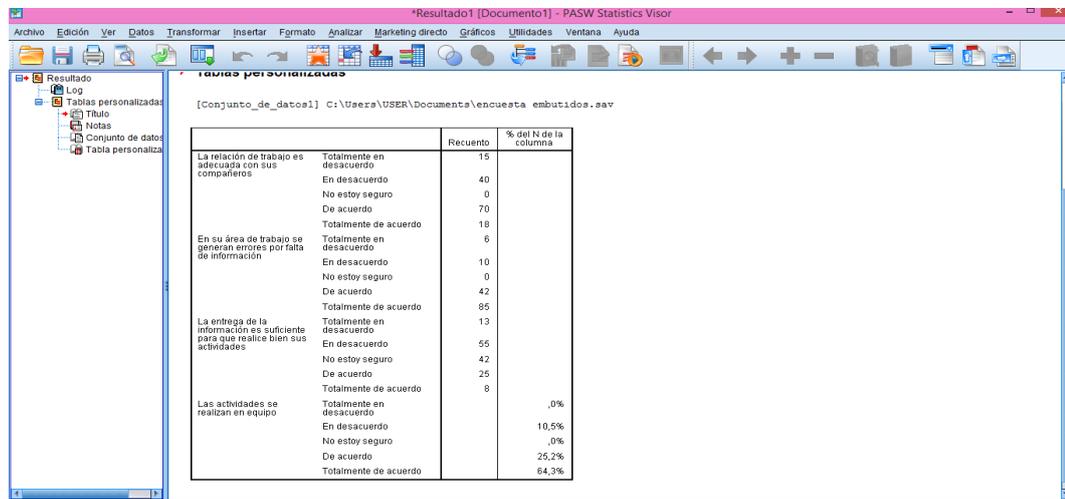
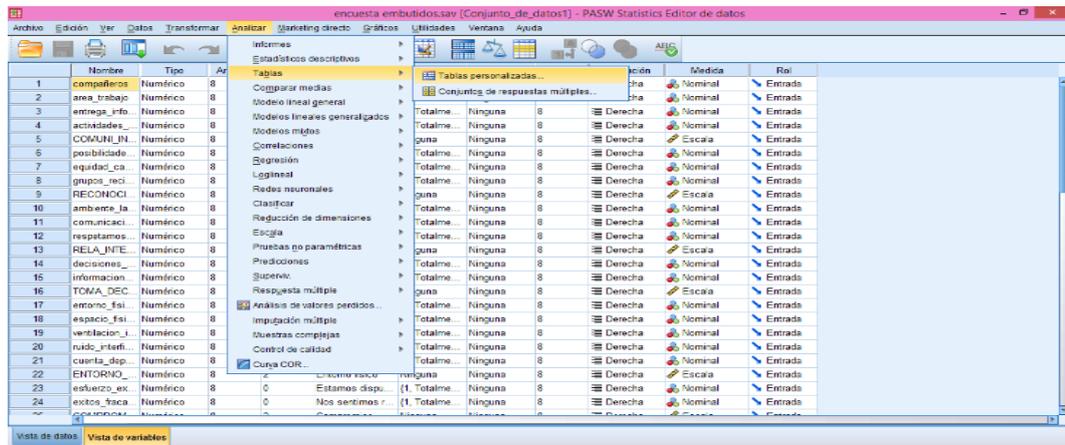
Tablas personalizadas

Variables: La relación de t..., En su área de t..., Las actividades..., comunicacion i..., Las posibilid..., En la empresa..., reconocimiento..., Nos sentimos a..., La comunicaci..., Las habilidades..., Relaciones inte..., Las decisiones..., Las decisiones..., Toma de decisi..., El entorno físic..., El espacio físic..., Su área de trab..., El nivel de ruido..., Cuenta su Dep..., Entorno físico..., Estamos dispu..., Nuestros sentim...

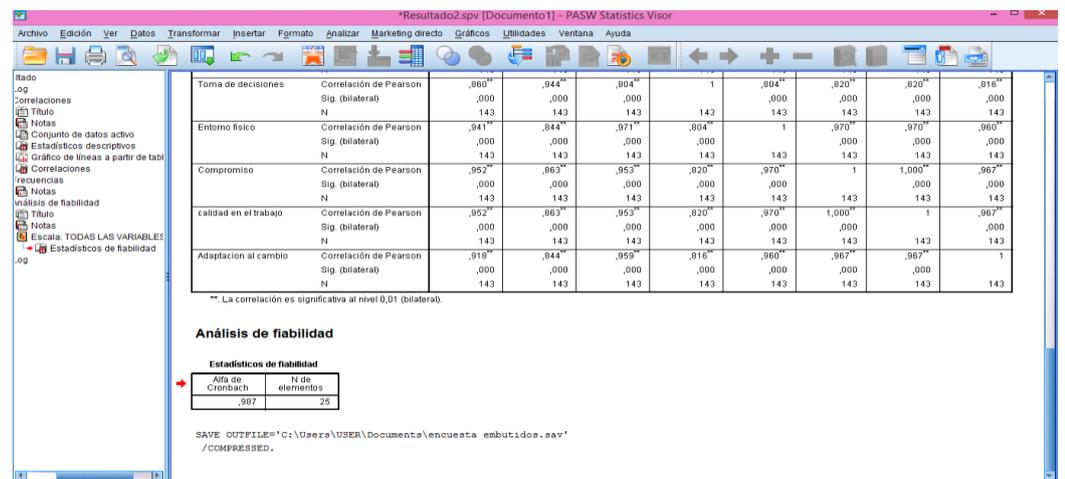
Columnas: Totalmente, En desac..., De acuerdo, Totalmente

Definir: Estadísticas de resumen, Posición: Columnas, Origen: Variables de fila

➤ Tablas personalizadas



➤ Alfa de Cronbach



Anexo 5: Realización de encuestas

