



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS
INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS
PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA
“ANÍBAL CAR REPARACIÓN, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE
CARROCERÍAS” EN LA PROVINCIA DEL TUNGURAHUA”**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingenieros
Industriales.

Autores:

Manobanda Paucar Jonathan Mauricio
Vaca Tubon Alejandro Efraín

Tutor Académico:

Ing. M.Sc. Constante Armas Josué Jonnatan

LATACUNGA - ECUADOR

MARZO 2022



Universidad
Técnica de
Cotopaxi



Ingeniería
Industrial

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Manobanda Paucar Jonathan Mauricio y Vaca Tubon Alejandro Efraín declaramos ser autores del presente proyecto de investigación: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ANÍBAL CAR REPARACIÓN, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CARROCERÍAS EN LA PROVINCIA DEL TUNGURAHUA”**, siendo Ing. M.Sc. Constante Armas Josué Jonnatan tutor de presente trabajo; y eximimos a la Universidad Técnica de Cotopaxi 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.

Jonathan Mauricio Manobanda Paucar
C.C. 1804993259

Alejandro Efraín Vaca Tubon
C.C.1804942728



Universidad
Técnica de
Cotopaxi



Ingeniería
Industrial

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE TITULACIÓN

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

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño 360 grados para mejorar las competencias del personal de la empresa “ANÍBAL CAR REPARACIÓN, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CARROCERÍAS “en la provincia del Tungurahua”, de Manobanda Paucar Jonathan Mauricio y Vaca Tubon Alejandro Efraín, de la carrera Ingeniería Industrial, 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 Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias De La Ingeniería y Aplicadas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, marzo 2022

Ing. Msc. Josué Jonnatan Constante Armas

C.C. 0502034564



Universidad
Técnica de
Cotopaxi



Ingeniería
Industrial

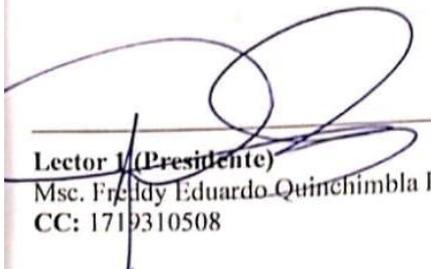
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

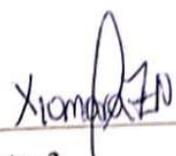
En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la FACULTAD de Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas ; por cuanto, los postulantes: Manobanda Paucar Jonathan Mauricio y Vaca Tubon Alejandro Efraín con el título de Proyecto de titulación: **“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño 360 grados para mejorar las competencias del personal de la empresa “ANÍBAL CAR REPARACIÓN, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CARROCERÍAS “en la provincia del Tungurahua”** 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, marzo 2022

Para constancia firman:


Lector 1 (Presidente)
Msc. Freddy Eduardo Quinchimbla Pisuña
CC: 1719310508


Lector 2
Msc. Xiomara Alejandra Zambrano Navarrete
CC: 1313058453


Lector 3
Msc. Ángel Marcelo Tello Condor
CC: 0501518559

iv

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205



ANÍBAL CAR

AV. Atahualpa Tungurahua/ Ambato/Huachi Grande

Ambato, 3 de marzo del 2022

CERTIFICADO

De mi consideración:

Yo, Silva Villacrés Julio Anibal con número de ciudadanía N° 1803214459, representante legal de la empresa “ANÍBAL CAR” certifico que los señores Manobanda Paucar Jonathan Mauricio de cedula N° 1804993259 y Vaca Tubon Alejandro Efraín de cedula N° 1804942728, realizaron en las instalaciones de la empresa el proyecto de investigación titulado “DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA “ANÍBAL CAR REPARACIÓN, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CARROCERÍAS” EN LA PROVINCIA DEL TUNGURAHUA.” llevado a cabo por los señores estudiantes de la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI de la carrera de INGENIERÍA INDUSTRIAL en los meses de octubre del 2021 a marzo del 2022.

En cuanto puedo certificar en honor a la verdad, se expide el presente para los fines interesados puedan hacer uso para fines que se crea conveniente.

Atentamente,


ANIBAL CAR
GERENTE PROPIETARIO
Sr. Silva Villacrés Julio Anibal

Representante Legal: ANIBAL CAR

CC: 1803214459

v

v

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por darme salud, sabiduría y fuerzas en todo el transcurso de mi vida universitaria nunca desamparándome. A mi madre por ser el pilar fundamental de mi familia apoyándome en todo momento de mi etapa como estudiante, por haberme forjado con buenos valores brindándome su confianza, consejos en todo momento para cumplir mis metas.

Jonathan M.

Agradezco principalmente a Dios por darme sabiduría, fortaleza y salud en todo momento. A mis queridos padres por haberme apoyado en esta etapa universitaria con sus consejos para seguirme superando en la vida. Agradezco a mi distinguido tutor Ing. M.Sc. Constante Armas Josué Jonnatan por ser nuestra guía para el cumplimiento de este proyecto con sus conocimientos, su sabiduría para que el trabajo sea todo un éxito.

Alejandro V.

DEDICATORIA

A mi amada madre y a mis hermanos por ser una motivación guiándome para ser una mejor persona día a día por brindarme sus consejos en todo momento para seguir adelante cumpliendo todas mis metas. A todas las personas que nos apoyaron en nuestra etapa universitaria, en especial a los que nos supieron abrir sus puertas y brindarnos sabiduría y conocimientos para que la realización, de nuestro proyecto.

Jonathan M.

El presente trabajo está dedicado a mis Padres, y hermanos por haberme apoyado en todo momento de mi vida y en mi etapa como estudiante. En especial a todas las personas familia, amigos que siempre confiaron en mi dándome consejos, para culminar con éxito mi carrera universitaria y ser un ejemplo y el orgullo de mis queridos padres.

Alejandro V.

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE TITULACIÓN	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
AVAL DE LA EMPRESA	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA.....	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
RESUMEN.....	xx
ABSTRACT	xxi
AVAL DE TRADUCCIÓN	xxii
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	xxiii
2. INTRODUCCIÓN	1
2.1. EL PROBLEMA	2
2.1.1. Situación problemática.....	2
2.1.2. Formulación del problema	3
2.3. OBJETO Y CAMPO DE ACCIÓN.....	3
2.4. BENEFICIARIOS	3
2.5. JUSTIFICACIÓN	4
2.6. HIPÓTESIS	5
2.7. OBJETIVOS	5
2.7.1. Objetivo General	5
2.7.2. Objetivos Específicos.....	5
2.8. SISTEMA DE TAREAS	6

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
3.1. ANTECEDENTES EMPRESARIALES	8
3.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	8
3.2.1. Bases de selección del personal	9
3.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	10
3.3.1. Importancia de la evaluación de desempeño.....	11
3.4. MODELOS DE EVALUACIÓN.....	12
3.4.1. Criterio efectivo de competencias	13
3.4.2. Reflexiones finales sobre el modelo de evaluación de desempeño.....	13
3.4.3. Gestión de competencias se aplica a:	14
3.4.4. Principales errores al implementar el modelo.	14
3.4.5. Principales problemas después de implementar el modelo de evaluación.....	14
3.4.6. ¿Falla el modelo?	15
3.5. EVALUACIÓN 90°	15
3.6. EVALUACIÓN 180°	15
3.7. EVALUACIÓN 360°	16
3.7.1. Los objetivos de la evaluación 360° grados son:	17
3.7.2. Ventajas de la evaluación 360 grados	18
3.7.3. Desventajas de la evaluación de desempeño.....	19
3.8. ETAPAS DE EVALUACIÓN DE 360°	19
3.8.1. Preparación.....	19
En este punto se deben definir los pasos a seguir con el fin de tomar un proceso de ejecución de evaluación.	19
3.8.2. Sensibilización	19
3.8.3. Proceso de evaluación	19
3.8.4. Recolección de datos.....	19
3.8.5. Reporteo	20

3.8.6. Retroalimentación	20
3.8.7. Planes de desarrollo.....	20
4. MATERIALES Y MÉTODOS.....	21
4.1.1. Modalidad de investigación	21
4.1.1.1 Investigación cuantitativa.....	21
4.1.1.2 Investigación cualitativa	21
4.2. ALCANCE DE INVESTIGACIÓN	21
4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	22
4.3.2. Método de investigación	22
4.3.2.1. Método hipotético-deductivo	22
4.3.2.2. Método inductivo-deductivo.....	22
4.4. HERRAMIENTAS	23
4.4.1. Observación.....	23
4.4.2. Recogida de información.....	23
4.4.3. Encuesta	23
4.5. PROCESO DE EVALUACIÓN	23
4.5.1 Creación del equipo de evaluación	24
Personal que se le realiza la evaluación.....	25
Tiempo determinado para la realización de la Evaluación.....	25
4.5.2. Capacitación.....	25
4.5.3. Desarrollo de la propuesta de evaluación de desempeño 360°	26
4.5.4. Sensibilización dentro de la organización.....	31
4.5.5. Participantes en el proceso de evaluación de desempeño 360°.....	31
4.5.6. Aplicación de la evaluación de desempeño 360°	32
4.5.7. Proceso de retroalimentación	33
4.5.8. Análisis de los resultados obtenidos	33
4.5.9. Recomendaciones finales	33

4.5.10. Socialización del informe de resultados.....	34
4.5.11. Seguimiento	34
5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	35
5.1. EVALUACIÓN PREVIA	35
5.2. EVALUACIÓN 360 DE LAS COMPETENCIAS CARDINALES.....	44
5.2.1. Análisis de resultados generales por departamentos.....	65
5.2.2. Análisis comparativos entre departamentos.....	70
5.2.3. Cuadro de análisis comparativo de resultados.	72
5.3. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.....	73
5.3.1. Análisis de resultados generales de las competencias específicas	93
5.3.2. Resultados generales de las competencias específicas de los Jefes de la empresa.	93
5.3.3. Análisis comparativo de resultados.....	94
5.3.4. Resultados generales de las competencias específicas de los Trabajadores	95
5.3.5. Análisis comparativo de resultados.....	96
5.4. PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS RENDIMIENTOS DE LOS TRABAJADORES.....	97
5.4.1. Objetivo	97
5.4.2. Alcance	97
5.4.3. Políticas.....	97
5.4.4. Estrategias	98
5.4.5. Responsables directos de plan de acción.	98
5.4.6. Cronograma de actividades del plan de acción.....	101
5.5. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DEL PROYECTO.....	103
5.5.1. Costo de materiales de oficina	103
5.5.2. Costo de transporte y alimentación.....	103
5.5.3. Pago de los investigadores.	104
5.5.4. Costo total del presupuesto del proyecto.	104

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
6.1. CONCLUSIONES.....	105
6.2. RECOMENDACIONES	106
7. BIBLIOGRAFÍA	107
8. ANEXOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Beneficiarios.....	3
Tabla 4.2. Ponderaciones de factores	35
Tabla 4.3. Descripción de las ponderaciones de factores	36
Tabla 4.4. Formulario de evaluación de desempeño 360 grados	37
Tabla 5.5. Género	35
Tabla 5.6. Edad	36
Tabla 5.7. Porcentaje para aprobación para la evaluación	37
Tabla 5.8. Numero de trabajadores que conocen los items de la evaluación	38
Tabla 5.9. Numero de trabajadores que esta de acuerdo para que se realice una una sensibilización	39
Tabla 5.10. Numero de trabajadores que afirman que la evaluación mejora el desempeño laboral	40
Tabla 5.11. Numero de trabajadores que estan de acuerdo recibir charlas mejorar el desempeño laboral	41
Tabla 5.12. Numero de trabajadores que estan de acuerdo que la evaluación se lo realice semestralmente	42
Tabla 5.13. Numero de trabajadores que aseguran que despues de la evaluación mejorará el desempeño en equipo.....	43
Tabla 5.14. Competencias Cardinales del Gerente.....	44
Tabla 5.15. Competencias Cardinales de la Secretaria	45
Tabla 5.16. Competencias Cardinales de la Contadora	46
Tabla 5.17. Competencias Cardinales del Jefe de Bodega	47
Tabla 5.18. Competencias Cardinales del Despachador	48
Tabla 5.19. Competencias Cardinales del Jefe de Producción.....	48

Tabla 5.20. Competencias Cardinales del Bodegero	49
Tabla 5.21. Competencias Cardinales del Jefe de Compras.....	50
Tabla 5.22. Competencias Cardinales del Jefe de Mantenimiento	51
Tabla 5.23. Competencias Cardinales del Jefe de Talento Humano	52
Tabla 5.24. Competencias Cardinales del Supervisor de Pintura	53
Tabla 5.25. Competencias Cardinales del Pintor	54
Tabla 5.26. Competencias cardinales del ayudante de Pintura	55
Tabla 5.27. Competencias Cardinales del Electricista	56
Tabla 5.28. Competencias Cardinales del Ayudante de Electricidad	57
Tabla 5.29. Competencias Cardinales del Soldador	58
Tabla 5.30. Competencias Cardinales del Ayudante del Soldador	59
Tabla 5.31. Competencias Cardinales del Operario	60
Tabla 5.32. Competencias Cardinales del Operario	61
Tabla 5.33. Competencias Cardinales del Operario	62
Tabla 5.34. Cuadro de resultados de las Compencias Cardinales	63
Tabla 5.35. Departamentos de la Empresa “Aníbal Car”	65
Tabla 5.36. Resultados del Departamento Finaciero	65
Tabla 5.37. Resultados del Departamento de Mantenimiento	66
Tabla 5.38. Resultados del Departamento de Producción	67
Tabla 5.39. Resultados del Departamento Operario	68
Tabla 5.40. Resultados del Departamento Administrativo	69
Tabla 5.41. Análisis Comparativo	70
Tabla 5.42. Análisis comparativo de escala entre Departamentos.	71
Tabla 5.43. Análisis comparativo de resultados	72

Tabla 5.44. Competencias Específicas del Gerente	73
Tabla 5.45. Competencias Específicas de la Secretaria.....	74
Tabla 5.46. Competencias Específicas de la Contadora	75
Tabla 5.47. Competencias Específicas del Jefe de Bodega	76
Tabla 5.48. Competencias Específicas del Despachador	77
Tabla 5.49. Competencias Específicas del Jefe de Producción	78
Tabla 5.50. Competencias Específicas del Bodeguero	79
Tabla 5.51. Competencias Específicas del Jefe de Compras	80
Tabla 5.52. Competencias Específicas del Jefe de Mantenimiento	81
Tabla 5.53. Competencias Específicas del Jefe de Talento Humano	82
Tabla 5.54. Competencias Específicas del Supervisor de Pintura	83
Tabla 5.55. Competencias Específicas del Pintor	84
Tabla 5.56. Competencias Específicas del Ayudante de pintura	85
Tabla 5.57. Competencias Específicas del Electricista	86
Tabla 5.58. Competencias Específicas del Ayudante de Electricidad	87
Tabla 5.59. Competencias Específicas del Soldador	88
Tabla 5.60. Competencias Específicas del Ayudante de Soldadura	89
Tabla 5.61. Competencias Específicas del Operario	90
Tabla 5.62. Competencias Específicas del Operario	91
Tabla 5.63. Competencias Específicas del Operario	92
Tabla 5.64. Jefes de la empresa	93
Tabla 5.65. Análisis comparativo	93
Tabla 5.66. Análisis comparativo de los Jefes de la Empresa	94
Tabla 5.67. Trabajadores de la empresa “Aníbal Car”.	95

Tabla 5.68. Análisis comparativo de los trabajadores	95
Tabla 5.69 Cuadro de análisis comparativo de los trabajadores	96
Tabla 5.70. Plan de Acción para mejorar el desempeño laboral	99
Tabla 5.71. “A continuación”	100
Tabla 5.72. Cronograma de actividades	101
Tabla 5.73. “ A continuación”	102
Tabla 5.74. Costo de Materiales y lista de oficina	103
Tabla 5.75. Costo de Transporte y Alimentación	103
Tabla 5.76. Pago de Investigadores	104
Tabla 5.77. Costo del Proyecto.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Empresa Aníbal Car	8
Figura 3.2. Límites, elemento y factores de proceso	9
Figura 3.3. Técnicas para la selección del ocupante	11
Figura 3.4. Modelos de evaluación.....	13
Figura 4.5. Proceso de la evaluación de desempeño de 360°	23
Figura 5.6. Género	35
Figura 5.7. Edad	36
Figura 5.8. Porcentaje para aprobación para la evaluación	37
Figura 5.9. Número de trabajadores que conocen los ítems de la evaluación	38
Figura 5.10. Número de trabajadores que están de acuerdo para que se realice una una sensibilización	39
Figura 5.11. Número de trabajadores que afirman que la evaluación mejorará el desempeño laboral	40
Figura 5.12. Número de trabajadores que están de acuerdo recibir charlas mejorar el desempeño laboral	41
Figura 5.13. Número de trabajadores que están de acuerdo que la evaluación se lo realice semestralmente	42
Figura 5.14. Número de trabajadores que aseguran que después de la evaluación mejorará el desempeño en equipo	43
Figura 5.15. Competencias Cardinales del Gerente	45
Figura 5.16. Competencias Cardinales de la Secretaria	46
Figura 5.17. Competencias Cardinales de la Contadora	47
Figura 5.18. Competencias Cardinales del Jefe de Bodega	47
Figura 5.19. Competencias Cardinales del Despachador	48
Figura 5.20. Competencias Cardinales del Jefe de Producción.....	49

Figura 5.21. Competencias Cardinales del Bodegero	50
Figura 5.22. Competencias Cardinales del Jefe de Compras	51
Figura 5.23. Competencias Cardinales del Jefe de Mantenimiento	51
Figura 5.24. Competencias Cardinales del Jefe de Talento Humano	52
Figura 5.25. Competencias Cardinales del Supervisor de Pintura	53
Figura 5.26. Competencias Cardinales del Pintor	54
Figura 5.27. Competencias Cardinales del ayudante de Pintura	55
Figura 5.28. Competencias Cardinales del Electricista	56
Figura 5.29. Competencias Cardinales del Ayudante de electricidad	57
Figura 5.30. Competencias Cardinales del Soldador	58
Figura 5.31. Competencias Cardinales del Ayudante del Soldador	59
Figura 5.32. Competencias Cardinales del Operario	60
Figura 5.33. Competencias Cardinales del Operario	61
Figura 5.34. Competencias Cardinales del Operario.....	62
Figura 5.35. Resultados de Departamento Financiero.....	66
Figura 5.36. Resultados del Departamento de Mantenimiento	67
Figura 5.37. Resultados del Departamento de Producción	68
Figura 5.38. Resultados del Departamento Operativo	69
Figura 5.39. Resultados del Departamento Administrativo	70
Figura 5.40. Análisis Comparativo	71
Figura 5.41. Competencias Específicas del Gerente	73
Figura 5.42. Competencias Específicas de la Secretaria	74
Figura 5.43. Competencias Específicas de la Contadora	75
Figura 5.44. Competencias Específicas del Jefe de Bodega	76

Figura 5.45. Competencias Específicas del Despachador	77
Figura 5.46. Competencias Específicas del Jefe de Producción	78
Figura 5.47. Competencias Específicas del Bodeguero	79
Figura 5.48. Competencias Específicas del Compras	80
Figura 5.49. Competencias Específicas del Jefe de Mantenimiento	81
Figura 5.50. Competencias Específicas del Jefe de Talento Humano.....	82
Figura 5.51. Competencias Específicas del Supervisor de Pintura	83
Figura 5.52. Competencias Específicas del Pintor	84
Figura 5.53. Competencias Específicas del Ayudante de pintura	85
Figura 5.54. Competencias Específicas del Electricista	86
Figura 5.55. Competencias Específicas del Ayudante de Electricidad	87
Figura 5.56. Competencias Específicas del Soldador	88
Figura 5.57. Competencias Específicas del Ayudante de Soldadura	89
Figura 5.58. Competencias Específicas del Operario	90
Figura 5.59. Competencias Específicas del Operario.....	91
Figura 5.60. Competencias Específicas del Operario.....	92
Figura 5.61. Análisis Comparativo de los Jefes de la empresa	93
Figura 5.62. Análisis Comparativo de los trabajadores	96

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS

TEMA: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ANÍBAL CAR REPARACIÓN, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CARROCERÍAS EN LA PROVINCIA DEL TUNGURAHUA”.

Autores: Manobanda Paucar Jonathan Mauricio

Vaca Tubon Alejandro Efraín

RESUMEN

La evaluación del desempeño 360 grados en el lugar de trabajo es valiosa. El presente trabajo de titulación se centra en desarrollar una herramienta de evaluación para el personal de la empresa Aníbal Car es de tipo de investigación descriptiva el método utilizado es la investigación de campo donde se realizó un trabajo con una muestra de la población de 19 personas en total (17 hombres, 2 mujeres). En la primera instancia se realizó una encuesta de sensibilización acerca de los beneficios. Posteriormente se aplicó la evaluación de desempeño de las competencias cardinales y específicas, mediante el análisis de los resultados encontramos que el departamento Administrativo se encuentra en una escala sobresaliente con un promedio 4,05 dado que cumple con requerimientos que necesita la empresa, el departamento de Producción se encuentra en una escala buena con un promedio de 3,16 en sus respectivas evaluaciones. Los resultados de las competencias específicas analiza que el Jefe de Talento Humano se encuentra en una escala sobresaliente con un promedio de 4 dado que sobre sale en su área de trabajo mientras el pintor se encuentra en una escala Muy buena con un promedio de 3,35. En la escala mínima se encuentra el Jefe de mantenimiento con un promedio de 3,25 y el ayudante de electricidad con un promedio de 2,81 encontrado debilidades y falencias en sus capacidades, analizado los resultados el departamento de Talento Humano planifica un plan de acción con diferentes actividades como capacitaciones centrados a mejorar el desempeño laboral.

Palabras claves: Evaluación de desempeño, Evaluación 360, Competencias.

COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY
SCIENCE AND APPLIED ENGINEERING FACULTY

TOPIC: “DESIGN OF A 360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM TO IMPROVE THE COMPETENCIES OF THE PERSONNEL OF THE COMPANY ANÍBAL CAR REPARACIÓN, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CARROCERÍAS IN THE PROVINCE OF TUNGURAHUA.”.

Authors: Manobanda Paucar Jonathan Mauricio
Vaca Tubon Alejandro Efraín

ABSTRACT

The Evaluation 360-degree performance in the workplace is valuable. The present degree work focuses on developing an evaluation tool for the staff of the company Aníbal Car is of descriptive research type the method used is field research where a work was carried out with a sample of the population of 19 people in total (17 men, 2 women). In the first instance, an awareness survey was conducted about the benefits. Subsequently, the performance evaluation of the cardinal and specific competencies was applied, through the analysis of the results we found that the administrative department is on an outstanding scale with an average of 4.05 given that it meets the requirements that the company needs, the Production department is on a good scale with an average of 3.16 in their respective evaluations. The results of the specific competencies analyze that the Head of Human Talent is on an outstanding scale with an average of 4 given that he overshoots in his area of work while the painter is on a Very good scale with an average of 3.35. In the minimum scale is the Maintenance Manager with an average of 3.25 and the electricity assistant with an average of 2.81 found weaknesses and shortcomings in their abilities, analyzed the results the Human Talent department plans an action plan with different activities such as training focused on improving work performance.

Keywords: Performance evaluation, 360 evaluation, Competencies.

AVAL DE TRADUCCIÓN

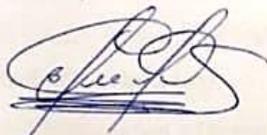
En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de titulación cuyo título versa: **“Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360 grados para mejorar las competencias del personal de la empresa “ANÍBAL CAR REPARACIÓN, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CARROCERÍAS”,** presentado por: **Jonathan Mauricio Manobanda Paucar y Alejandro Efraín Vaca Tubon,** estudiantes de la Carrera de: **Ingeniería Industrial,** perteneciente a la **Facultad de Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas,** lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 07 marzo del 2022

Atentamente,



CENTRO
DE IDIOMAS

Mg. Marco Paúl Beltrán Semblantes

DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0502666514

1. INFORMACIÓN GENERAL

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ANÍBAL CAR REPARACIÓN, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CARROCERÍAS EN LA PROVINCIA DEL TUNGURAHUA.”

Fecha de inicio:

Octubre del 2021

Fecha de finalización:

Marzo del 2022

Lugar de ejecución:

Ambato Provincia del Tungurahua

Facultad que auspicia:

CIYA “CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS”.

Carrera que auspicia:

Ingeniería Industrial

Proyecto de investigación vinculado:

No aplica

Equipo de Trabajo:

Tutor : Ing. M.Sc. Constante Armas Josué Jonnatan C.C 0502034564

Información personal:

Manobanda Paucar Jonathan Mauricio C.C 1804993259

Vaca Tubon Alejandro Efraín C.C 1804942728

Área de conocimiento:

5311. Organización y Dirección de Empresas/ 531104 Organización de Recursos Humanos.

Línea de investigación:

- Procesos industriales

Sub líneas de investigación de la Carrera

- Producción para el desarrollo sostenible
- Administración y gestión de la producción.

2. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones enfrentan constantes cambios en el entorno al que deben adaptarse para sobrevivir, pues deben brindar servicios y/o productos de alta calidad, por lo tanto, deben alcanzar un nivel altamente competitivo. Para ser más eficientes y mantener un ritmo constante de innovación, para atraer, motivar y desarrollar a sus empleados o viceversa. Entonces, se puede señalar que la mayoría de organizaciones se diferencian por la ventaja competitiva que ofrecen, además, es importante involucrar a todo el personal en los eventos que se desarrollan ya sea en planta de producción, administración y ventas, con el fin de generar apoyo ejecutivo en los procesos productivos, administrativos con lo que implica una coordinación interna.

Es necesario investigar el comportamiento de las empresas con el fin de obtener un conocimiento suficiente sobre si se han cumplido todos los requisitos de gestión y operativos para garantizar la calidad del producto y un servicio eficaz pensado para los consumidores. Una de las tareas de la gestión de recursos humanos es proporcionar las capacidades humanas que la organización requiere y desarrollar las habilidades y capacidades del individuo para estar más satisfecho consigo mismo y con la sociedad que la organización en la que opera quiere, por lo que se pueden automatizar o sistematizar para ahorrar tiempo y ganar rapidez en estos procesos, con el fin de lograr el máximo desempeño y ahorro de recursos.

Por lo tanto, el desarrollo del presente trabajo de titulación se enfoca en destacar una herramienta que permita una eficiente evaluación de desempeño con el fin de mejorar los aportes individuales para lograr un gran beneficio conjunto, además de mejorar los procesos operativos, administrativos, y así lograr los objetivo con el incremento de la productividad, competitividad y asignación adecuada a las labores del trabajo.

A través de la evaluación de 360° se puede incrementar el desempeño de la empresa debido a que es un esquema sofisticado, los beneficios de este esquema son múltiples pero el más significativo, para que este sea efectivo se debe diseñar conforme a los comportamientos esperados de la empresa enfocándose siempre en la consecución de los objetivos deseados.

2.1. EL PROBLEMA

El principal problema que radica en la empresa “ANÍBAL CAR REPARACIÓN, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CARROCERÍAS”, es que no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño por lo que es necesario ejecutarla permitiendo el desarrollo laboral y a la vez se puede optimizar todos los procesos que beneficien en una correcta competitividad.

Las evaluaciones del desempeño en el lugar de trabajo son una herramienta valiosa para administrar las acciones de los gerentes de la industria cuyo objetivo principal es medir el trabajo y los resultados de los empleados. Esta evaluación lo realiza el equipo de evaluadores semestralmente a los empleados para la obtención de resultados y destacar sus fortalezas y debilidades en el desempeño de sus actividades profesionales. Incluso le permite deshacerse de las ineficiencias que puedan surgir en su sistema de producción, el uso de estos métodos mejora la eficiencia de las actividades diarias.

2.1.1. Situación problemática

En la actualidad muchas empresas requieren tener un personal con actitudes, valores, conocimientos dentro de su empresa por lo cual analizan una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones contemporáneas, ya que este tipo de metodología es utilizada para obtener mediciones tanto cuantitativas como cualitativas del comportamiento humano en las organizaciones, orientada a procesos como:

- a. Desempeño del personal.
- b. Desarrollo de competencias.
- c. Diseño de programas de formación.

Entre otros beneficios permite ofrecer al evaluado un panorama sobre sus áreas de oportunidad o fortalezas desde una autopercepción, hasta una percepción directiva o de pares. Esta retroalimentación desde múltiples perspectivas debe ser conducida desde un modelo organizacional. A fin de ofrecer al evaluado una visión completa y objetiva sobre su desempeño. Esto último puede ser utilizado por la organización para establecer planes de acción orientados al desarrollo personal.

2.1.2. Formulación del problema

¿En qué medida el sistema de evaluación del desempeño 360° grados contribuye a mejorar las competencias del personal de la empresa ANÍBAL CAR REPARACIÓN, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CARROCERÍAS en la Provincia del Tungurahua?

2.3. OBJETO Y CAMPO DE ACCIÓN

Campo de Acción

ANÍBAL CAR reparación, pintura y mantenimiento de carrocerías.

5300. Ciencias Económicas.

5311. Organización y Dirección de Empresas.

531104. Organización de Recursos Humanos.

Objeto de investigación: Evaluación del desempeño 360 grados.

2.4. BENEFICIARIOS

Tabla 2.1 Beneficiarios

Beneficiarios directos del proyecto	Gerente Propietario de la empresa “Aníbal car” Jefes de área Empleados	20 personas
Beneficiarios indirectos del proyecto	Dueños de los buses de transporte pesado de todo el país.	

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

2.5. JUSTIFICACIÓN

La gran competencia que existe en la actualidad dentro del mercado laboral requiere que las empresas las cuales se dedican a actividades del mismo tipo, busquen adaptarse a nuevas estrategias con respecto a su talento humano.

La empresa Aníbal Car no se encuentra lejos de esta realidad por lo cual ha buscado la manera de mejorar su desempeño laboral de sus trabajadores dentro de su entorno profesional. Pero conocemos que se pueden aplicar diseños de evaluación de este tipo 360 grados conociendo que existen empresas las cuales cuentan con algún sistema de evaluación el cual les permite conocer el desarrollo que tienen respecto a sus trabajadores a través del tiempo laboral.

Motivo por el cual radica en alinear el desempeño de los trabajadores con los objetivos de la empresa, su nivel de conocimiento, competencia y comportamiento enfocados en mejorar la calidad del servicio y satisfacer las necesidades de los clientes en el proceso de gestión del talento humano de la empresa para mejorar la eficiencia. Su objetivo es proporcionar a los trabajadores las habilidades y competencias necesarias para proporcionar servicios calidad mediante la optimización de los objetivos.

La empresa no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, por lo que es necesario proponerlo en marcha para implementarlo permitiendo mejorar el desempeño laboral, el desarrollo y crecimiento de la contratación de empleados, mejorando las operaciones y la competitividad de la empresa para obtener buenos resultados.

Además, con el diseño de un sistema de evaluación del desempeño se logrará evaluar el desempeño de los trabajadores de una forma fácil y práctica, sin que existan inconvenientes al momento de realizarlo, tomando en cuenta el talento que posee cada trabajador sus virtudes y si necesita alguna retroalimentación, por lo cual se podría incentivar eficientemente a los trabajadores que presenten su desempeño regular o deficiente a lo esperado.

2.6. HIPÓTESIS

¿La implementación del sistema de evaluación del desempeño de 360° grados mejorarán las competencias del trabajador tanto individualmente como en equipo para obtener mejores resultados en proceso de producción dentro de la empresa “ANÍBAL CAR REPARACIÓN, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CARROCERÍAS” en la provincia del Tungurahua?

2.7. OBJETIVOS

2.7.1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de sistema de evaluación del desempeño 360 grados para el mejoramiento de las competencias del personal de la empresa ANIBAL CAR.

2.7.2. Objetivos Específicos

- Realizar un respectivo diagnóstico de la situación actual de la empresa desde la perspectiva de la evaluación del desempeño del personal.
- Establecer los principales parámetros que deben ser considerados durante todo el proceso de la evaluación de desempeño 360 grados.
- Diseño y aplicación de un modelo de evaluación del desempeño 360 grados el cual permita evaluar al personal y estimular la eficiencia competitiva y laboral dentro de la empresa.

2.8 SISTEMA DE TAREAS

Objetivo	Actividad	Resultados Esperados	Técnicas y Medios de instrumentos
<p>Realizar un respectivo diagnóstico de la situación actual de la empresa desde la perspectiva de la evaluación del desempeño del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observar el desempeño laboral de los trabajadores dentro de su respectiva área. • Analizar si la empresa necesita una evaluación al personal para aumentar la competitividad. • Generar un ambiente adecuado a los trabajadores para la evaluación de desempeño. 	<p>Reconocimientos del proceso que se realiza en el área de trabajo de la empresa.</p> <p>Obtención de porcentajes en las encuestas del personal que apoyan a la evaluación.</p> <p>Conocimiento para que se realiza la evaluación y en que periodos los jefes pueden realizar.</p>	<p>Observación</p> <p>Investigación explicativa Entrevista</p> <p>Recolección de datos, Encuestas.</p>
<p>Establecer los principales parámetros que deben ser considerados durante todo el proceso de la evaluación de desempeño 360 grados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los indicadores de desempeño más importantes que intervendrán dentro de la evaluación. • Establecer las ponderaciones máximas y mínimas de calificación que obtendrá cada parámetro de la evaluación. 	<p>Obtención de los indicadores que están sujetos a una respectiva evaluación dentro de la empresa.</p> <p>Obtención de los rangos máximos y mínimos de calificación para la obtención de resultados relevantes.</p>	<p>Matrices de desempeño.</p> <p>Investigación básica</p>

<p>Diseño y aplicación el modelo de evaluación del desempeño 360 grados el cual permita evaluar al personal y estimular la eficiencia competitiva y laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un modelo de evaluación en cual se calificará al trabajador para mejorar su competitividad laboral. • Verificar cada punto del modelo de la evaluación de desempeño que se aplicara a cada trabajador para la obtención de sus competencias cardinales y específicas. • Realizar la evaluación de desempeño a los trabajadores para la obtención de resultados y su respectivo análisis de las competencias cardinales y específicas dentro del área de trabajo. 	<p>Conocimiento sobre los parámetros más importantes y las características que contiene en diseño de evaluación.</p> <p>Obtención de los parámetros más importantes que interviene dentro de las competencias cardinales y específicas.</p> <p>Obtención de los resultados de la evaluación 360 grados con sus respectivos análisis mediante herramientas tecnológicas.</p>	<p>Formato del modelo de evaluación desempeño 360 grados.</p> <p>Investigación básica.</p> <p>Hojas de cálculo Herramienta de Excel.</p>
--	--	---	--

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. ANTECEDENTES EMPRESARIALES

Empresa ubicada en la provincia del Tungurahua en la ciudad de Ambato sector de Huachi Chico inició sus actividades económicas el 06 de octubre del 2016, se encuentra dentro del sector g452001 Carrocero - mantenimiento y reparación de vehículos automotores: carrocerías, partes de vehículos automotores: parabrisas, ventanas, asientos y tapicerías incluye el tratamiento anti óxido, pinturas a pistola o brocha a los vehículos y automotores y carga de baterías.



Figura 3.1 Empresa Aníbal Car
Fuente: Aníbal Car

3.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La implicación de los recursos humanos en el desarrollo de procesos estratégicos es necesaria para definir los objetivos y estrategias a alcanzar. Es importante recordar que, para el desarrollo de un proceso estratégico, necesariamente comienza con una definición clara de la misión de la organización, que es su principio, es importante tener en cuenta que la misión debe ser conocida y entendida por cada colaborador, por lo que cada acción o actividad que realiza el colaborador tiene como objetivo la consecución de los objetivos y misión marcados por la empresa [1].

En la actualidad, las empresas priorizan la gestión de su capital humano para superar a sus competidores, ya sean grandes o pequeños. El objetivo de este artículo es explorar la relación

que debe cumplir el candidato, además de la descripción de las habilidades y comportamiento que debe cumplir el empleado para un mejor desempeño, seguidamente se debe realizar un análisis de puestos en empresas del mismo sector, teniendo en cuenta siempre las competencias exigidas para el candidato.

3.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño, permite al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro al ver con claridad la trayectoria de su carrera, detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores, adecuar con más eficacia a la persona con el puesto de trabajo, conocer las pretensiones y demandas de los empleados, descubrir las carencias y necesidades de formación que pueden presentar para realizar de forma correcta su trabajo, mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo y servir de referencia para incrementos salariales, entre otros [5].

La evaluación es considerada como un proceso que se centra en motivar o valorar el valor, superioridad o cualidades de una persona, por ello se suele utilizar para determinar el mérito de una persona en el desempeño de los deberes y responsabilidades, conforme al cumplimiento de las actividades acordes al puesto que ocupa. Además, la valoración del desempeño tiene como objetivo informar a los trabajadores de su puesto en el trabajo y lo que se espera de ellos, son resultados positivos centrados en la corrección de posibles desviaciones, errores de comportamiento y resultados, en relación con los objetivos.

Medir el desempeño individual con habilidades se ha convertido en una necesidad para las organizaciones que desean operar de manera más eficiente, ya que la industria del turismo debe relacionarlo con los resultados de las operaciones, procesos y entidades comerciales. Este artículo tiene como objetivo proponer un enfoque que corresponda a los tres niveles de evaluación identificados: sitio, operaciones y organización [6].

La revisión del desempeño es una evaluación sistemática del desempeño personal de un empleado durante un cierto período de tiempo, cuyo objetivo es mejorar el desempeño laboral mejorando el desempeño del empleado. La evaluación del desempeño es el surgimiento de un ciclo de gestión del desempeño bien estructurado: la gestión del desempeño es un proceso sistemático que tiene como objetivo mejorar el desempeño de una organización mejorando el desempeño de sus equipos y empleados [7].

Técnicas de selección de personal

Una vez que se obtiene la información acerca del puesto es conveniente citar las técnicas que se presentan en el gráfico 3.3 las mismas que, sirvan la seleccionar al candidato más idóneo.



Figura 3.1: Técnicas para la selección del ocupante [8].

3.3.1. Importancia de la evaluación de desempeño

La importancia de la revisión del desempeño es un proceso sistemático y periódico destinado a evaluar cuantitativa y cualitativamente qué tan bien las personas realizan las actividades y responsabilidades de los trabajos en los que se desarrollan. Su propósito es juzgar o apreciar el valor, la distinción, las cualidades de una persona y sobre todo su contribución a la organización. Como resultado, se pueden identificar problemas de supervisión y gestión, inclusión de personas en la organización, adecuación de los gerentes, potenciales desacuerdos o falta de capacitación. Por tanto, para poder crear medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones [9].

Según Camacho [10], sirve para evaluarle al personal e implementar mejoras en la empresa:

- Motivar a los trabajadores
- Optimizar la coordinación de los procesos
- Asignar las tareas conforme a las actividades señaladas.

La evaluación del desempeño de los trabajadores es un componente esencial de las empresas, ya que permite estrategias efectivas y ajustes. Este proceso incluye la misión, visión, cultura organizacional y habilidades técnicas de los trabajos, la auditoría de desempeño es el examen del trabajo realizado por los empleados de la organización para determinar la calidad de esas actividades. Los supervisores generalmente evalúan las habilidades y los logros de un empleado durante un período de tiempo específico y evalúan si han logrado, obtener los resultados deseados. La importancia de la evaluación del desempeño es que permite a los empleados y supervisores identificar y discutir áreas en las que se puede mejorar el desempeño [11].

3.4. MODELOS DE EVALUACIÓN

Los modelos de evaluación permiten conocer los aspectos básicos de las tareas que se realizan en la organización siendo referente los objetivos y las políticas institucionales, el objetivo es aplicar un sistema de desempeño que pretende valorizar de forma sistemática y objetiva con respecto al rendimiento de los empleados de la organización. Este sistema de desempeño cumple con la función de valoración respecto al trabajo desarrollado, los objetivos relacionados con características personales [12].

Figura 2. Modelos de evaluación

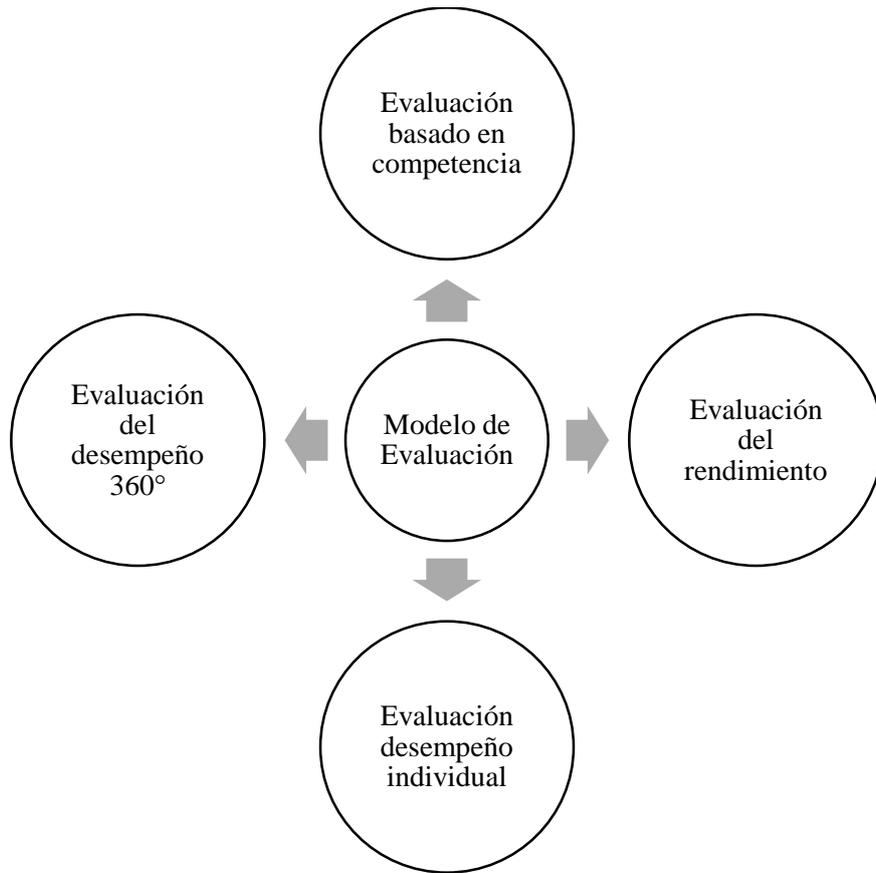


Figura 3 Modelos de evaluación [12].

3.4.1. Criterio efectivo de competencias

Según Alles [13] menciona los pasos necesarios:

- Criterios de desempeño
- Identificar la muestra
- Recoger la información
- Identificar las tareas y requerimientos
- Validar los criterios o modelos de competencias
- Aplicar el modelo

3.4.2. Reflexiones finales sobre el modelo de evaluación de desempeño

A partir de la experiencia de los años trabajando con la metodología por competencias, y a modo de síntesis, se pueden realizar los siguientes comentarios:

3.4.3. Gestión de competencias se aplica a:

- Organizaciones de todo tipo, en cuanto a objeto social y tipo de actividad y servicio.
- No es cierto que solo es aplicable a grandes organizaciones, se lo pone en marcha en organizaciones medianas y pequeñas.
- Solo se requiere que la máxima conducción esta comprendida con el modelo y participe en la definición de competencias (como mínimo, en las cardinales).
- Por último, se puede diseñar modelos adaptados a distintos estilos de desempeño. Los modelos son siempre a medida.

3.4.4. Principales errores al implementar el modelo.

- Modelos definidos sin compromisos de la dirección general de la organización.
- Modelos “copiados” de otras organizaciones.
- Puestas en marcha a partir de definiciones estándar de competencias, sin adaptación de cultura y a la estrategia de la organización.
- Falta de entrenamiento / capacitación del “cliente interno”.
- No se implementa en modelo por medio de instrumentos prácticos, en especial cuando se realiza la evaluación de desempeño.
- Mala comunicación a la organización de las razones por las cuales se implanta un modelo.
- No se inician de manera temprana acciones de desarrollo por competencias para aquellas personas con (brechas) entre lo requerido por el puesto que ocupan y sus propias capacidades. [14]

3.4.5. Principales problemas después de implementar el modelo de evaluación.

- En ocasiones hay que tomar alguna decisión con aquellas personas con brechas significativas. Lo más usual es asignarle otras funciones.
- Dificultades en la evaluación de desempeño. Este es un problema generalizado cuya solución radica en la capacitación del cliente interno.
- Pobres acciones para el desarrollo de competencias (existe una idea generalizada: “no se puede”)
- El entrenamiento al cliente interno debe ser de tipo continuo (no alcanza solo a realizarlo solo al inicio de la implementación).
- Se baja la guardia y se hace “excepciones tanto en selección como en plan de sucesión.

3.4.6. ¿Falla el modelo?

- No, si el diseño es el correcto: armando del modelo en función de la estrategia de negocios y diseñando “todas” las herramientas relacionadas.
- No, si se implementara a partir de la dirección general.
- No, si se comunica correctamente a toda la organización.
- No, si se capacita al cliente interno.
- No, si se desarrollan las competencias al personal. [13]

3.5. EVALUACIÓN 90°

Es considerada como una herramienta de evaluación la misma que se utiliza para analizar la situación a nivel laboral en correspondencia centrándose en las personas bajo un nivel jerárquico desde un nivel superior a un nivel inferior [15]. Esta evaluación es realizada por el jefe inmediato donde se mide el cumplimiento de las competencias y de los objetivos. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

La Evaluación 90° según [15, p. 55], consiste en, “analizar a 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 31 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.

3.6. EVALUACIÓN 180°

La revisión de 180 grados implica evaluar a las personas por parte de sus pares, es decir, miembros del equipo y clientes, se aplica en grupos a la vez que se enfoca por separado por sector o por su trabajo con una herramienta común que contiene habilidades para cada profesión o perfil. Es la evaluación en la que una persona es calificada por su jefe, colegas (miembros del equipo) y posiblemente por los clientes, y se diferencia de una calificación de 360 grados porque nunca incluye el nivel de un subordinado [12].

La Evaluación 180° indica que [13, p. 188] “es la manera en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados”.

Con respecto con el autor específicamente la evaluación de desempeño de 180° es un medio para el crecimiento de las personas desarrollando sus competencias sin incluir los jefes siendo de utilidad en algunos casos en los que las personas necesitan evaluar el rendimiento de sus socios.

3.7. EVALUACIÓN 360°

El concepto de clasificación de 360 grados es claro y simple: consiste en un grupo de personas que clasifican a otras por un conjunto predeterminado de factores o factores. Se centran en comportamientos observables de las personas en el desarrollo diario de su práctica profesional. Se trata de una evaluación de desempeño por turnos en la que se evalúa a todos los que tienen alguna interacción con el participante. En la evaluación participan el jefe, los compañeros, los compañeros, los subordinados, los clientes y proveedores internos y externos, en definitiva, todos dentro de los 360 grados [12].

Henderson (2012, p. 1), menciona que la Evaluación 360° consiste en “conducir la evaluación, como el supervisor de recursos humanos, entrevista al supervisor de un empleado, compañeros y cualquier reporte directo”.

Esta técnica permite que el evaluador obtenga un perfil completo del empleado. Además de valorar el desempeño en el trabajo del empleado y establecer las habilidades técnicas, recibe una retroalimentación profunda sobre el comportamiento del trabajador. Medir áreas de subjetividad, tal como habilidades de liderazgo y personalidad, le permite al empleador manejar el desarrollo de un empleado. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados según son:

- Medir el Desempeño de la persona.
- Medir las competencias
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Es decir después de haber mencionado los métodos de evaluación todos tiene ventajas en común u objetivos que son medir las competencias así como mejorar las falencias cada una con respecto a las necesidades de las organizaciones y en diferentes situaciones, sin embargo muchos factores inciden en el rendimiento laboral de los trabajadores tales como la motivación surgiendo varias teorías que ayuden a explicar o realizar la compensación con equidad

monetaria al esfuerzo de cada empleado, para que el mismo pueda hacer un gran aporte a la empresa con un compromiso y dedicación suficiente para poder cumplir con los objetivos organizacionales. Alles [13] considera, que no todas las empresas están listas para llevar a cabo una evaluación de desempeño de 360° en especial si en una empresa no utiliza ningún tipo de evaluación de desempeño por lo que se debe comenzar realizando una inserción gradual de metodologías.

3.7.1. Los objetivos de la evaluación 360° grados son:

El verdadero objetivo de la evaluación 360° es el desarrollo de las personas.

La evaluación 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un gran compromiso tanto de la empresa como de los empleados que lo conforman. Ambas partes reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. Por ello la aplicación de este sistema conlleva confianza y confidencialidad entre sus participantes.

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

Otra forma es a través del autodesarrollo; esto significa que la persona se administra así misma, con ayuda o no, ciertas acciones para mejorar su rendimiento. Esta última opción se relaciona con el concepto de carrera autodirigida. En el autodesarrollo con ayuda la empresa propone una guía para la realización de acciones con vistas a desarrollar determinadas competencias. Por ejemplo: leer un determinado libro, ver una determinada película.

Los interesados en gestionar su propio desarrollo pueden pedir sugerencias a sus jefes o a quienes, sin ser sus jefes, son referentes internos en la materia en que se quieren desarrollar.

Por último, la herramienta 360° propone la autoevaluación. En esta, muchas personas se sobren califican y muchas otras son implacables consigo mismas. Ni unos ni otros asumen el camino correcto. Por ello, analizar la mirada de los pares y subordinados puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión. [13]

3.7.2. Ventajas de la evaluación 360 grados

Este tipo de evaluación es participativo, que genera novedades las cuales se encaminan al mejoramiento continuo tanto de la institución como de quienes la conforman de esta manera daremos a conocer cuáles son las ventajas de este método de evaluación.

Es un sistema para realizar evaluación de desempeño de gran utilidad que se utilizan por lo general en grandes empresas internacionales. Los trabajadores y quienes lo conforman son evaluados por su entorno: jefes, supervisores y empleados. El hecho que todo el personal que conforma la empresa sea sometido a una evaluación, genera un lugar de mayor confianza de esta manera se logra descubrir que todo el personal tiene fortalezas y cualidades, las que se deben dar a conocer y compensar, de esta manera también se puede resaltar donde existan fallas en cualquier nivel de la organización que se puedan ayudar a superar.

En este tipo de evaluación ofrece la ventaja de estar al tanto de los resultados del trabajo y de la clase de comportamiento tienen los evaluados con sus autoridades, clientes, compañeros de trabajo, empleados y los proveedores que podrían estar relacionados con ellos.

El comportamiento que el cliente tiene al saber que está siendo parte de un proceso de evaluación la cual se encamina a una mejor calidad de los bienes o servicios que le van a ofrecer, le provoca cierta satisfacción genera oportunidades para generar relaciones sociales lo cual genera confianza y afecto con la empresa, por la razón que los clientes siempre van a preferir esa empresa para generar experiencias con gran satisfacción por lo cual es una ventaja ya que genera valor agregado para la empresa lo cual se puede ver reflejado en un futuro cercano.

Cuando existe un acercamiento de todos los miembros de la empresa se facilitaran las relaciones lo que lleva a un ambiente más sociable, lo que permite construir un clima organizacional incluyente, en el cual se da valor al esfuerzo que realizan los empleados de la empresa, lo que demuestra que cada parte que conforman la empresa aporta con el desarrollo y los logros de la organización, donde no solo se toman en cuenta los resultados tangibles, a su vez se notan los esfuerzos para superar ciertas dificultades. [13]

El principal logro que se obtiene con la evaluación de desempeño 360° nos facilita la selección del personal que se va a capacitar, o dar un fortalecimiento a los conocimientos en las áreas que presentan ciertas debilidades, tener empleados que no cuentan con la suficiente competitividad para desempeñar su cargo se convierte en un problema el cual al no ser detectado y neutralizado puede generar perdidas irrazonables para la empresa.

Es uno de los sistemas de evaluación que más contribuye al desarrollo del personal, genera un ambiente de autocontrol, permitiendo que los empleados se esfuercen cada día mejor, generando un mejoramiento continuo, garantizando un reconocimiento apropiado para premiar los esfuerzos de los evaluados que sobresalgan, facilita la elección de postulantes para incluirlos y promoverlos por medio de un plan de carrera determinado. [13]

3.7.3. Desventajas de la evaluación de desempeño

Al ser la evaluación de desempeño 360° una de las mejores herramientas la cual contribuye de manera significativa al progreso de los empleados y de la empresa, pueden suceder algunos inconvenientes para realizarlo tales como: “La mayoría de los evaluados no aceptan los resultados lo que genera un tiempo perdido”.

- La falta de experiencia de los evaluadores con ideas anticipadas y en su mayoría injustas pueden desprestigiar los resultados obtenidos.
- Su elaboración es más compleja en términos jerárquicos, debido a que se combinan varias personas, tanto externas como internas, niveles administrativos, etc.
- La retroalimentación podría generar el resentimiento de la parte evaluada al sentir que quienes lo evaluaron no fueron objetivos.

3.8. ETAPAS DE EVALUACIÓN DE 360°

3.8.1. Preparación

En este punto se deben definir los pasos a seguir con el fin de tomar un proceso de ejecución de evaluación.

3.8.2. Sensibilización

El objetivo de esta etapa es lograr evaluadores que comprendan los beneficios relacionados con el impacto organizacional.

3.8.3. Proceso de evaluación

Es una etapa en la que los evaluadores donde se les envía los formatos de evaluación lo que consiste una retroalimentación objetiva.

3.8.4. Recolección de datos

Se requiere monitoreo registrado por cada evaluador lo que implica especial atención a algún retraso.

3.8.5. Reporteo

Consiste en recolectar, sintetizar y ordenar información con tendencias estadísticas para enfocar los resultados conforme a cada evaluado.

3.8.6. Retroalimentación

Todo el proceso de revisión de 360 grados puede rechazarse si la retroalimentación no se proporciona correctamente y hay un enfoque positivo para el revisor. Es el proceso de respuesta que se genera cuando se envía un mensaje. Puede ser de dos tipos, positivo o negativo según las consecuencias del funcionamiento del sistema.

3.8.7. Planes de desarrollo

Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados debemos de desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en 4 elementos: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores. [13]

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1 MÉTODOS

4.1.1 Modalidad de investigación

4.1.1.1 Investigación cuantitativa

Permite entender las cualidades o características de los procesos y las particularidades de la empresa en base a lo que se pretende con la investigación, pudiendo sustentar la problemática planteada.

4.1.1.2 Investigación cualitativa

Permite recoger y evaluar datos no estandarizados, en la mayoría de los casos se utiliza una muestra pequeña y no representativa con el fin de obtener una comprensión más profunda de sus criterios de decisión y motivación. En la investigación de mercado los métodos de investigación cualitativa suelen incluir entrevistas debates en grupos.

Este método se utilizará para la recolección de datos no estandarizados de la evaluación de desempeño 360 grados que se realizará a los trabajadores de la empresa “Aníbal Car” para obtener la obtención de resultados para su respectivo análisis y toma decisiones para mejorar de la competitividad laboral.

4.2 ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

4.2.1 Investigación descriptiva

El tipo de investigación descriptiva se utiliza en este estudio para describir, graficar e identificar los aspectos más relevantes del uso del tiempo en cada tarea, actividad y proceso que conducen a la resolución del problema en cuestión.

4.2.3 Investigación explicativa.

Se utiliza esta investigación ya que el presente estudio busca determinar las causas y consecuencias de las pérdidas y el uso ineficiente del tiempo, para que de esta manera permita la resolución del problema.

4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

4.3.1. Investigación de campo.

La investigación de campo debido a que se realizan visitas a la empresa para obtener información y sensibilización para la realización de la evaluación de desempeño y para verificar el proceso de producción y obtener todos los datos requeridos, también permite conocer y evaluar las condiciones actuales en las que se realizan las diferentes actividades de los colaboradores, observaciones directas, análisis del trabajo, con lo cual se podrá obtener la información necesaria para resolver el presente problema.

4.3.2. Método de investigación

4.3.2.1 Método hipotético-deductivo

Procedimiento metodológico que consiste en tomar unas aseveraciones en calidad de hipótesis y en comprobar tales hipótesis deduciendo de ellas.

A través de este método, se parte de la observación del proceso industrial, se crea la hipótesis, posteriormente se deduce que al reducir las pérdidas en los procesos de la empresa “ANIBAL CAR REPARACION, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CARROCERIAS” en la provincia del Tungurahua. Con el fin de mejorar la productividad.

4.3.2.2 Método inductivo-deductivo

Es un proceso que parte del estudio de casos particulares para llegar a conclusiones o leyes universales que explican un fenómeno.

Este método se aplica para la caracterización de cada una de las etapas del desarrollo productivo de la empresa “ANÍBAL CAR REPARACIÓN, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CARROCERÍAS” en la provincia del Tungurahua.

4.4. HERRAMIENTAS

4.4.1 Observación

Sin duda, la técnica de observación nos permite identificar como es el desempeño de los trabajadores en el área de trabajo si cumple con los conocimientos básicos para realizar las actividades del trabajo dentro de la empresa.

4.4.2 Recogida de información

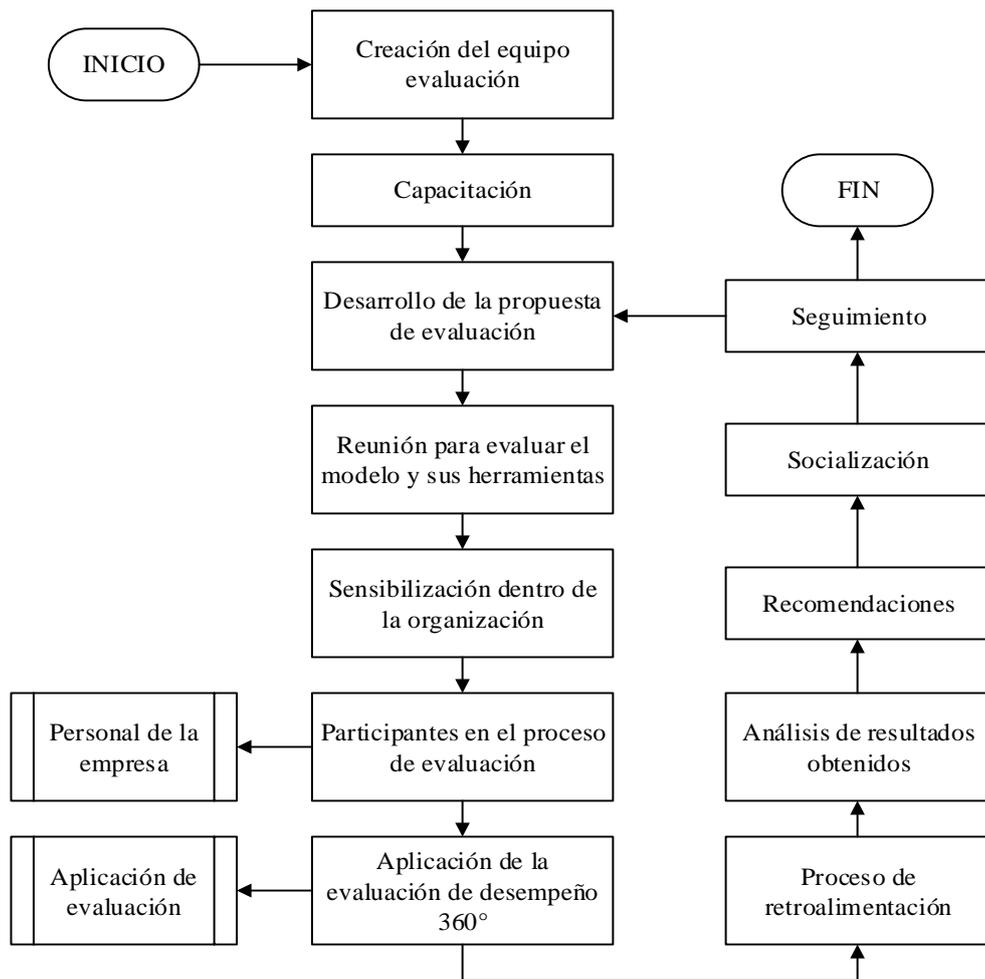
Para recolectar la información necesaria para el análisis de factibilidad y específicamente los datos requeridos para la distribución de espacios en las instalaciones de la empresa "ANIBAL CAR REPARACION, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CUERPOS" en la provincia de Tungurahua, se aplican técnicas de visitas, observaciones, tiempos, análisis de datos.

4.4.3 Encuesta

Una vez identificado todo el personal de la empresa es necesario realizar encuestas para obtener información relevante para la una buena implementación de un modelo de sistema de evaluación 360 grados para el diagnóstico de su desempeño de cada trabajador en su respectiva área.

4.5 PROCESO DE EVALUACIÓN

El proceso de evaluación está compuesto por una serie de pasos o etapas, los cuales se esquematizan en la siguiente figura.



[14]

Figura 4.4. Proceso de la evaluación de desempeño de 360°.

Fuente: Autores

4.5.1 Creación del equipo de evaluación

Parte considerable del éxito de la evaluación de desempeño 360° se forma en la conformación y desempeño del equipo encargado de llevar a cabo dicho proceso, por lo que es importante a la hora de conformar este equipo, evaluar diferentes factores, con las características del personal, de la empresa y de lo que se quiere medir en el empleado.

Según lo descrito por Alles M, [13], se presenta un escenario de evaluación de desempeño a 360° conformado por los siguientes miembros:

- El mismo (auto evaluación),
- Clientes internos,
- Personas que le informan (subordinados),

- Clientes externos,
- Compañeros de trabajo, pares de su posición,
- Su supervisor, el jefe del jefe, es decir el nivel el cual notifica el jefe.
- Otras personas, por ejemplo, proveedores”. (p. 148).

a. Personal que se le realiza la evaluación

El escenario para que un trabajador que sea evaluado es que cumpla un determinado tiempo laborando dentro de la empresa el tiempo mínimo es de 6 meses por los motivos que en los parámetros de la evaluación se evalúan en desempeño en equipo, liderazgo, autoconfianza, orientación a resultados por lo cual a una persona recién ingresada a la empresa no faculta realizar la evaluación de desempeño.

b. Tiempo determinado para la realización de la Evaluación.

Las organizaciones contemporáneas estas evaluaciones las realiza semestralmente por que se deben acoger de las disposiciones del talento humano quien sociabiliza los resultados y realizar las respectivas capacitaciones para mejorar el desarrollo laboral de los trabajadores y esperar un determinado tiempo para volver a realizar la evaluación.

4.5.2 Capacitación.

Es significativo que las personas que conforman el equipo de evaluación del desempeño 360°, tengan las actitudes y habilidades necesarias para garantizar el éxito del proceso, para ello, se debe realizar la capacitación de estos miembros.

En esta capacitación se deben tener en cuenta, como mínimo, los siguientes elementos [16]:

- Importancia de la evaluación y beneficios a obtener.
- Explicación de las normas y procedimientos definidos.
- Explicación de los métodos e instrumentos diseñados.
- Formación en el proceso de entrevista de evaluación para jefes.
- Errores a evitar para garantizar que el proceso de evaluación sea objetivo y centrado en el desarrollo de las personas.

Antes de iniciar el proceso, es preciso asegurarse de que el equipo está dispuesto para realizar el trabajo que la organización le asigna, hay que recordar que en sus manos está la conformidad de mejorar el desarrollo de las personas y de la organización, por eso es importante asignar

tareas claras a sus miembros, para luego evaluar la contribución de cada uno y el desempeño general del equipo.

4.5.3 Desarrollo de la propuesta de evaluación de desempeño 360°

Una vez definidos los miembros del equipo encargado de realizar la evaluación del desempeño 360° y realizada la formación necesaria para cada uno de los miembros que componen este equipo, se realiza una reunión con los directivos de la organización para fijar los objetivos de la evaluación del desempeño, allí se definen los criterios sobre los que la organización tiene prioridad para conocer o fortalecer a sus empleados.

En esta fase, el departamento de recursos humanos realiza una tarea muy importante, es el encargado de liderar el correcto desarrollo de la evaluación, así como de gestionar y administrar los medios y recursos para su realización.

El departamento de recursos humanos participa activamente en la planificación estratégica que se lleva a cabo para culminar con éxito este proceso; dentro de esta propuesta se organiza la programación de las actividades, se determina el orden de los departamentos a evaluar, se diseñan las formas en que se sensibilizará al personal, se determina el tiempo destinado a realizar la evaluación y se proyectan los resultados que se desean obtener.

a. Cuadro de ponderación de factores.

En esta área se ubica la ponderación que obtendrá cada competencia de desempeño del trabajador de la empresa “Aníbal Car” obteniendo resultados cualitativos y cuantitativos.

A continuación, se presenta el modelo de cuadro de ponderaciones de factores y descripción de criterios:

Tabla 4.2 Ponderaciones de factores [14].

Escala	Rangos
Sobresaliente	4 -5
Muy Bueno	3 -3.9
Bueno	2.0 – 2.9
Regular	1.1-1.9
Deficiente	0.5 – 1.0

b. Descripción de las ponderaciones de factores

En la siguiente tabla se dará la descripción de cada nivel de ponderaciones de los factores que intervendrán en la evolución 360 grados desde la escala sobresaliente hasta deficiente en del desempeño del trabajador de la empresa “Aníbal Car”.

Tabla 4.3. Descripción de las ponderaciones de factores [14].

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Sobresaliente (Escala A)	(Significa promociones) para aquellos que muestren logros extraordinarios en todas las manifestaciones de trabajo y que tengan un desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos comparablemente ámbito de actuación y responsabilidad.
Muy bueno (Escala B)	Los resultados del trabajador superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona muestra de forma regular logros significativos.
Bueno (Escala C)	Se entiende como el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado aquellos cuyo desempeño cumple claramente con todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de quien tiene conocimientos, formación y experiencia, apropiadas para el puesto.
Regular (Escala D)	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto de trabajo en las principales áreas de trabajo. La persona muestra la capacidad para lograr la mayor parte de las tareas, pero necesita mayor desarrolla y mejora.
Deficiente (Escala E)	Este nivel se aplica a cuyos trabajadores en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos eta claramente por debajo de las exigencias.

Tabla 4.4. Formulario de evaluación de desempeño 360 grados.

	<h2>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS</h2>																				
Nombre:																					
Departamento:	Departamento de Mantenimiento																				
Puesto:	Ayudante de pintura																				
Fecha:	23 de diciembre del 2021																				
Puesto de evaluador:	Par																				
<p style="text-align: center;">INSTRUCCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, de la empresa Aníbal Car”. Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión. <table border="1" data-bbox="335 1176 1316 1355" style="margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sobresaliente</td> <td>Muy bueno</td> <td>Bueno</td> <td>Regular</td> <td>Deficiente</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <ol style="list-style-type: none"> A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: jefe Inmediatos, Pares, Autoevaluación y clientes internos y Externos. 							A	B	C	D	E	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente					
A	B	C	D	E																	
Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente																	
<p>Nota: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Para el beneficio de departamento dl talento humano para un respectivo análisis del desempeño laboral.</p>																					
COMPETENCIAS CARDINALES																					
RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación														
1	Mantiene la actitud positiva para la solución de problemas.																				
2	Muestra energía y empeño las actividades dentro del área de trabajo.																				

3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias						
Promedio de competencia							
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura realizar s actividades sin cometer errores.						
2	Su área de trabajo es ordenada y cumple su trabajo con exactitud.						
3	Es claro y preciso al momento de la realización de las tareas.						
Promedio de competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	La relación entre el personal es buena						
2	Mantiene una relación acorde par a realizar conjuntamente y no por competencia.						
3	Tiene respeto a las ideas de los demás compañeros al realizar una actividad.						
Promedio de competencia							
RELACIONES INTRAPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Promueve un entusiasmo positivo y lo comparte con los demás trabajadores.						
2	Es capaz de llevar una convivencia buena con los demás.						
3	Promueve la calma en situaciones difíciles con los demás.						
Promedio de competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Posee don de líder con los demás.						
2	Destaca fortalezas en solucionar problemas.						
3	Mantiene el liderazgo y promueve los mejores resultados con los demás.						
Promedio de competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea todo su conocimiento adquirido durante su vida laboral.						
2	Promueve mejores resultados dentro de la producción.						

3	Mantiene un contacto directo con los directivos para mejores resultados dentro de la empresa.						
Promedio de competencia							
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Comparte ideas nuevas con los demás.						
2	Posee el interés en la iniciativa de nuevos proyectos.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio de competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Posee confianza aun estado en problemas.						
2	Mantiene la calma ante un problema para tener una solución pronta.						
3	Acoge las críticas con algo positivo para mejorar.						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Proactivo						
2	Compromiso						
3	Credibilidad técnica						
4	Dinamismo						
5	Precisión						
6	Comunicación efectiva						
7	Orientación al cliente						
8	Iniciativa						
<i>Promedio competencias Específicas</i>							

Observaciones:

.....

.....

.....

Firma del evaluado

Firma del evaluador

4.5.4 Sensibilización dentro de la organización

Una de los conflictos que se presentan al interior de las organizaciones tiene que ver con la dificultad de adaptarse al cambio, la consumación de la evaluación del desempeño puede concebir rechazo por parte de los evaluados, por esta razón es importante aplicar estrategias que faciliten su realización, estas pueden estar conformadas por campañas de sensibilización que muestren los beneficios, bondades y ventajas que ofrecen, tanto para la empresa como para el empleado.

El proceso de sensibilización no acaba con mostrar los beneficios del modelo de evaluación a realizar, la principal sensibilización se despliega después de realizada la evaluación de desempeño, a través de la observancia de políticas serias que garanticen el cumplimiento de los propósitos para los que fue realizada. La actuación de la evaluación del desempeño de los empleados, principalmente en aquellas organizaciones en las que se desarrolla por primera vez, es una gran conformidad para tener un gran impacto en el pensamiento del evaluador.

La sensibilización debe ser coordinada y dirigida por el departamento de recursos humanos con la ayuda de los responsables de los departamentos o áreas, para prevenir y evitar desinformaciones y malas interpretaciones por parte de los evaluados, de ahí la importancia de mantener una comunicación permanente y continua entre todos los niveles jerárquicos de la organización. Para esto, la empresa puede hacer uso de diferentes medios de socialización como la página web de la empresa, carteleras, conferencias, ejercicios de ambientación, entre otros.

4.5.5 Participantes en el proceso de evaluación de desempeño 360°

El método de evaluación del desempeño 360° es una herramienta integral y participativa que busca el desarrollo de los recursos humanos, a través de la participación de todos aquellos que tienen algún tipo de relación con el evaluado: el superior, los compañeros de trabajo, los clientes, los proveedores, etc. Al haber más evaluadores, aumenta la probabilidad de obtener información más fiable [17].

La evaluación del desempeño debe ser un proceso que enlace y constituya a todas las personas que conforman la organización, esta participación acumula un gran número de evaluados, por esta razón si la empresa cuenta con más de 50 personas, se recomienda no utilizar una entrevista sino un cuestionario preferentemente por vía magnética de tal manera que ese sistema o software almacene los datos y ofrezca los resultados de manera detallada a través de la representación de gráficos que faciliten su socialización [18].

La evaluación de desempeño 360° brinda la oportunidad de enlazar al proceso, a aquellas personas exteriores, pero no ajenas a la organización, tales como proveedores, clientes y consultores externos, aunque este tipo de invitados no participan como evaluados sino como evaluadores, los conceptos emitidos deben ser valorados con gran importancia y capitalizados en acciones concretas que permitan ofrecer una retroalimentación fundamentada, un mejor servicio y atención a sus necesidades, lo cual recompensará a la organización a través de la buena imagen que transmitan a los futuros clientes [18].

4.5.6 Aplicación de la evaluación de desempeño 360°

Este método o cualquier método de evaluación debe ser previamente informado tanto al evaluado como a los evaluadores, antes de iniciar la entrevista de evaluación de desempeño 360°, es de vital importancia establecer un ambiente de confianza entre el evaluado y el evaluador, allí Una vez más, se debe recordar la información proporcionada en el proceso de sensibilización, resaltando la importancia que tiene para el desarrollo del recurso humano y ayudando a superar los problemas de desempeño.

De igual manera, se debe informar los objetivos de la evaluación para cada empleado y para cada puesto, de igual manera, se les informará los aspectos a calificar y procedimientos a seguir una vez terminada la entrevista [18].

Después de tener un equipo definido, capacitado y haber realizado el proceso de sensibilización, se inicia la evaluación de desempeño 360° con base en los criterios acordados por la organización, para lo cual es importante conocer los objetivos y metas definidas para cada evaluado, así como se deben tener en cuenta los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores, esto facilita al evaluador apreciar los cambios del evaluado y facilita la emisión de un concepto justo y valorado.

Cuando el equipo evaluador conozca los objetivos planteados, no sólo detectará el alcance alcanzado por el evaluado, sino que indirectamente evaluará toda la cadena encargada de ayudar a la consecución de dichos objetivos, como, por ejemplo: la capacidad de liderazgo de los responsables de área y la eficacia de los procesos de formación.

Las actividades a realizar antes de dar inicio a la evaluación, se tienen las siguientes [19]:

- El evaluado deberá conocer la fecha de la entrevista con antelación suficiente.
- El evaluador deberá cerciorarse de que la entrevista de evaluación pueda llevarse a cabo, en un lugar adecuado, garantizando que éste sea cómodo y discreto.

- El evaluador deberá cerciorarse que este dispondrá del tiempo necesario para la entrevista y que durante la misma no será interrumpido.

4.5.7 Proceso de retroalimentación

Una vez realizada la evaluación, llega el proceso más enriquecedor tanto para la organización como para los empleados, es el momento en el que se concentran los conceptos emitidos por los diferentes evaluadores, diferentes puntos de vista concentrados para ser unificados en un único resultado.

A diferencia de los enfoques tradicionales, la evaluación de 360 ° se centra en las habilidades necesarias a través de los límites de la organización, y al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores comunes de evaluación pueden ser reducidos o eliminados [18].

El feedback se considera importante en la medida en que se realiza como un proceso de comunicación directa entre el jefe y su equipo de trabajo; Independientemente de los resultados obtenidos, se debe mantener un ambiente de apoyo y motivación para que el empleado pueda superar sus debilidades y así mejorar sus resultados; Por el contrario, si se realiza bajo un ambiente de actitud negativa, la moral del trabajador puede verse afectada, minando su autoestima provocando una disminución de su rendimiento en las tareas asignadas.

4.5.8 Análisis de los resultados obtenidos

Este es un momento clave para definir el veredicto que se presentará a los evaluados, por lo que es importante que se logre la máxima concordancia en los resultados, para cada uno de los evaluados.

4.5.9 Recomendaciones finales

Una vez realizado el análisis de resultados, se crea una gran oportunidad que la organización debe aprovechar dando análisis métodos para la mejora continua, es un momento donde se recogen diferentes puntos de vista, es necesario que los directivos conozcan este tipo de información, que puede ser útil para el direccionamiento de los procesos [18].

Este acto puede ser dirigido como una lluvia de ideas, en la cual se debe aprovechar para generar alternativas de solución que contribuyan a la mejora continua.

4.5.10 Socialización del informe de resultados

Una vez se consolidan el análisis respecto a los resultados de cada trabajador, el equipo de evaluadores procede a informar a cada evaluado de los resultados obtenidos, resaltando específicamente los logros obtenidos en cada uno de las competencias evaluadas, se debe procurar que este informe se presente en un lenguaje fácil de entender para el trabajador, donde se describan específicamente los aspectos positivos y negativos, resaltando cada una de las fortalezas, habilidades, competencias, falencias y aspectos a mejorar.

4.5.11 Seguimiento

El seguimiento es la clave del departamento de talento humano para llevar los procesos a buen término, es la garantía que permite el monitoreo continuo para estar seguros de que las inversiones destinadas a obtener un fin se capitalizan en resultados. El seguimiento forma parte de las acciones posteriores a la evaluación de desempeño 360 grados, cuyo propósito es verificar el buen desarrollo de los planes de acción emprendidos para ayudar a los colaboradores a alcanzar las metas [18].

Es substancial que el departamento de talento humano con gerencia garantice los recursos para que se realice un seguimiento continuo, para ello el plan de acción debe estar regido por un cronograma donde se midan los avances logrados en las diferentes acciones emprendidas, ya sea capacitación o reubicación, etc.

5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se realiza un análisis diagnóstico, previo a ejecutar la evaluación 360. Es así que se tienen las siguientes respuestas

5.1 EVALUACIÓN PREVIA

La evaluación previa se aplica a 19 personas Jefes e incluidos trabajadores de la empresa, considerando prioritario enfocar la gestión al departamento de producción y mantenimiento.

Género.

Tabla 5.5. Género

Variable	Número	Porcentaje %
Masculino	17	89%
Femenino	2	11%
Total	19	100%

Fuente: Empresa Aníbal Car
Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Figura 5.6. Género.

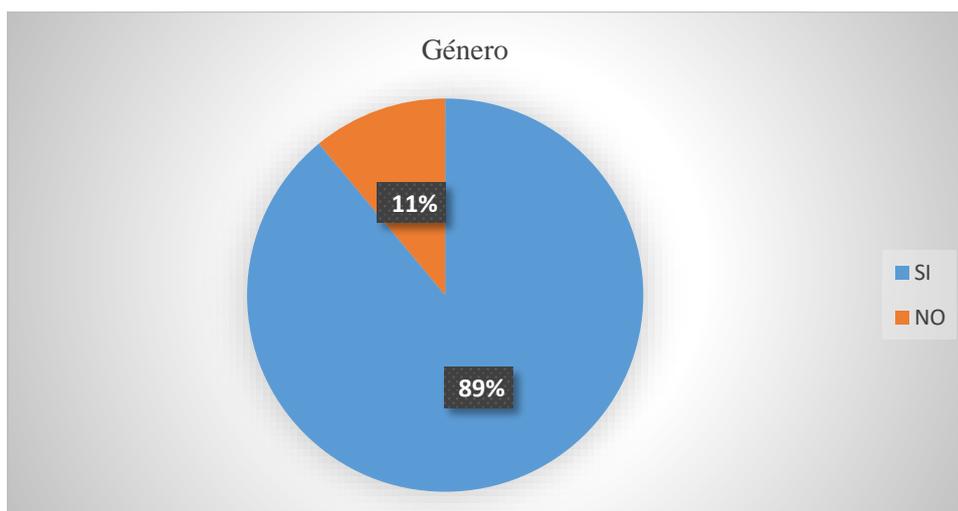


Figura 5.6. Género.
Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Discusión:

En las respuestas facilitadas por los trabajadores, se identifica que en su mayoría son hombres. El número de trabajadores es mayor al número de trabajadoras, debido a los trabajos realizados requieren de un gran esfuerzo físico para la manipulación de carrocería y componentes tóxicos.

Edad

Tabla 5.6. Edad.

Variable	Número	Porcentaje
Desde los 18 hasta 24	3	16%
Desde los 25 hasta 31	5	26%
Desde los 32 hasta 39	7	37%
Desde los 40 hasta 46	4	21%
TOTAL	19	100%

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

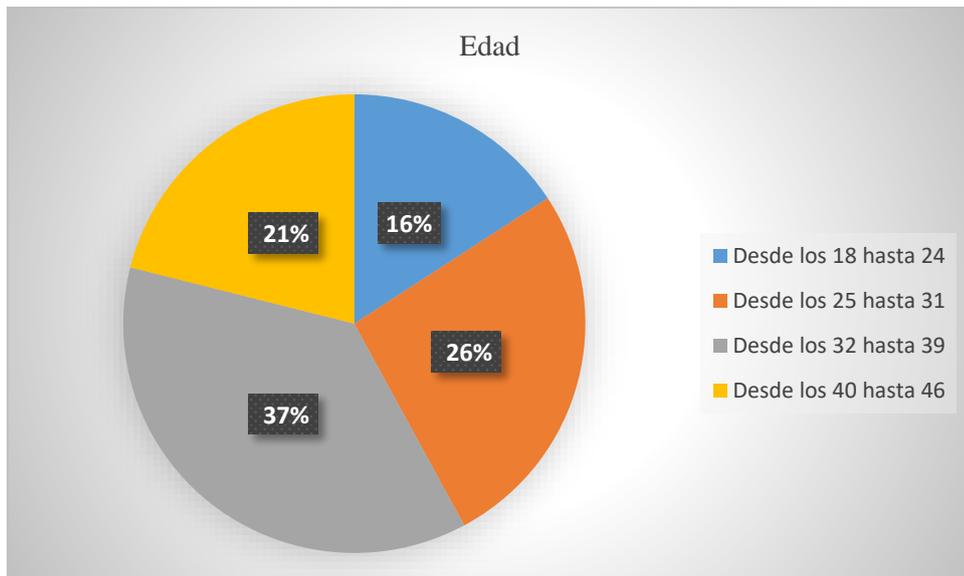


Figura 5.7 Edad.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Discusión:

Analizado los datos obtenidos de en la empresa se pudo llegar la conclusión que el rango más alto del personal en edad que labora en la empresa Aníbal Car corresponde de 32 a 39 años eso nos refleja que la mayor parte del personal de labora en la empresa consta de una suficiente experiencia y capacidad profesional en desenvolverse en las actividades que realiza la empresa dando a los sus cliente un excelente servicio en mantenimiento, pintura y la reparación carrocera de buses de todo el país.

Pregunta 1. ¿Está usted de acuerdo en la implementación de una evaluación de desempeño a los trabajadores?

Tabla 5.7. Porcentaje de aprobación para la evaluación.

Variable	Número	Porcentaje
Si	19	100 %
No	0	0 %
TOTAL	19	100 %

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca



Figura 5.5. Porcentaje de aprobación para la evaluación.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Discusión

De acuerdo a lo contestado por los trabajadores, se tiene que el 100 % de los encuestados está usted de acuerdo en el diseño de una evaluación, lo que refleja que el total de los trabajadores comparte el ideal de mejora de la gerencia y está conforme a los planes que se pueden desarrollar tras la evaluación.

Pregunta 2. ¿Conoce usted de que ítems interviene en esta evaluación?

Tabla 1.8. Porcentaje de trabajadores que conocen los ítems de la evaluación.

Variable	Número	Porcentaje
Si	17	89 %
No	2	11%
TOTAL	19	100 %

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda -Alejandro Vaca

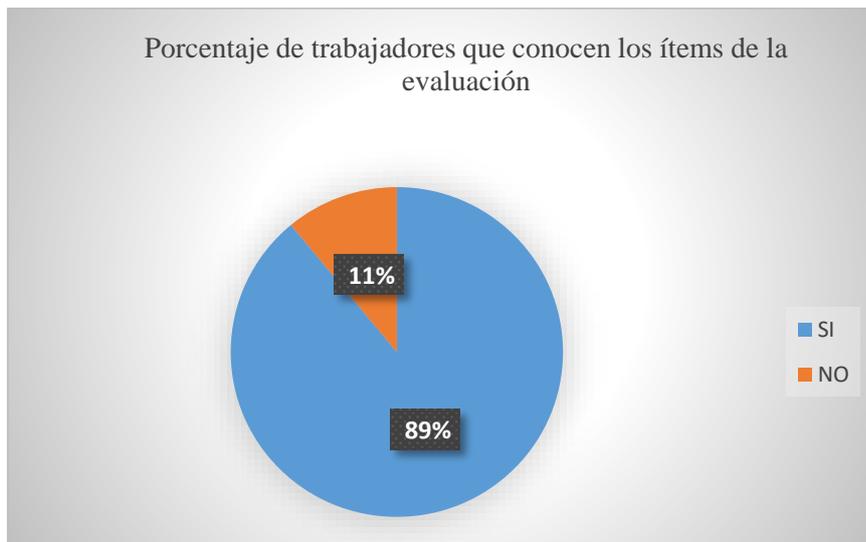


Figura 5.9. Porcentaje de trabajadores que conocen los ítems de la evaluación.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Discusión:

Analizando lo comentado por los trabajadores, se sabe que el 89 % de los encuestados conoce los ítems que intervienen en la evaluación 360° que se pretende aplicar en la organización. Esto, en concordancia con la predisposición a ser parte de la encuesta, afianza los planes y el objetivo de aplicar este tipo de instrumentos.

Pregunta 3. ¿Está de acuerdo que se realice una sensibilización antes que se ejecute la evaluación?

Tabla 2.9. Número de trabajadores que están de acuerdo para que se realice una sensibilización.

Variable	Número	Porcentaje
SI	19	100 %
NO	0	0%
TOTAL	19	100 %

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

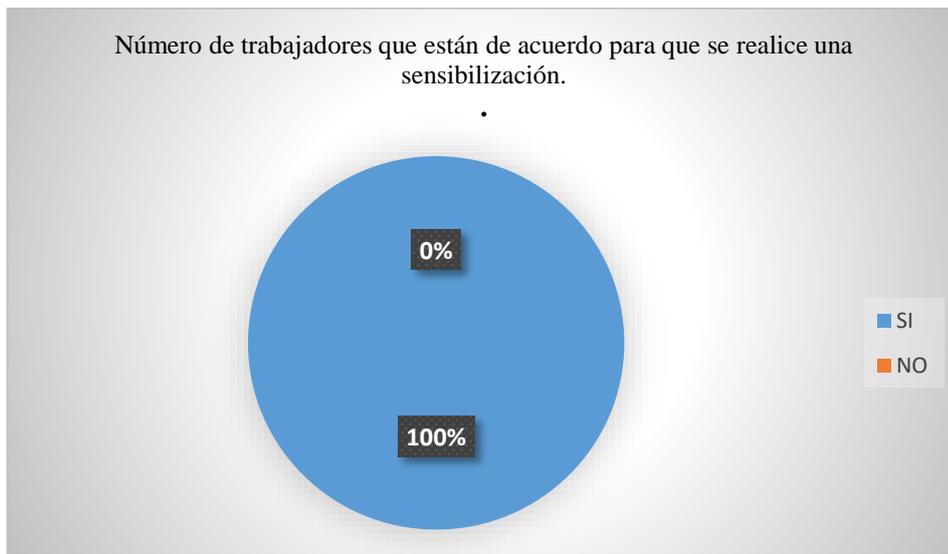


Figura 5.10. Número de trabajadores que están de acuerdo para que se realice una sensibilización.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Discusión:

Analizando lo comentado por los trabajadores, se sabe que el 100 % de los encuestados analiza que es necesario realizar una sensibilización de la evaluación de desempeño del trabajador sobre los puntos más importantes que intervendrá en la evaluación y cuáles serán los beneficios, ventajas y los resultados más positivos que beneficiara a la organización y ala parte productiva de la empresa con mejoras de desempeño tanto personal como en equipo.

Pregunta 4. ¿Cree que la evaluación de desempeño mejorará el desempeño del trabajador?

Tabla 5.10. Número de trabajadores que opina que mejorará el desempeño laboral.

Variable	Número	Porcentaje
Si	18	95 %
No	1	5%
TOTAL	19	100 %

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca



Figura 5.11 Número de trabajadores que opina que mejorará el desempeño laboral.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Discusión:

De acuerdo a lo indagado con la evaluación previa, se ha manifestado que el 95 % de los encuestados analiza que una evaluación de desempeño mejorará el desempeño del trabajador sobre los puntos más importantes que intervendrá en la evaluación y cuáles serán los beneficios, ventajas y los resultados más positivos que beneficiara a la organización y ala parte productiva de la empresa con mejoras de desempeño tanto personal como en equipo.

Pregunta 5 ¿Estaría usted de acuerdo de recibir charlas para mejorar el desempeño en el área de trabajo?

Tabla 5.11. Número de trabajadores que están de acuerdo a recibir charlas para mejorar el desempeño laboral.

Variable	Número	Porcentaje
Si	19	100 %
No	0	0%
TOTAL	19	100 %

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

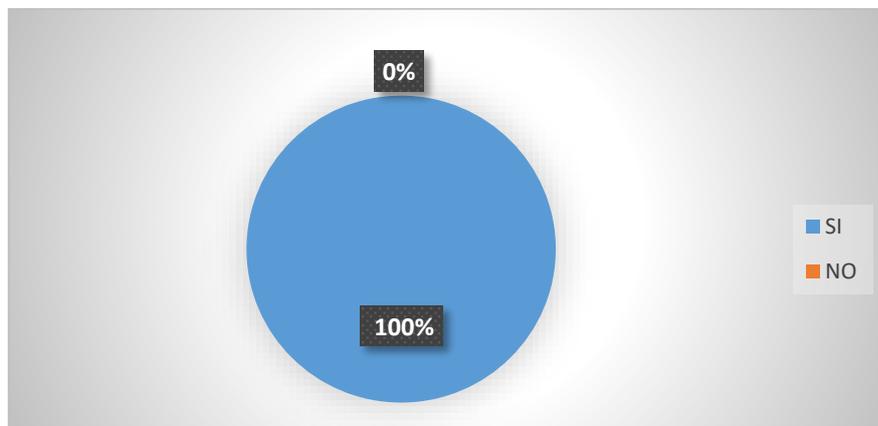


Figura 5.12. Número de trabajadores que están de acuerdo a recibir charlas para mejorar el desempeño laboral.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Discusión:

Analizando los datos obtenidos con la encuesta, se tiene que el 100 % de acuerdo de recibir charlas para mejorar el desempeño en el área de trabajo. Eso es complementario a los planes y a los hallazgos evidenciados con la evaluación a aplicar.

PREGUNTA 6 ¿Estaría usted de acuerdo que va evaluación se la realice semestralmente?

Tabla 5.12. Número de trabajadores de acuerdo que la evaluación se lo realice semestralmente.

Variable	Número	Porcentaje
SI	17	89%
NO	2	11%
TOTAL	19	100%

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

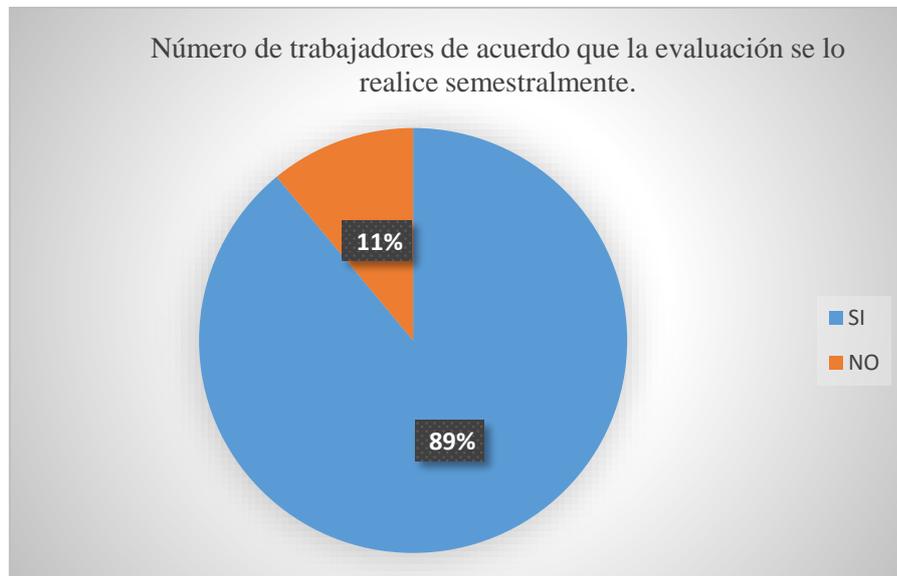


Figura 5.13. Número de trabajadores de acuerdo que la evaluación se lo realice semestralmente
Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Discusión:

Analizando los datos obtenidos con la encuesta, se tiene que el 89% de los trabajadores piensa que es importante que se realice semestralmente las evaluaciones el 11% que no está de acuerdo con esta propuesta. Eso es complementario a los planes y a los hallazgos evidenciados con la evaluación a aplicar.

PREGUNTA 7 ¿Cree que después de la evaluación de desempeño mejorará el trabajo en equipo?

Tabla 5.13. Número de trabajadores que aseguran que después de la evaluación mejorará el desempeño en equipo.

Variable	Número	Porcentaje
SI	18	95 %
NO	1	5%
TOTAL	19	100%

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca



Figura 5.14. Número de trabajadores que aseguran que después de la evaluación desempeño mejorará el trabajo en equipo

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Discusión:

Analizando los datos obtenidos con la encuesta, se tiene que el 95% de los trabajadores asegura que mejorar en desempeño de trabajo en equipo ya que ayudara a mejorar la producción el 5% considera que no porque a veces existe egoísmo dentro de sus compañeros. Eso es complementario a los planes y a los hallazgos evidenciados con la evaluación a aplicar.

5.2 EVALUACIÓN 360 GRADOS DE LAS COMPETENCIAS CARDINALES

Dentro de la evaluación de competencias cardinales, se tienen cada una de las dimensiones, evaluadas en un diagrama de dispersión. Dentro de los que se pueden evidenciar el comportamiento de la respuesta de los trabajadores, la percepción de su jefe inmediato, autoevaluación y de parte de los clientes.

➤ Gerente

Tabla 5.14. Competencias Cardinales del Gerente.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
G. Propietario	4	3,8	4	4,3	4	3,9	4	4
Autoevaluación	3,9	4,2	3,9	3,9	4	4	4,5	4
Total, de promedio	3,95	4,00	3,95	4,10	4,00	3,95	4,25	4,00

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

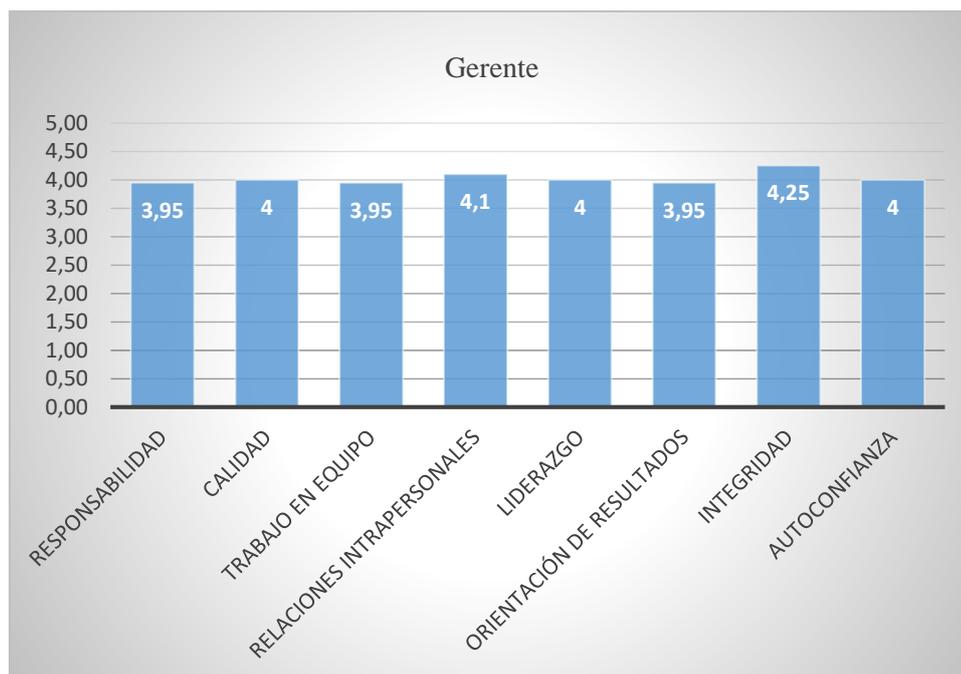


Figura 5.15. Competencias Cardinales del Gerente.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Secretaria**

Tabla 5.15. Competencias Cardinales de la Secretaria.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3,13	3,5	3,67	3,7	3,5	3,67	3,63	3,1
Par	3,4	3,4	3,17	3,33	3,35	3,5	3,9	3,63
Subordinado	3,83	3,8	3,23	3,43	3,63	3,73	4	3,05
Autoevaluación	3,97	3,7	3,3	3,53	3,8	3,5	3,9	3,3
Total, de promedio	3,58	3,6	3,34	3,50	3,57	3,6	3,86	3,27

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

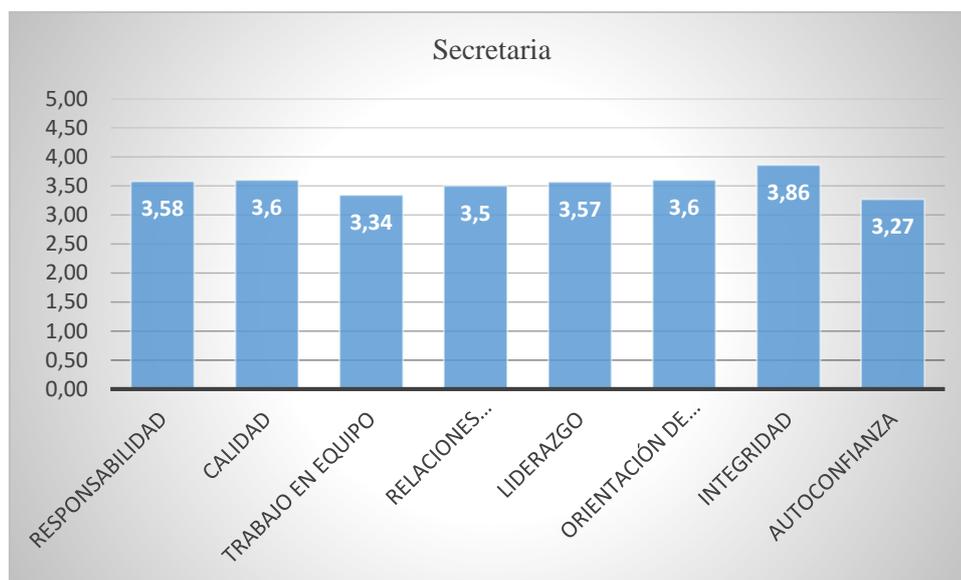


Figura 5.16. Competencias Cardinales de la Secretaria.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Contadora**

Tabla 5.16. Competencias Cardinales de la Contadora.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3,5	3,8	3,83	3,87	3,25	3,33	3,4	3,2
Subordinado	3,57	3,5	3,7	3,43	3,4	3,8	3,8	3,33
Autoevaluación	3,77	3,7	3,13	3,53	3,47	3,33	3,6	3,6
Total, de promedio	3,61	3,67	3,55	3,61	3,37	3,49	3,60	3,38

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

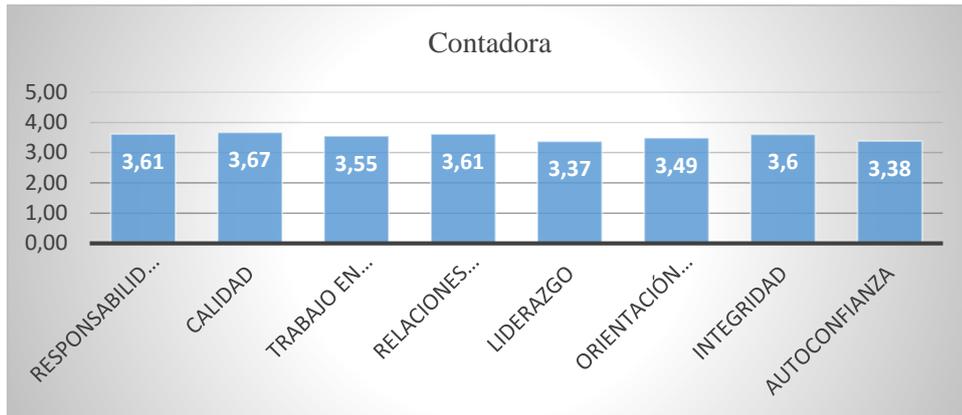


Figura 5.17. Competencias Cardinales de la Contadora.
Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Almacenador**

Tabla 5.17. Competencias Cardinales Jefe de Bodega .

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3,56	3,6	3,77	3,7	2,85	3,4	3,57	3,35
Subordinado	3,47	3,7	3,73	3,8	3,43	3,8	3,73	3,63
Autoevaluación	3,83	3,8	3,3	3,7	3,46	3,53	3,77	3,9
Total, de promedio	3,62	3,70	3,60	3,73	3,25	3,58	3,69	3,63

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

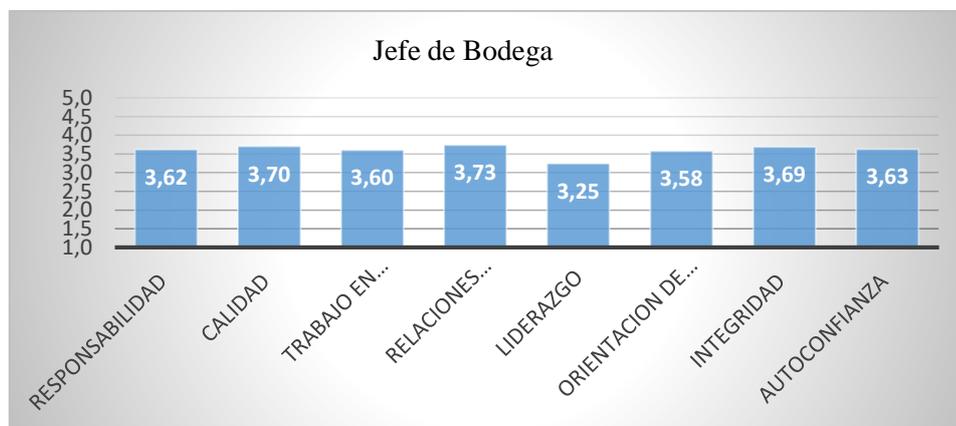


Figura 5.18. Competencias Cardinales del Jefe de Bodega.
Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Despachador**

Tabla 5.18. Competencias Cardinales del Despachador.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3,77	3,5	3,5	3,63	3	3,6	3,63	2,95
Par	3,2	3,4	3,17	3,13	2,93	3,3	3,27	3
Autoevaluación	3,5	3,2	2,97	3,33	3,2	3,43	3,7	3,6
Cliente	3,13	3,6	3,4	3,8	3	3,4	3,17	3,63
Total, de promedio	3,40	3,43	3,26	3,47	3,03	3,43	3,44	3,30

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

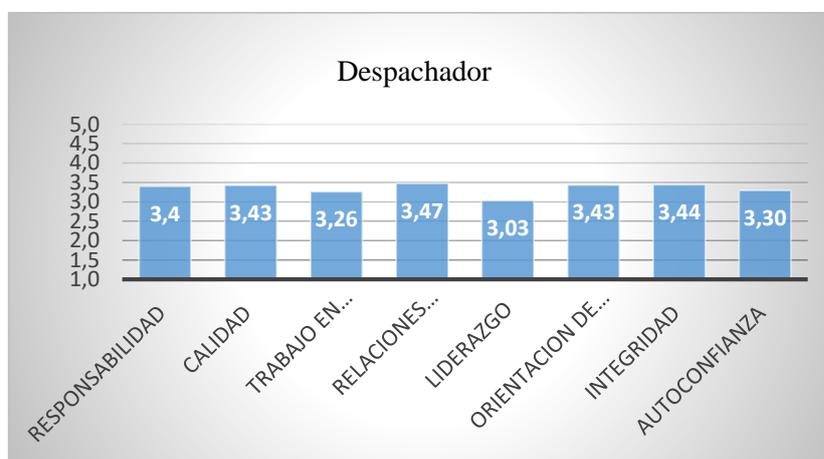


Figura 5.19. Competencias Cardinales del Despachador.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Jefe de Producción**

Tabla 5.19. Competencias Cardinales del Jefe de Producción.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3,77	3,8	3,93	3,8	3,75	3,87	3,97	4
Par	3,8	3,8	3,9	3,8	4,03	3,9	3,9	3,7
Autoevaluación	3,83	3,8	3,93	3,77	3,9	3,83	3,83	3,97
Total, de promedio	3,80	3,80	3,92	3,79	3,89	3,87	3,90	3,89

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

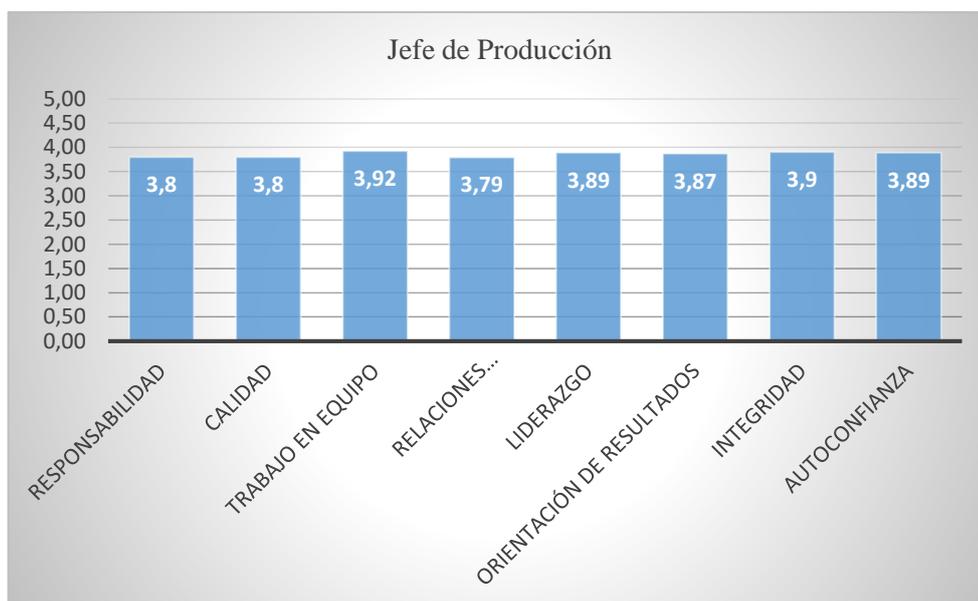


Figura 5.20. Competencias Cardinales del Jefe de Producción.
Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Bodeguero**

Tabla 5.20. Competencias Cardinales del Bodeguero.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3,5	3,4	3,7	3,63	3,35	3,6	3,43	3
Par	3,4	3,5	3,4	3,45	3	3,3	3,33	3,2
Autoevaluación	3,5	3,4	3	3,2	3,43	3,5	3,67	3,5
Subordinado	3,75	3,5	3,6	3,77	3,5	3,4	3,17	3,45
Total, de promedio	3,54	3,47	3,43	3,51	3,32	3,45	3,40	3,29

Fuente: Empresa Aníbal Car
Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

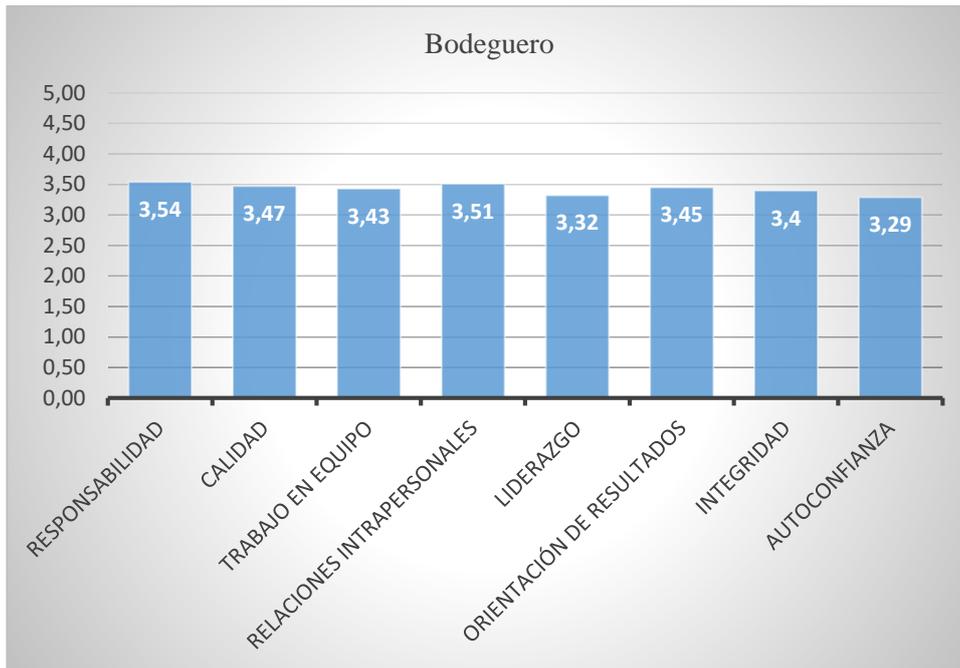


Figura 5.21. Competencias Cardinales del Bodeguero.
Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Jefe de compras**

Tabla 5.21. Competencias Cardinales del Jefe de Compras.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3,5	3,83	3,5	3,63	3,43	3,33	3,45	4
Subordinado	3,7	3,4	3,6	3,45	3,5	3,4	3,7	3,7
Autoevaluación	3,6	3,7	3,65	3,5	3,66	3,43	3,5	3,87
Total, de promedio	3,60	3,64	3,58	3,53	3,53	3,39	3,55	3,86

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

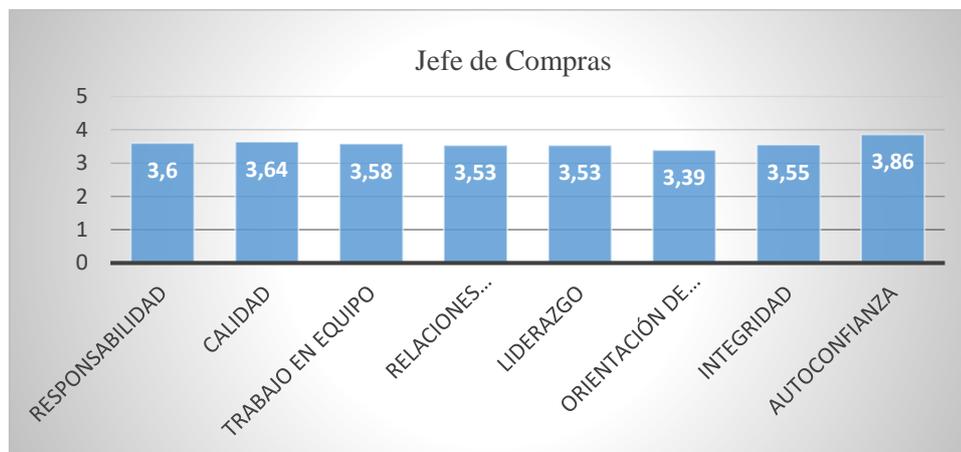


Figura 5.22. Competencias Cardinales del Jefe de Compras.
Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Jefe de mantenimiento**

Tabla 5.22. Competencias Cardinales del Jefe de Mantenimiento.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3,67	3,7	3,6	3,3	3,75	3,7	3,67	3,65
Subordinado	3,87	3,8	3,57	3,5	3,43	3,77	3,47	3,45
Autoevaluación	3,77	3,7	3,5	3,57	3,7	3,67	3,4	3,47
Total, de promedio	3,77	3,73	3,56	3,46	3,63	3,71	3,51	3,52

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

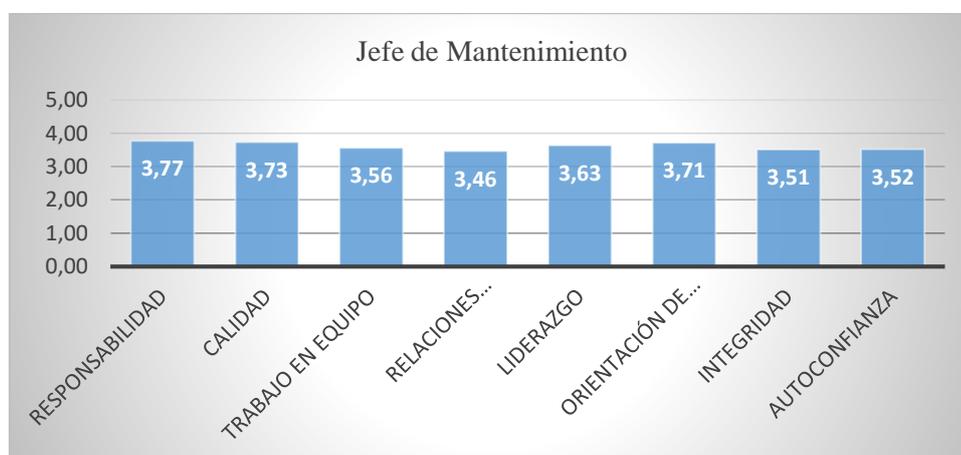


Figura 5.23. Competencias Cardinales del Jefe de Mantenimiento.
Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Jefe de Talento Humano**

Tabla 5.23. Competencias Cardinales del Jefe de Talento Humano.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	4,03	4	3,97	3,9	4,06	3,97	4,4	4
Autoevaluación	4,5	3,9	4	4,03	3,9	4,1	4,1	3,9
Total, de promedio	4,27	3,95	3,99	3,97	3,98	4,04	4,25	3,95

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

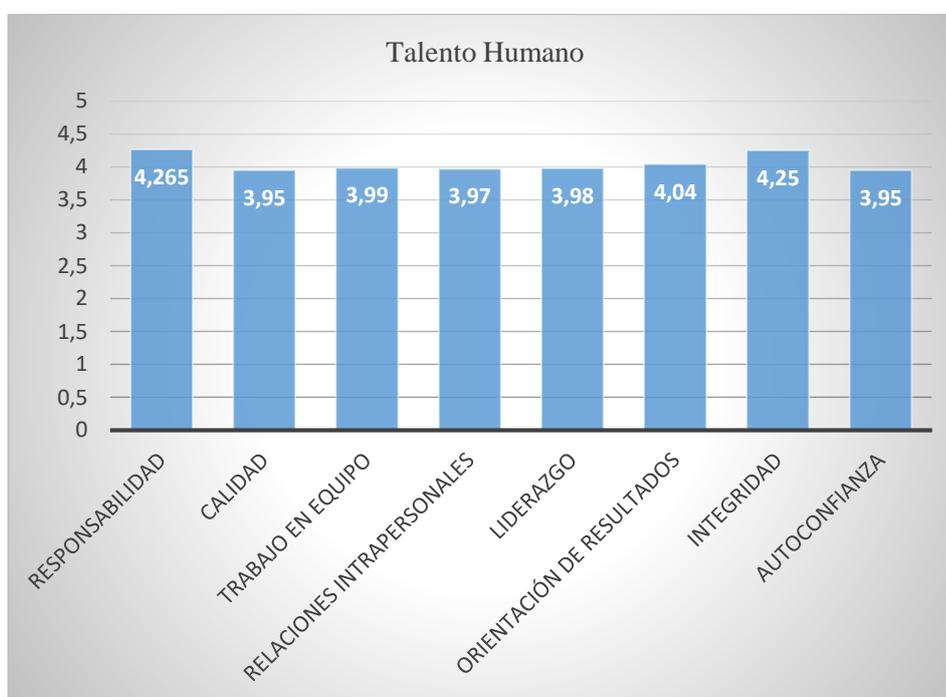


Figura 5.24. Competencias Cardinales del Jefe de Talento Humano.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Supervisor de Pintura**

Tabla 5.24. Competencias Cardinales del Supervisor de Pintura.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3.90	3.67	3.50	3.67	4.00	3.67	3.50	3.83
Colegas o Compañeros	3.60	3.90	3.50	3.00	3.50	3.00	3.50	3.50
Subordinados	3.00	3.50	3.50	3.50	3.50	3.00	3.00	3.00
Clientes	3.50	3.90	3.00	3.90	3.90	3.90	3.90	3.50
Autoevaluación	3.90	3.50	3.90	3.50	3.90	3.50	3.00	3.50
Total, de promedio	3.58	3.69	3.48	3.51	3.76	3.41	3.38	3.47

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

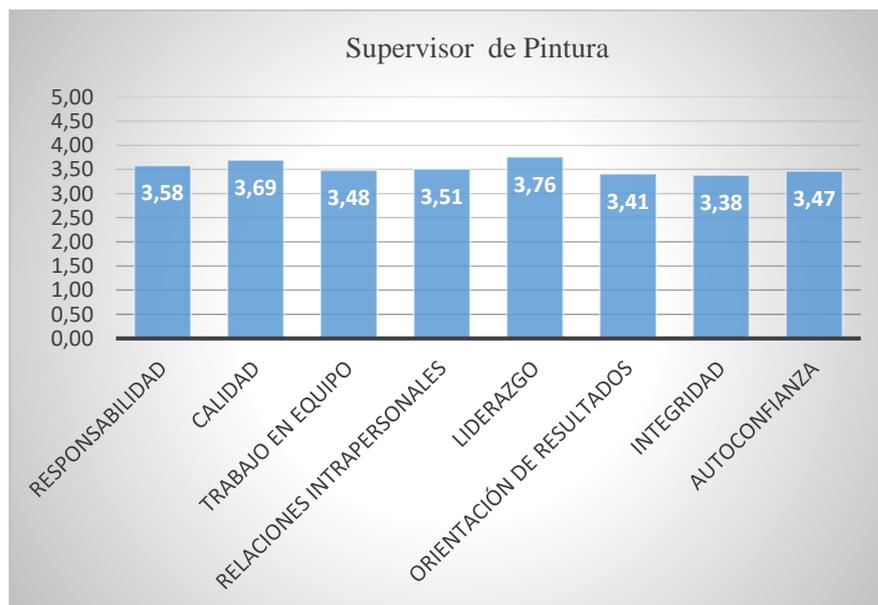


Figura 5.25. Competencias Cardinales del Supervisor de Pintura.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Pintor**

Tabla 5.25. Competencias Cardinales del Pintor.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3.50	3.90	4.00	3.00	3.90	3.00	3.00	3.00
Par	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
Subordinados	3.50	3.90	3.00	3.00	3.00	3.00	3.50	3.90
Autoevaluación	3.50	3.90	3.90	3.00	3.50	3.50	3.90	3.00
Total, de promedio	3.50	3.80	3.60	3.13	3.48	3.25	3.48	3.35

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

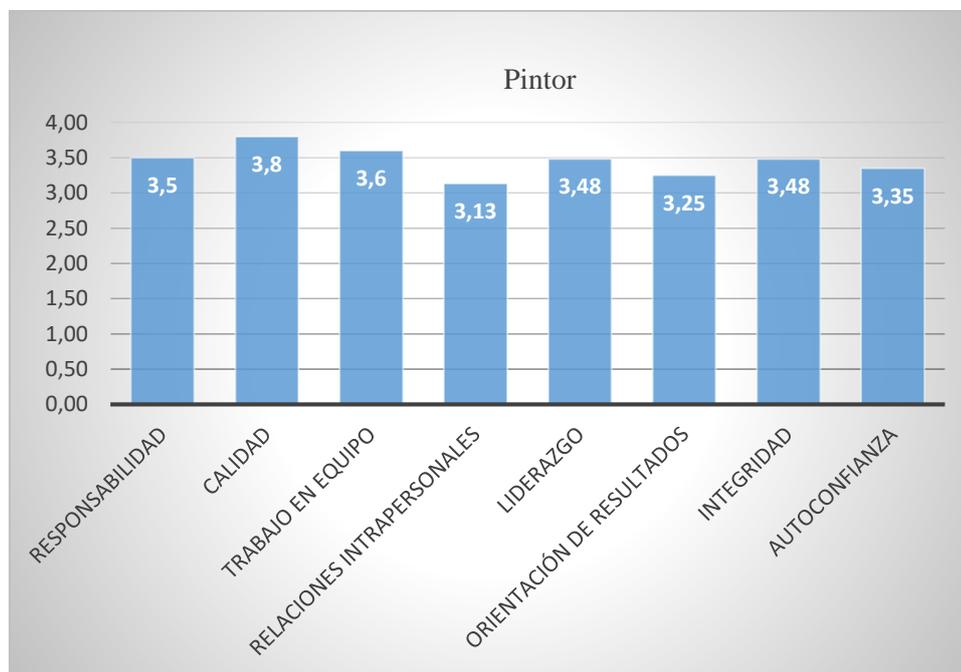


Figura 5.26. Competencias Cardinales del Pintor.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Ayudante de Pintura**

Tabla 5.26. Competencias Cardinales del Ayudante de Pintura.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3.00	3.00	2.90	2.50	2.50	3.00	2.90	3.00
Par	2.90	2.90	2.50	2.90	3.00	2.50	2.50	3.50
Subordinados	2.90	2.50	3.00	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90
Autoevaluación	2.90	2.50	3.00	2.50	2.50	2.90	2.50	3.50
Total, de promedio	2.93	2.73	2.85	2.70	2.73	2.83	2.70	3.23

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

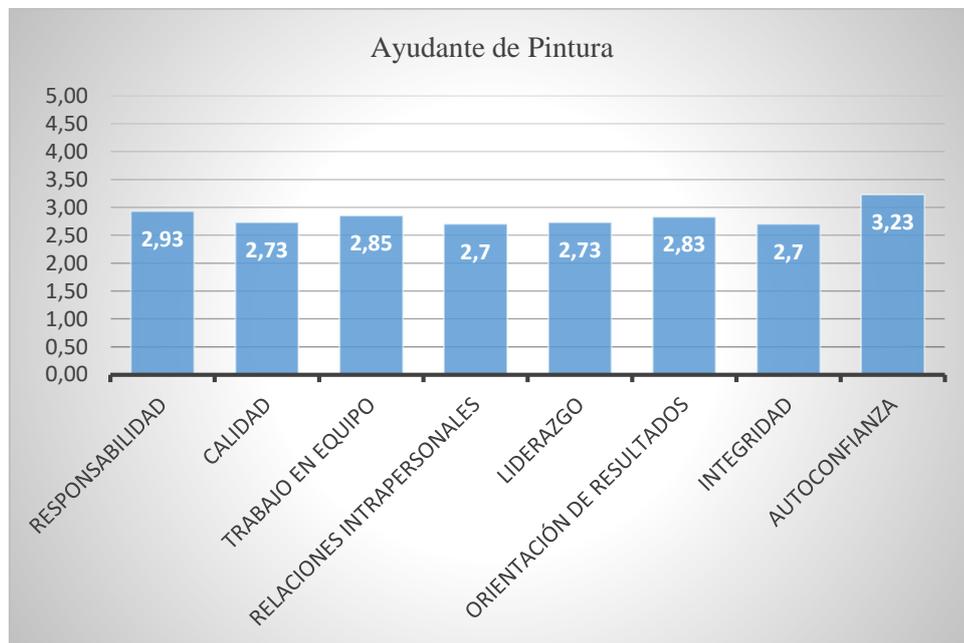


Figura 5.27. Competencias Cardinales del Ayudante de Pintura.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Electricista**

Tabla 5.27. Competencias Cardinales del Electricista.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3.90	3.00	3.00	3.00	3.00	3.50	3.00	3.50
Par	3.50	3.50	3.50	3.50	3.00	3.50	3.00	3.50
Subordinados	3.00	3.50	3.00	3.90	3.50	3.00	3.50	3.00
Clientes	3.50	3.00	3.00	3.90	3.50	3.90	3.00	3.90
Autoevaluación	3.90	3.90	3.50	3.00	3.50	3.50	3.00	3.00
Total, de promedio	3.56	3.38	3.20	3.46	3.30	3.48	3.10	3.38

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

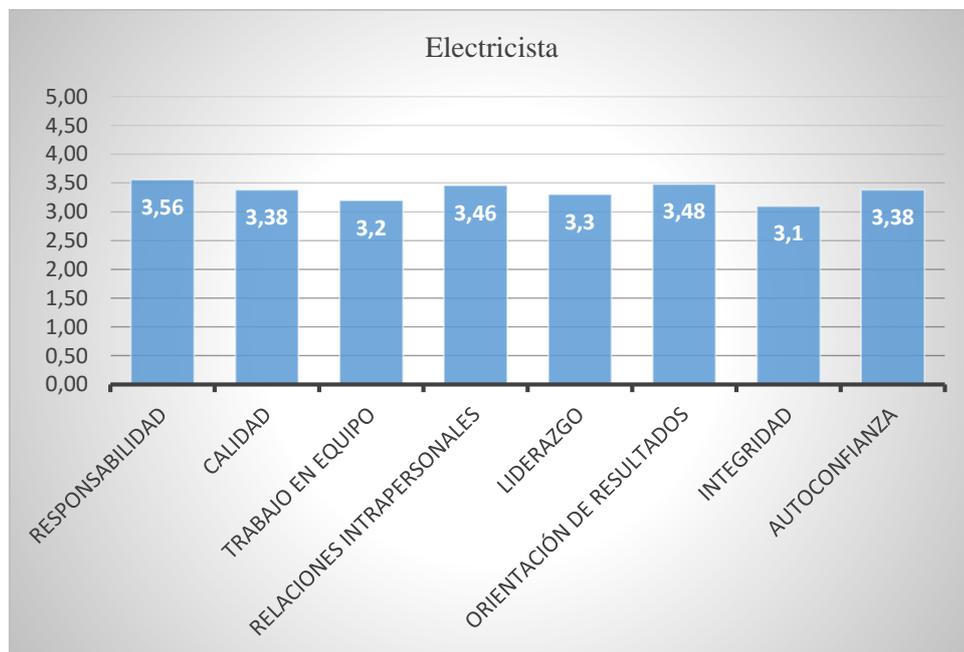


Figura 5.28. Competencias Cardinales del Electricista.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Ayudante de electricista**

Tabla 5.28. Competencias Cardinales del ayudante de Electricidad.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3.00	2.50	3.00	3.00	3.00	2.90	2.90	3.00
Par	2.50	3.00	2.50	2.90	2.50	2.50	3.00	2.50
Subordinados	3.00	3.00	3.00	2.50	2.90	2.50	2.90	2.50
Autoevaluación	2.50	2.50	2.90	2.50	2.50	2.90	2.90	3.90
Total, de promedio	2.75	2.75	2.85	2.73	2.73	2.70	2.93	2.98

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

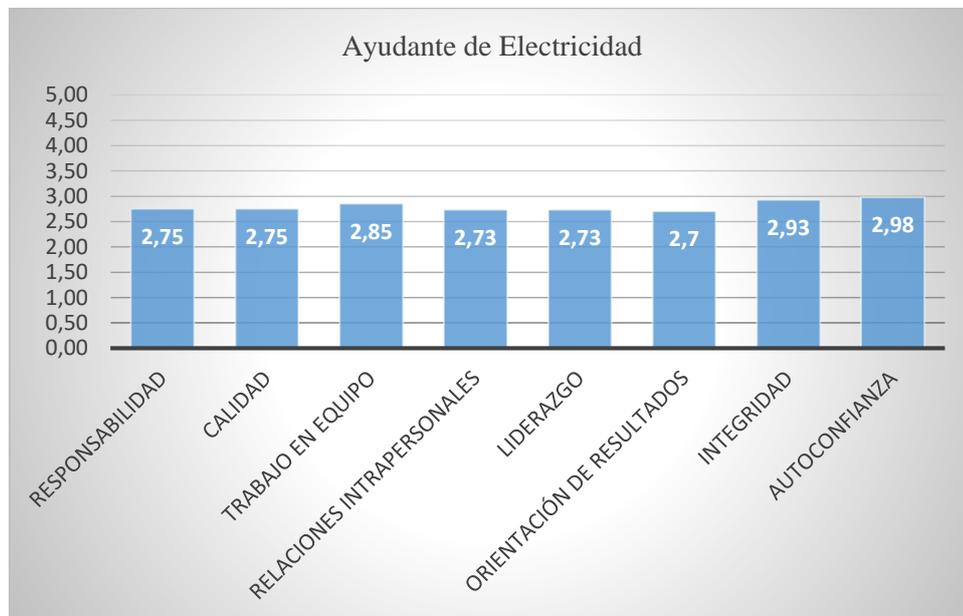


Figura 5.29. Competencias Cardinales del Ayudante de Electricidad.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Soldador**

Tabla 5.29. Competencias Cardinales del Soldador.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3.50	3.90	3.00	3.50	3.00	3.50	3.00	3.50
Par	3.90	3.50	3.50	3.50	3.50	3.00	3.00	3.50
Subordinados	3.50	3.00	3.00	3.00	3.00	3.50	3.00	3.90
Autoevaluación	3.90	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.00	3.00
Total, de promedio	3.70	3.48	3.25	3.38	3.25	3.38	3.00	3.48

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

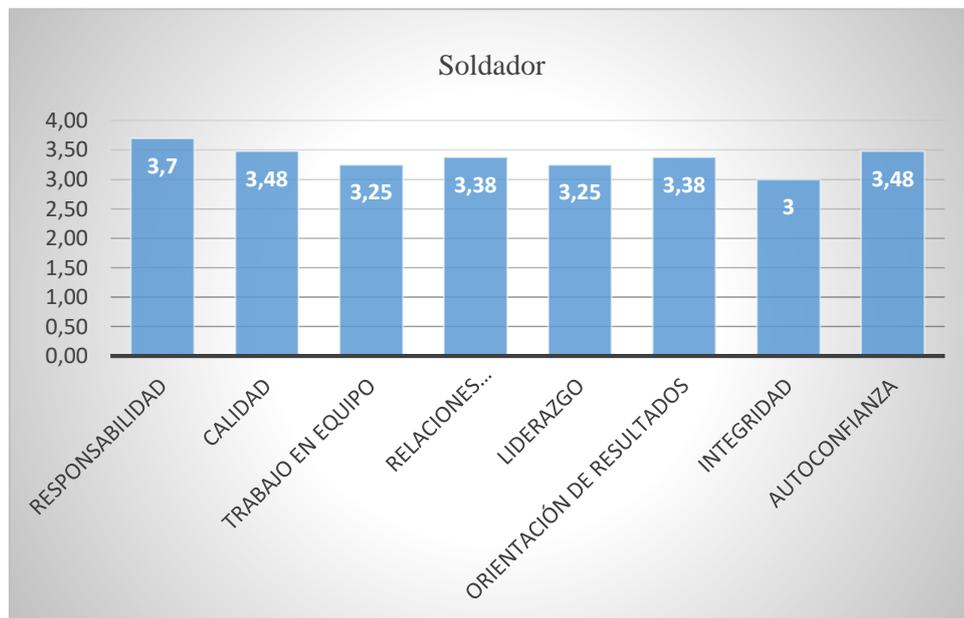


Figura 5.30. Competencias Cardinales del Soldador.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ **Ayudante de Soldadura.**

Tabla 5.30. Competencias Cardinales del Ayudante de Soldadura.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	2.50	2.90	2.50	2.90	2.50	2.90	2.90	2.50
Par	2.90	2.50	2.90	2.50	2.90	2.50	3.00	3.00
Subordinados	2.50	3.00	2.50	2.50	2.90	2.50	2.90	2.50
Autoevaluación	3.00	2.50	3.00	2.90	2.90	2.50	2.90	2.50
Total, de promedio	2.73	2.73	2.73	2.70	2.80	2.60	2.93	2.63

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

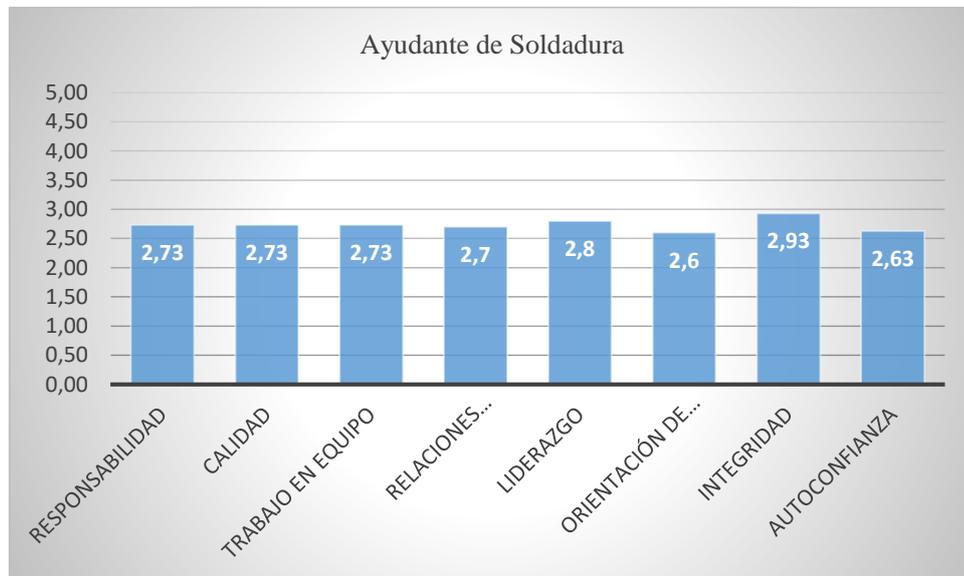


Figura 5.31. Competencias Cardinales del Ayudante de Soldadura.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ Operario

Tabla 5.31. Competencias Cardinales del Operario.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	2.90	2.50	2.90	3.00	2.50	3.00	3.00	3.50
Par	3.00	2.90	2.50	2.90	2.50	2.90	2.90	3.00
Subordinados	2.50	2.90	2.90	2.50	2.90	2.90	2.90	3.00
Autoevaluación	3.00	3.00	3.00	2.90	2.50	2.50	3.00	3.00
Total, de promedio	2.85	2.83	2.83	2.83	2.60	2.83	2.95	3.13

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

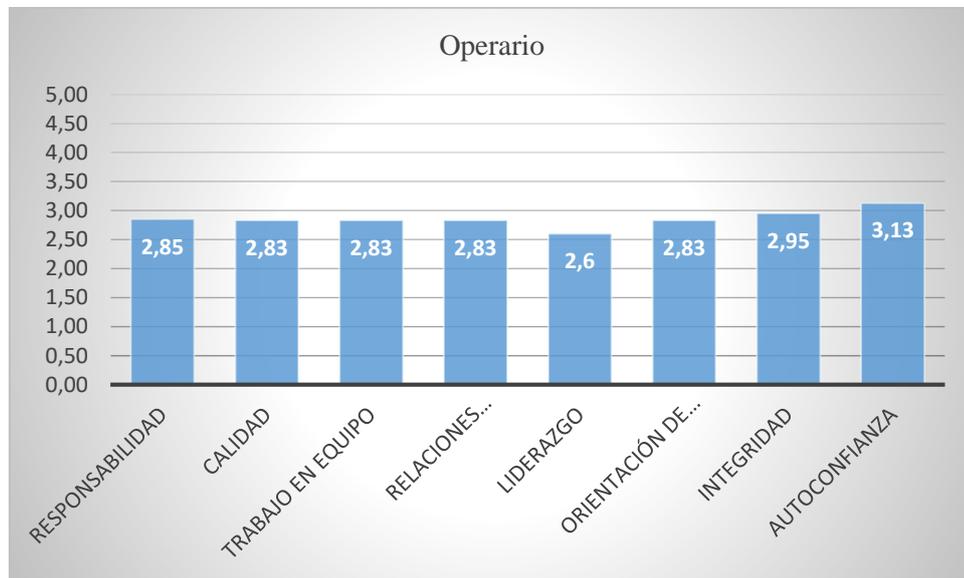


Figura 5.32. Competencias Cardinales del Operario.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ Operario

Tabla 5.32. Competencias Cardinales del Operario.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3.00	3.50	3.00	2.90	2.90	3.00	3.50	3.00
Par	2.90	3.00	3.50	2.50	2.50	3.50	3.00	2.90
Subordinados	3.00	2.90	3.00	2.50	2.90	3.00	2.90	3.00
Autoevaluación	3.00	3.00	3.00	3.00	2.50	2.90	3.50	2.50
Total, de promedio	2.98	3.10	3.13	2.73	2.70	3.10	3.23	2.85

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

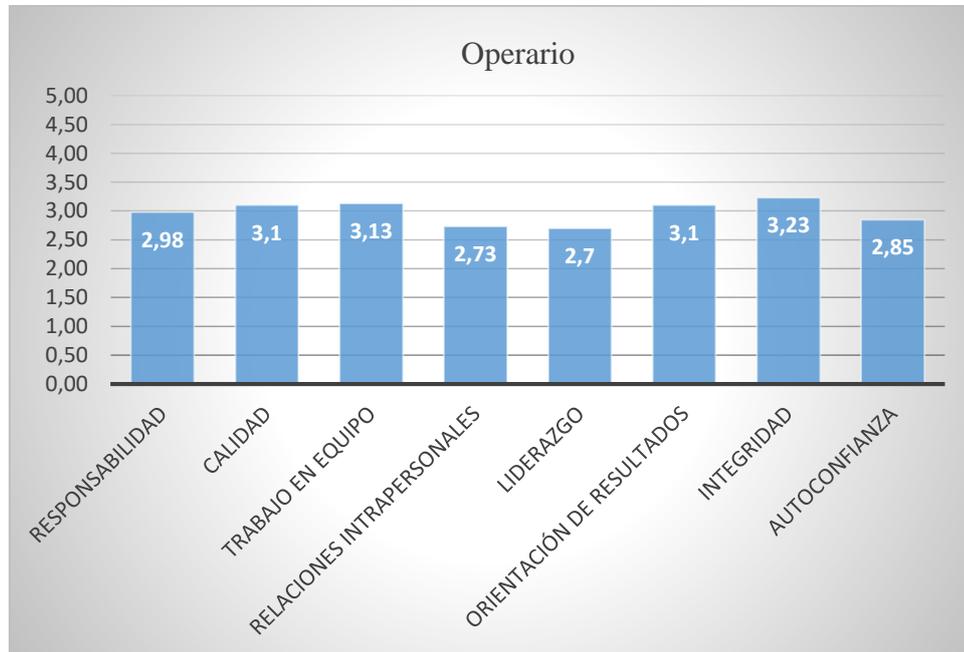


Figura 5.33. Competencias Cardinales del Operario.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ Operario

Tabla 5.33. Competencias Cardinales del Operario.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	3.50	3.00	2.50	3.00	2.90	3.00	2.90	3.00
Par	3.00	2.90	2.90	3.00	3.00	2.90	2.90	2.90
Subordinados	2.90	2.90	2.50	2.50	2.90	2.50	3.00	3.00
Autoevaluación	3.00	3.00	2.90	3.00	3.00	2.90	3.00	3.50
Total, de promedio	3.10	2.95	2.70	2.88	2.95	2.83	2.95	3.10

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

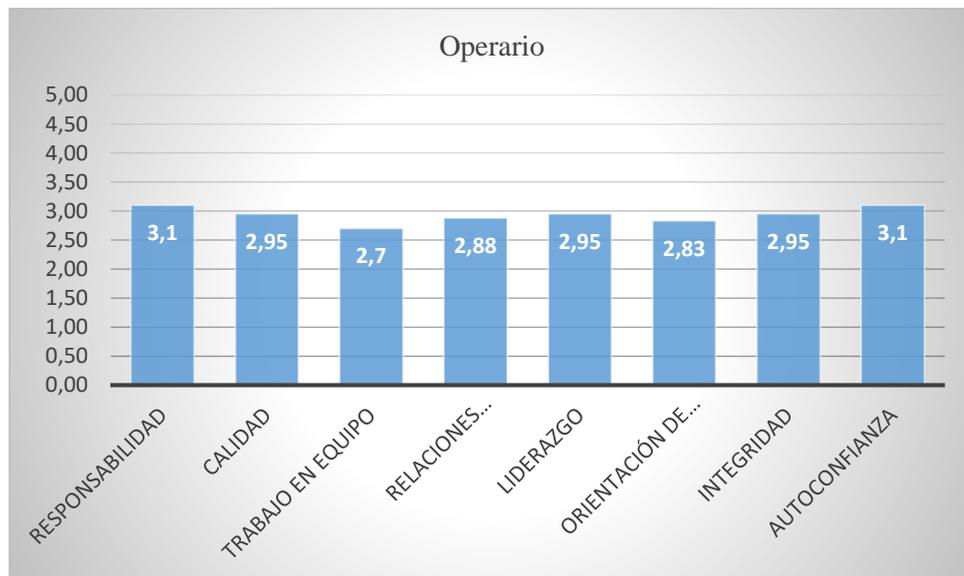


Figura 5.34. Competencias Cardinales del Operario.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Tabla 5.34. Cuadro de resultados de las Competencias Cardinales.

Evaluado	Resultados Personales							
	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Gerente	3,95	4,00	3,95	4,10	4,00	3,95	4,25	4,00
Secretaria	3,58	3,60	3,34	3,50	3,57	3,60	3,86	3,27
Contadora	3,61	3,67	3,55	3,61	3,37	3,49	3,60	3,38
Jefe de Bodega	3,62	3,70	3,60	3,73	3,25	3,58	3,69	3,63
Despachador	3,40	3,43	3,26	3,47	3,03	3,43	3,44	3,30
Jefe de Producción	3,80	3,80	3,92	3,79	3,89	3,87	3,90	3,89
Bodeguero	3,54	3,47	3,43	3,51	3,32	3,45	3,40	3,29
Jefe de Compras	3,60	3,64	3,58	3,53	3,53	3,39	3,55	3,86
Jefe de Mantenimiento	3,77	3,73	3,56	3,46	3,63	3,71	3,51	3,52
Jefe de Talento Humano	4,27	3,95	3,99	3,97	3,98	4,04	4,25	3,95
Supervisor de Pintura	3,58	3,69	3,48	3,51	3,76	3,41	3,38	3,47
Pintor	3,50	3,80	3,60	3,13	3,48	3,25	3,48	3,35
Ayudante de Pintura	2,93	2,73	2,85	2,70	2,73	2,83	2,70	3,23
Electricista	3,56	3,38	3,20	3,46	3,30	3,48	3,10	3,38
Ayudante de Electricidad	2,75	2,75	2,85	2,73	2,73	2,70	2,93	2,98
Soldador	3,70	3,48	3,25	3,38	3,25	3,38	3,00	3,48
Ayudante de Soldadura	2,73	2,73	2,73	2,70	2,80	2,60	2,93	2,63
Operario	2,85	2,83	2,83	2,83	2,60	2,83	2,95	3,13
Operario	2,98	3,10	3,13	2,73	2,70	3,10	3,23	2,85
Operario	3,10	2,95	2,70	2,88	2,95	2,83	2,95	3,10
Promedio	3,44	3,42	3,34	3,34	3,29	3,35	3,41	3,385
Promedio sin G.	3,41	3,39	3,31	3,30	3,26	3,31	3,36	3,35

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Una vez obtenido los datos de las respectivas evaluaciones en la tabla anterior podemos observar que el personal de la empresa ‘‘Aníbal Car’’ realizando un análisis de los datos están dentro del rango de un puntaje adecuado en la evaluación de desempeño en el parámetro de las competencias cardinales los cuales con el tiempo y coordinación de la organización se los puede mejorar, en los parámetros que deben tener más énfasis de mejora son en las competencias que a continuación se redacta: liderazgo con un promedio de 3,26, relaciones intrapersonales con un promedio de 3,30, calidad, orden y exactitud en el trabajo con un promedio de 3,31 y trabajo en equipo con un promedio de 3,31, analizando los resultados obtenidos después de la evaluación se recomienda la realización de capacitaciones de parte de la organización a los trabajadores con temas específicamente que mejoren el clima laboral dentro la empresa y obtener en un periodo corto resultados adelantadores que se reflejen en la mejora del desempeño laboral.

5.2.1 Análisis de resultados Generales por Departamentos

En la siguiente tabla se muestran los Departamentos que dispone la empresa y cuantos participan en cada uno de los departamentos.

Tabla 5.35. Departamentos de la Empresa.

Departamentos	Participantes
Financiero	3
Mantenimiento	8
Producción	4
Operativo	3
Administrativo	1
TOTAL	19

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

➤ Departamento Financiero

En este nivel administrativo se encuentran ubicados la Secretaria, Contadora y Jefe de compras.

Tabla 5.36. Resultados del Departamento Financiero.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Secretaria	3,61	3,67	3,55	3,61	3,37	3,49	3,60	3,38
Contadora	3,58	3,60	3,34	3,50	3,57	3,60	3,86	3,27
Jefe de compras	3,60	3,64	3,58	3,53	3,53	3,39	3,55	3,86
Promedio	3,60	3,64	3,49	3,54	3,49	3,49	3,67	3,50

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

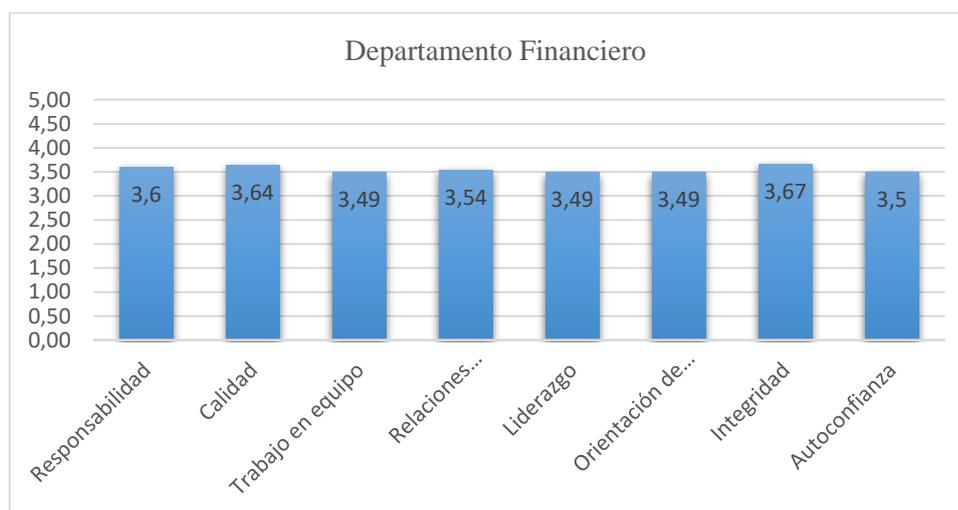


Figura 5.35. Resultados del Departamento Financiero.
Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

El departamento Financiero después del análisis de resultados se encuentra en un rango de escala B muy bueno con un promedio de 3,55 en sus competencias cardinales.

➤ **Departamento de Mantenimiento**

En este Departamento de Mantenimiento se encuentran las siguientes asignaciones. Jefe de Mantenimiento, Jefe de pintura, y en un rango menor se encuentran el Pintor, Ayudante de Pintura, Electricista, Ayudante de Electricidad, Soldador, Ayudante de Soldadura.

Tabla 5.37. Resultados del Departamento de Mantenimiento.

Tipo de Evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe de Mantenimiento	3,77	3,73	3,56	3,46	3,63	3,71	3,51	3,52
Jefe de pintura	3,58	3,69	3,48	3,51	3,76	3,41	3,38	3,47
Pintor	3,5	3,8	3,6	3,13	3,48	3,25	3,48	3,35
Ayudante de pintura	2,93	2,73	2,85	2,7	2,73	2,83	2,7	3,23
Electricista	3,56	3,38	3,20	3,46	3,3	3,48	3,1	3,38
Ayudante de electricidad	2,75	2,75	2,85	2,73	2,73	2,7	2,93	2,98
Soldador	3,7	3,48	3,25	3,38	3,25	3,38	3	3,48
Ayudante de soldadura	2,73	2,73	2,73	2,7	2,8	2,6	2,93	2,63
Promedio	3,28	3,36	3,19	3,13	3,21	3,17	3,13	3,26

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

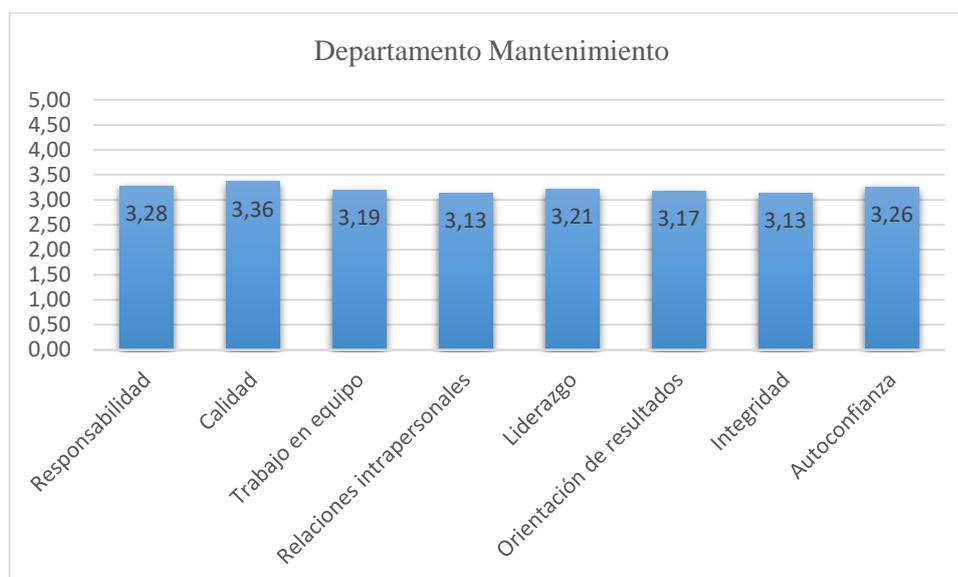


Figura 5.36. Resultados del Departamento Mantenimiento.
Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis

El departamento de Mantenimiento después del análisis de resultados se encuentra en un rango de escala B muy bueno con un promedio de 3,22 en sus competencias cardinales.

➤ Departamento de Producción

En este Departamento de Producción se encuentran las siguientes asignaciones. Jefe de producción y operarios.

Tabla 5.38. Resultados del Departamento de Producción.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe de producción	3,80	3,80	3,92	3,79	3,89	3,87	3,90	3,89
Operario	2,85	2,83	2,83	2,83	2,6	2,83	2,95	3,13
Operario	2,98	3,1	3,13	2,73	2,7	3,1	3,23	2,85
Operario	3,1	2,95	2,7	2,88	2,95	2,83	2,95	3,1
Promedio	3,18	3,17	3,15	3,06	3,04	3,16	3,26	3,24

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

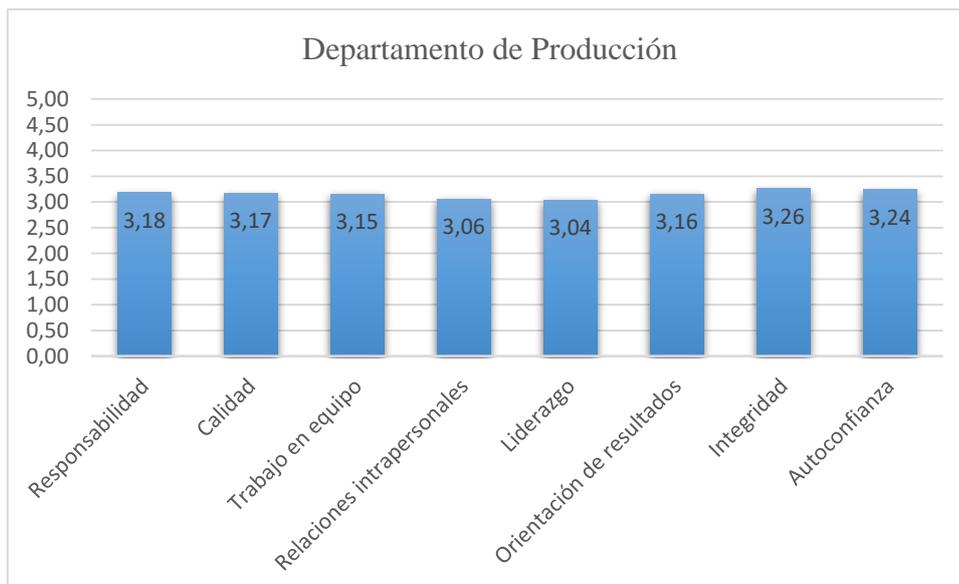


Figura 5.37. Resultados del Departamento de Producción.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis

El Departamento de Producción después del análisis de resultados se encuentra en un rango de escala B muy bueno con un promedio de 3,16 en sus competencias cardinales.

➤ Departamento Operativo

En este Departamento Operativo se encuentran las siguientes asignaciones., Jefe de bodega y en un rango menor se encuentran los empleados.

Tabla 5.39. Resultados del Departamento Operativo.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe de bodega	3,62	3,70	3,60	3,73	3,25	3,58	3,69	3,63
Bodeguero	3,54	3,47	3,43	3,51	3,32	3,45	3,4	3,29
Despachador	3,4	3,43	3,26	3,47	3,03	3,43	3,44	3,3
Promedio	3,52	3,53	3,43	3,57	3,20	3,49	3,51	3,41

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

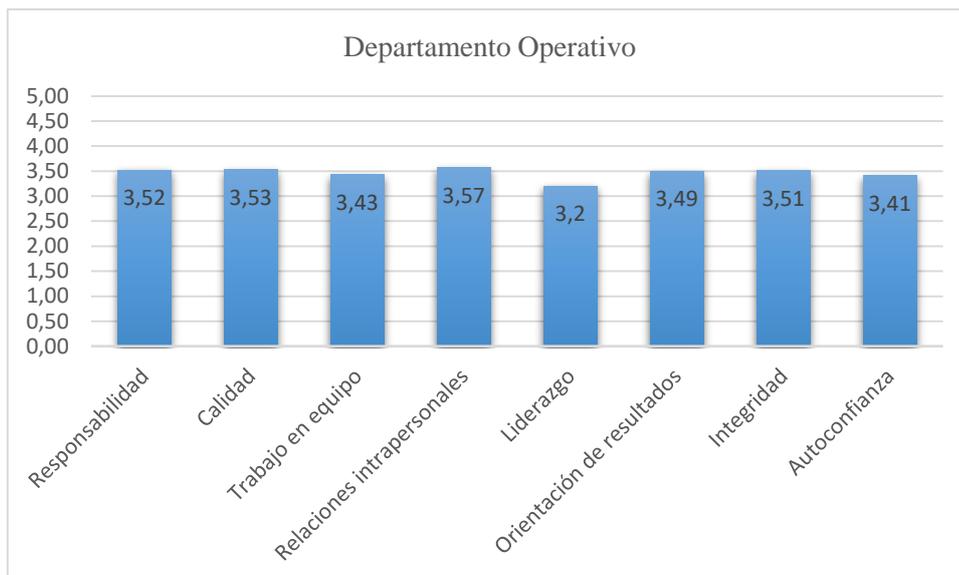


Figura 5.38. Resultados del Departamento Operativo.
Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis

El Departamento Operativo después del análisis de resultados se encuentra en un rango de escala B muy bueno con un promedio de 3,46 en sus competencias cardinales.

➤ Departamento Administrativo

En este Departamento Administrativo se encuentran las siguientes asignaciones el, Jefe de Talento Humano.

Tabla 5.40. Resultados del Departamento Administrativo.

Tipo de evaluador	Responsabilidad	Calidad	Trabajo en equipo	Relaciones intrapersonales	Liderazgo	Orientación de resultados	Integridad	Autoconfianza
Jefe	4,03	4	3,97	3,9	4,06	3,97	4,4	4
Autoevaluación	4,5	3,9	4	4,03	3,9	4,1	4,1	3,9
Total, de promedio	4,27	3,95	3,99	3,97	3,98	4,04	4,25	3,95

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca.

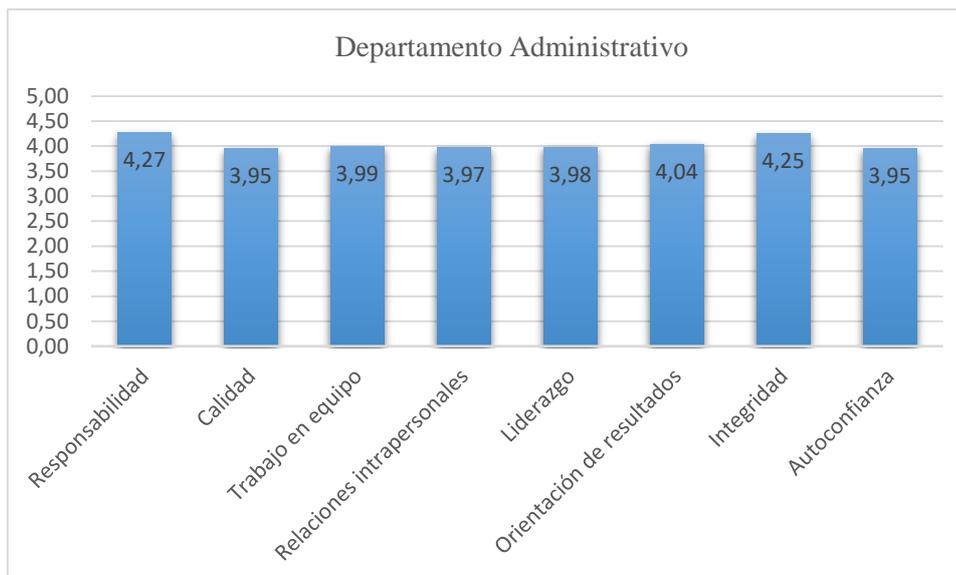


Figura 5.39. Resultados del Departamento Administrativo.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

El departamento Administrativo después del análisis de resultados se encuentra en un rango de escala A sobresaliente con un promedio de 4,05 en sus competencias cardinales.

5.2.2 Análisis Comparativos entre Departamentos.

Después de los respectivos resultados obtenidos de las competencias analizamos que departamento se encuentra en una escala máxima y mínima dentro de la empresa una vez realizada la evaluación de desempeño 360 grados.

Tabla 5.41. Análisis Comparativo.

DEPARTAMENTOS	PROMEDIO	ESCALA
Departamento Financiero	3,55	B
Departamento de Mantenimiento	3,22	B
Departamento de Producción	3,16	B
Departamento Operativo	3,46	B
Departamento Administrativo	4,05	A

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

A continuación, en la siguiente tabla realizaremos un análisis de la comparación de los resultados de las respectivas evaluaciones de desempeño 360 grados en cada departamento dado los resultados finales analizamos que departamento se encuentran en una escala máxima y mínima dentro de la empresa “Aníbal car”.

Tabla 5.42. Análisis Comparativo Mayor y Menor Escala.

ESCALA	DEPARTAMENTOS	PROMEDIO
Máximo	Departamento Administrativo	4,05
Mínimo	Departamento de Producción	3,16

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

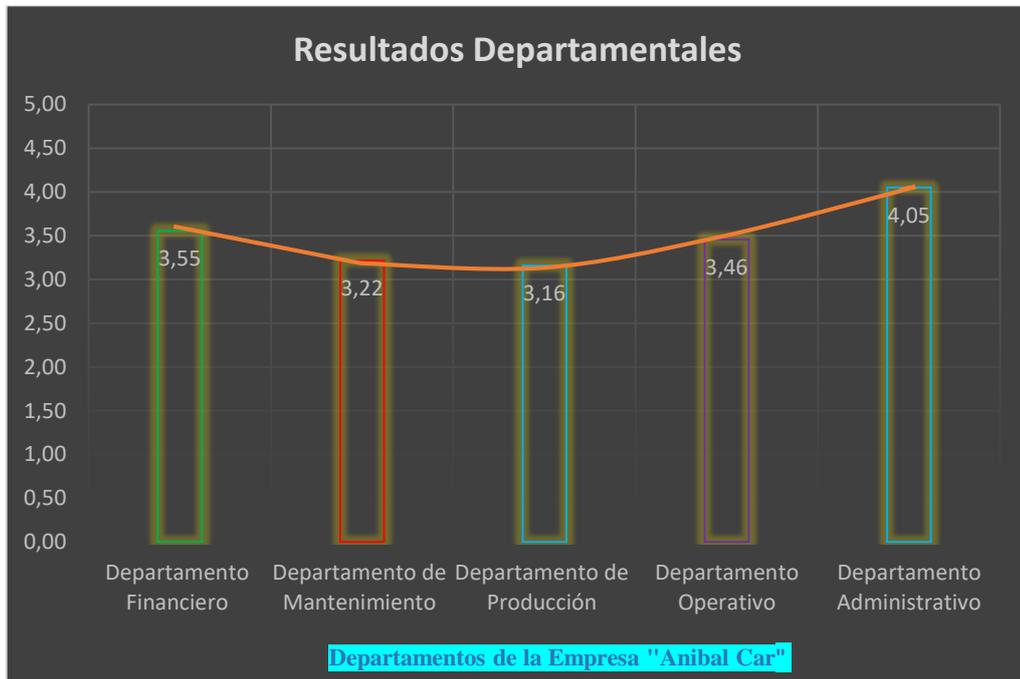


Figura 5.40. Análisis comparativo.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

5.2.3 Cuadro de análisis comparativo de resultados.

Tabla 5.43. Análisis comparativo de resultados.

Departamento Administrativo	<p>Realizado un análisis respectivo de los resultados de la evaluación de desempeño 360 grados según los datos obtenidos tenemos que el departamento Administrativo se encuentra en una escala sobresaliente con un promedio de 4,05 dado que cumple con habilidades y conocimientos positivos por lo cual la persona muestra logros extraordinarios en todas las manifestaciones de trabajo como:</p> <ul style="list-style-type: none">• En planificación de actividades.• Trabajo en equipo.• Orientación a resultados.
Departamento de Producción	<p>Realizado un análisis respectivo de los resultados de la evaluación de desempeño 360 grados encontramos que el departamento de producción se encuentra en un nivel B adecuado bueno con un promedio en sus competencias de desempeño de 3,16 debido a que al momento de la producción dentro de la empresa se pueden encontrar varios elementos que no sean favorables para una mejor producción como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cuellos de botella• Tareas repetitivas• Mala capacitaciones <p>Mediante los resultados este departamento se establecerá para un plan de acción que ayude a mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.</p>

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

5.3 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Dentro de la evaluación de competencias específicas, se tienen cada una de las dimensiones, evaluadas en un diagrama estadístico de barras. Dentro de los que se pueden evidenciar el comportamiento del clima laboral de los trabajadores y la percepción de su Jefe inmediato, par o colaboradores, subordinados y clientes.

➤ Gerente

Tabla 5.44. Competencias Especificas del Gerente.

Tipo de evaluador	Razonamiento estratégico	Compromiso	Credibilidad técnica	Orientación al cliente	Negociación	Planificación	Iniciativa	Autocuidado
Subordinado	3,8	4	3,9	3,8	4	4	4	4
Autoevaluación	3,9	4,2	3,9	3,5	4,5	4	4	4
Total	3,85	4,1	3,9	4	4,25	4	4	4

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

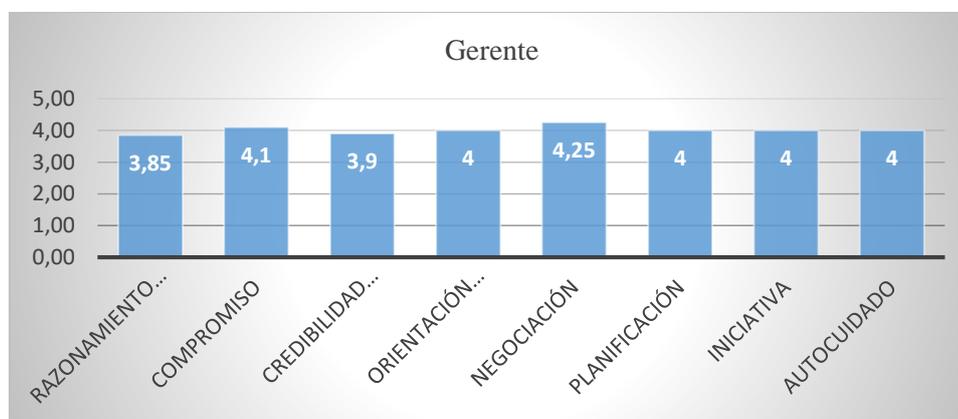


Figura 5.41. Competencias Especificas del Gerente.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un análisis rápido de los resultados obtenidos podemos observar que el Gerente de la empresa se encuentra en un rango sobresaliente dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor enfoque en las siguientes competencias que se encuentran en un rango menor: orientación al cliente 3,85 se recomienda actividades o capacitaciones que ayudé a mejorar sus capacidades.

➤ **Secretaria**

Tabla 5.45. Competencias Específicas de la Secretaria.

Tipo de evaluador	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa
Jefe	3,4	3	3,5	2,9	3,2	3	3,7	3,5
Par	3,6	3,2	3,5	2,8	3	3	3,9	3,5
Subordinado	3,5	3,2	3,5	2,6	3,2	3	3,7	3,5
Autoevaluación	3,7	3,2	3,5	2,9	3,8	3	3,5	3,5
Total, de promedio	3,55	3,15	3,5	2,8	3,3	3	3,7	3,5

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

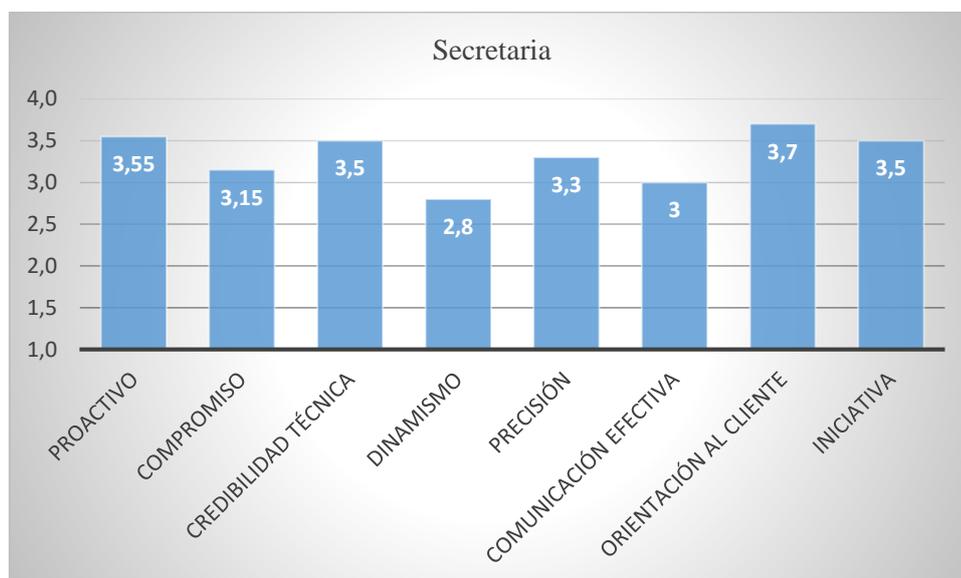


Figura 5.42. Competencias Específicas de la Secretaria.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un análisis rápido de los resultados obtenidos podemos observar que la secretaria de la empresa se encuentra en un rango Muy Bueno dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor enfoque en las siguientes competencias que se encuentran en un rango bueno: dinamismo con 2,8 se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar el desempeño laboral.

➤ **Contadora**

Tabla 5.46. Competencias Especificas de la Contadora.

Tipo de evaluador	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa
Jefe	3,7	3	3,3	3	2,9	3,2	3	3,5
Subordinado	3,4	3,5	3,3	3,5	2,7	3,7	3	3,5
Autoevaluación	3,5	3	3,3	3,4	2,8	3,6	3	3,5
Total, de promedio	3,53	3,17	3,30	3,30	2,80	3,50	3,00	3,50

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

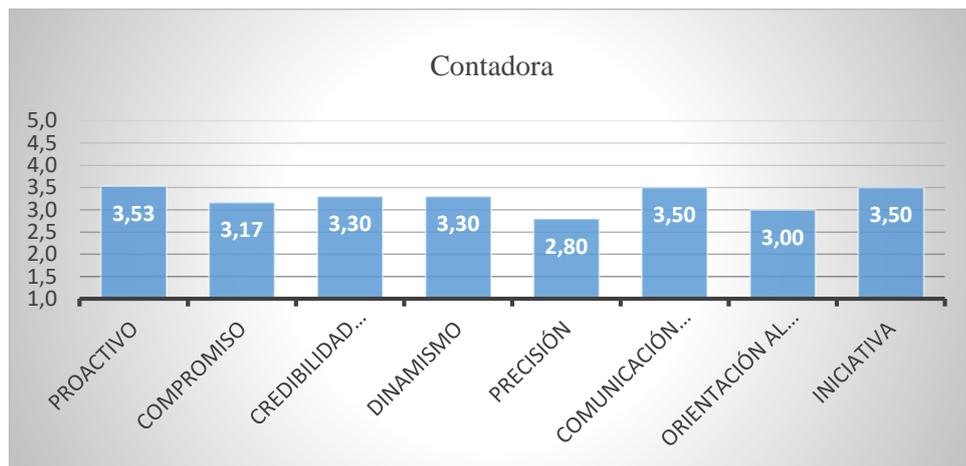


Figura 5.43. Competencias Especificas de la Contadora.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un análisis rápido de los resultados obtenidos podemos observar que la contadora de la empresa se encuentra en un rango muy bueno dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor enfoque en las siguientes competencias que se encuentran en un rango bueno: precisión con 2,80 se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar el desempeño laboral.

➤ **Jefe de Bodega**

Tabla 5.47. Competencias Específicas del Jefe de Bodega.

Tipo de evaluador	Razonamiento o estratégico	Compromiso	Credibilidad técnica	Orientación al cliente	Negociación	Planificación	Iniciativa	Autocuidado
Jefe	3,5	3,7	3	3,5	2,9	2,7	3,4	3,5
Subordinado	3	2,9	3	2,8	3,6	2,7	3,7	3,5
Autoevaluación	3	2,7	3,5	2,5	3,6	3,8	3,7	3,4
Total, de promedio	3,17	3,10	3,17	2,93	3,37	3,07	3,60	3,47

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

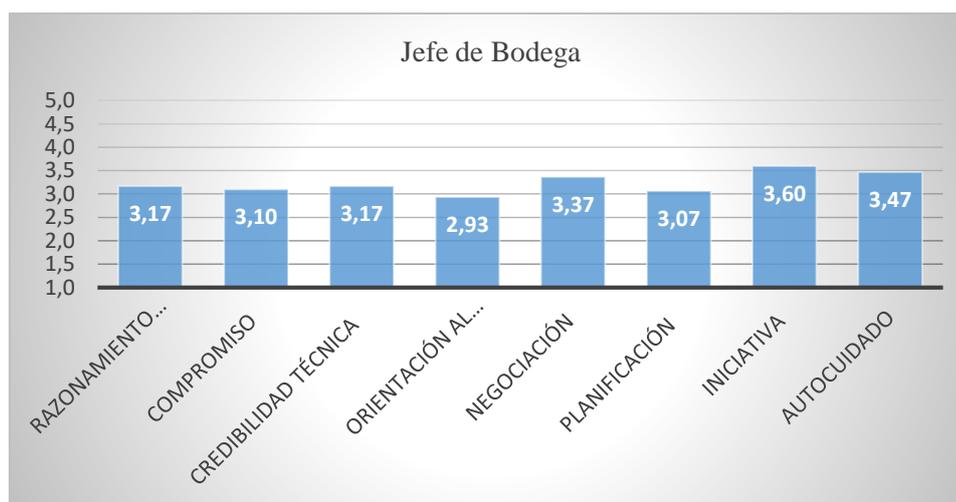


Figura 5.44. Competencias Específicas del Jefe de Bodega.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un rápido análisis de los resultados obtenidos podemos observar que el Jefe de Bodega de la empresa se encuentra en un rango de escala muy bueno dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor enfoque en las siguientes competencias que se encuentran en un rango de escala bueno: orientación al cliente con 2,93 se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar el desempeño laboral.

➤ **Despachador**

Tabla 5.48. Competencias Específicas del Despachador.

Tipo de evaluador	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa
Jefe	3,5	3	3,4	2,7	2,9	3,5	3,8	3,5
Par	3,4	3,7	3,4	3	2,9	3,5	2,8	3,9
Autoevaluación	2,9	3,7	3,5	3	3,8	3,9	2,8	2,9
Cliente	3	3,7	3,5	2,9	3,8	3,9	3	3,4
Total, de promedio	3,20	3,53	3,45	2,90	3,35	3,70	3,10	3,43

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

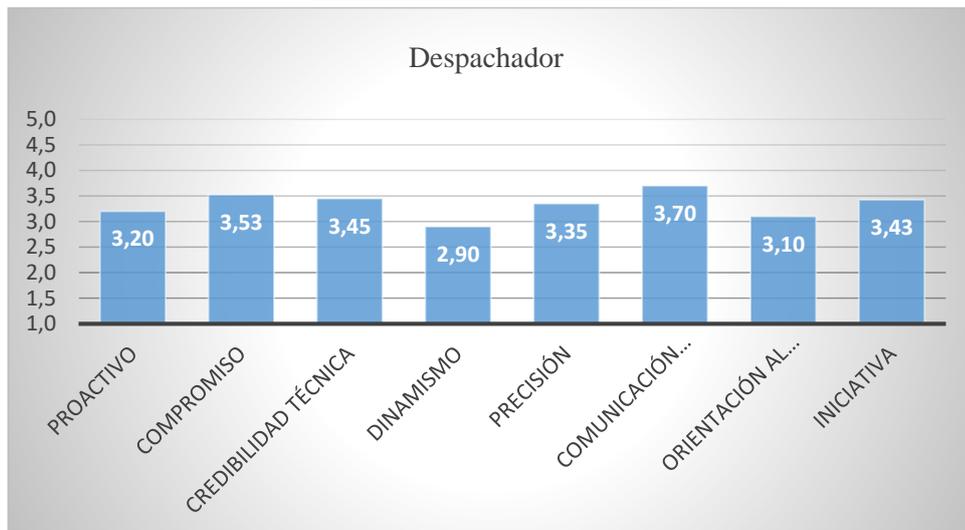


Figura 5.45. Competencias Específicas del Despachador.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante los resultados obtenidos podemos observar que el despachador de la empresa se encuentra en un rango de calificación buena dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor enfoque en las siguientes competencias que se encuentran en un rango menor: dinamismo 2,90 se recomienda la realización de un plan de acción para mejorar el desempeño laboral.

➤ **Jefe de Producción**

Tabla 5.49. Competencias Específicas del Jefe de Producción.

Tipo de evaluador	Razonamiento estratégico	Compromiso	Credibilidad técnica	Orientación al cliente	Negociación	Planificación	Iniciativa	Autocuidado
Jefe	3	2,7	3,5	2,9	3,6	3,8	3,7	3,4
Par	3	2,9	3,8	3,2	3,7	3,9	3,5	3,5
Autoevaluación	3	4	3,5	3,2	3,7	3,9	3,5	3,5
Total, de promedio	3,00	3,20	3,60	3,10	3,67	3,87	3,57	3,47

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

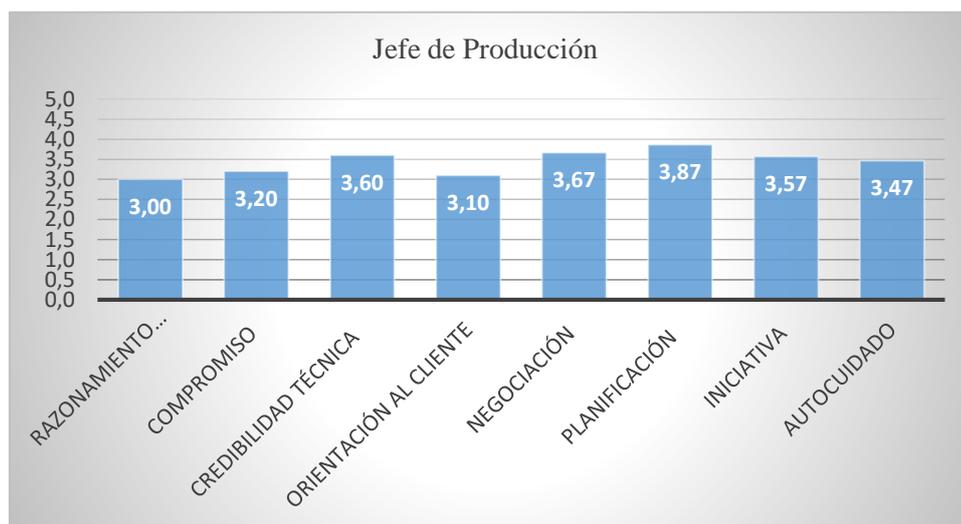


Figura 5.46. Competencias Específicas del Jefe de Producción.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un análisis rápido de los resultados obtenidos podemos observar que el Jefe de Producción de la empresa se encuentra en un rango de escala muy buena dentro de la evaluación se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar el desempeño laboral.

➤ **Bodeguero**

Tabla 5.50. Competencias Específicas del Bodeguero.

Tipo de evaluador	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa
Jefe	3,5	2,5	3	2,7	2,4	2,5	3,4	3,3
Par	3,7	2,7	3,8	3,5	2,8	3,4	2,9	3
Autoevaluación	3	3,4	3,7	3,6	2,7	3,5	2,9	3,4
Cliente	3,2	3	3,6	3,2	3,5	3,2	3	2,9
Total, de promedio	3,35	2,90	3,53	3,25	2,85	3,15	3,05	3,15

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

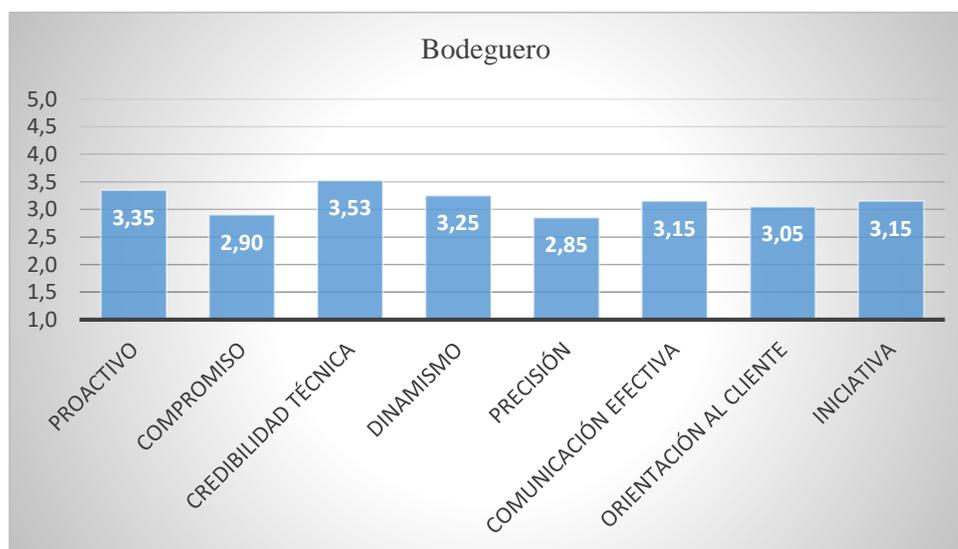


Figura 5.47. Competencias Específicas del Bodeguero.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un rápido análisis de los resultados obtenidos podemos observar que el bodeguero de la empresa se encuentra en un rango de escala regular dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor enfoque en las siguientes competencias que se encuentran en un rango menor: precisión 2,85 y compromiso 2,90 se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar el desempeño laboral.

➤ **Jefe de Compras**

Tabla 5.51. Competencias Específicas del Jefe de Compras.

Tipo de evaluador	Razonamiento estratégico	Compromiso	Credibilidad técnica	Orientación al cliente	Negociación	Planificación	Iniciativa	Autocuidado
Jefe	3,3	3,4	3,2	3,5	3	3,6	3,5	3,5
subordinado	2,5	3,5	3,3	3,5	3,4	3,5	3	3,5
Autoevaluación	3,1	3,6	3,5	3,5	2,9	3,5	2,5	3.
Total, de promedio	2,97	3,50	3,33	3,50	3,10	3,60	3,00	3,50

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

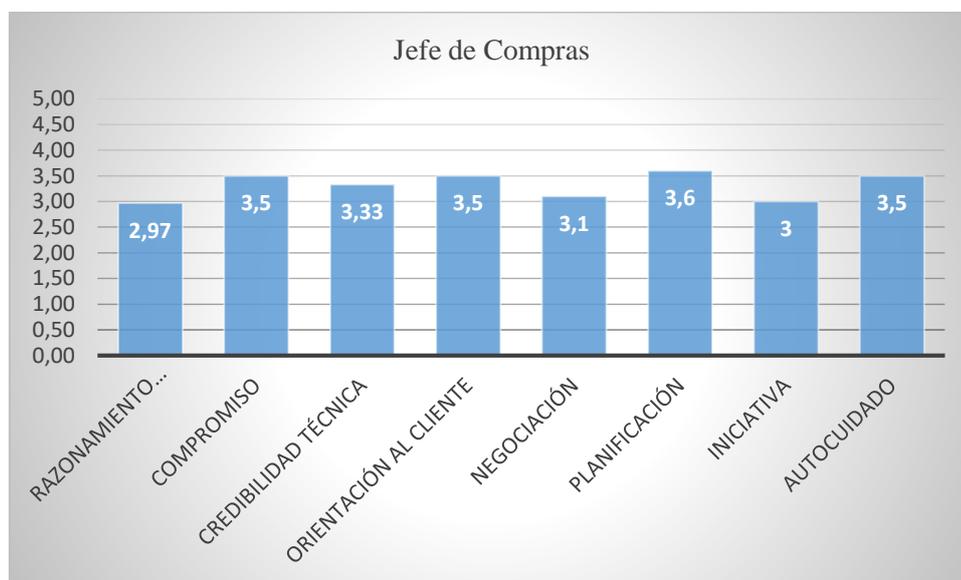


Figura 5.48. Competencias Específicas del Jefe de Compras.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un rápido análisis de los resultados obtenidos podemos observar que el Jefe de compras de la empresa se encuentra en un rango de escala regular dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor enfoque en las siguientes competencias que se encuentran en un rango de escala menor: razonamiento con un promedio de 2,97 se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar el desempeño laboral.

➤ **Jefe de Mantenimiento**

Tabla 5.52. Competencias Específicas del Jefe de Mantenimiento.

Tipo de evaluador	Razonamiento estratégico	Compromiso	Credibilidad técnica	Orientación al cliente	Negociación	Planificación	Iniciativa	Autocuidado
Jefe	2,9	3,6	3	3,7	3,1	3,7	3,5	3
subordinado	3,2	3,4	3	3,4	3	3,5	3,3	3,4
Autoevaluación	3,1	3,5	3,5	3,4	2,9	3,3	2,5	3
Total, de promedio	3,07	3,50	3,17	3,50	3,00	3,50	3,10	3,13

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

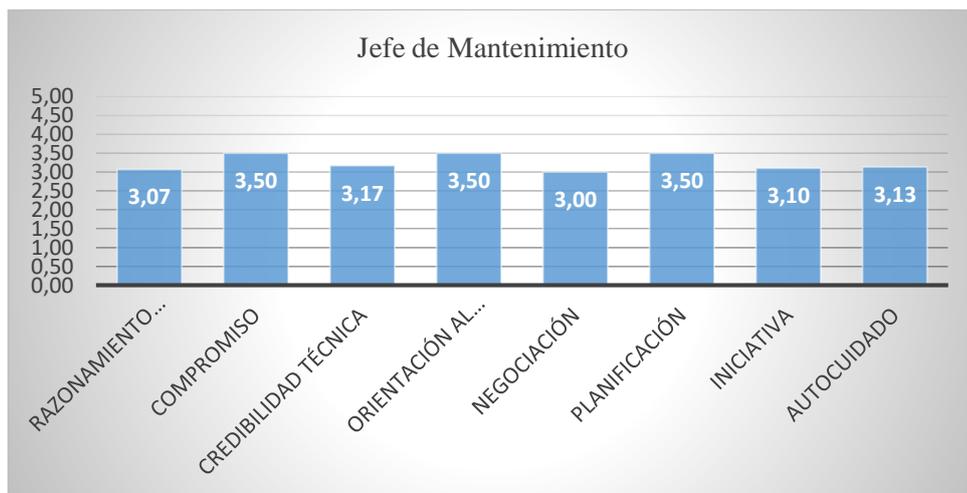


Figura 5.49. Competencias Específicas del Jefe de Mantenimiento.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un rápido análisis de los resultados obtenidos podemos observar que el Jefe de Mantenimiento de la empresa se encuentra en un rango de escala buena dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor énfasis en las siguientes competencias que se encuentran en un rango de escala menor: negociación 3,00 y razonamiento con un promedio de 3,07 se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar el desempeño laboral. .

➤ **Jefe de Talento Humano.**

Tabla 5.53. Competencias Específicas de Jefe de Talento Humano.

Tipo de evaluador	Razonamiento estratégico	Compromiso	Credibilidad técnica	Orientación al cliente	Negociación	Planificación	Iniciativa	Autocuidado
Jefe	4	4	4,3	3,8	4	4	3,5	4,2
Autoevaluación	3,8	3,9	4	4	4,5	4	4	4
Total, de promedio	3,9	3,95	4,15	3,9	4,25	4	3,75	4,1

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

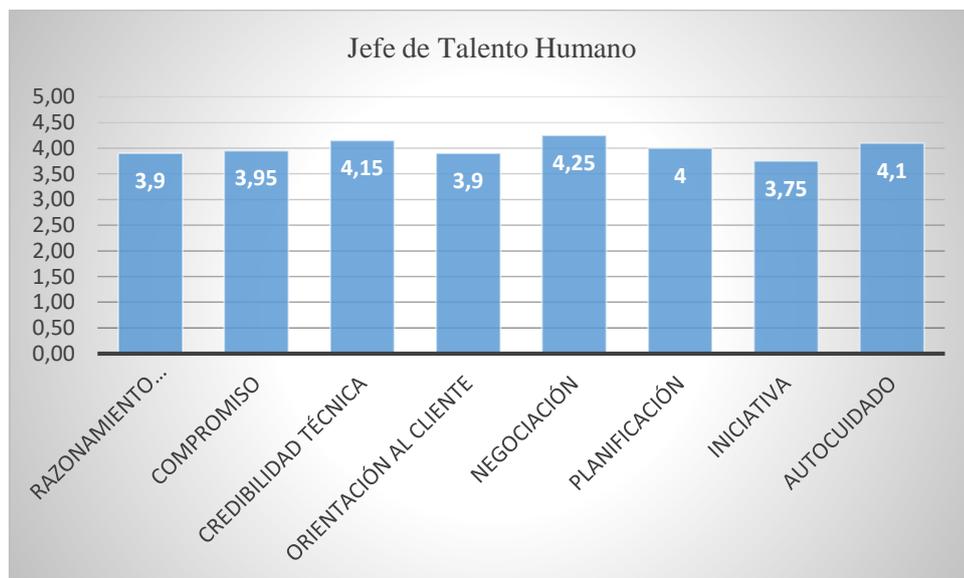


Figura 5.50. Competencias Específicas del Jefe de Talento Humano.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un análisis rápido de los resultados obtenidos podemos observar que el Jefe de Talento Humano de la empresa se encuentra en un rango de escala sobresaliente en todas sus competencias dentro de su área de trabajo se optará por una capacitación que ayude a mejorar más sus capacidades de desempeño.

➤ **Supervisor de Pintura**

Tabla 5.54. Competencias Específicas del Supervisor de Pintura.

Tipo de evaluador	Razonamiento estratégico	Compromiso	Credibilidad técnica	Orientación al cliente	Negociación	Planificación	Iniciativa	Autocuidado
Jefe	3.50	3.50	3.00	3.50	3.00	3.50	2.00	3.00
Par	3.50	2.90	3.00	3.50	2.50	3.00	3.00	2.90
Subordinados	3.50	2.90	3.00	3.30	3.00	2.90	2.50	3.00
Clientes	3.50	3.00	2.90	3.50	2.90	2.50	2.90	2.90
Autoevaluación	3.50	3.50	3.50	3.50	3.00	3.00	3.50	3.50
Total, de promedio	3.50	3.16	3.08	3.50	2.88	2.98	2.78	3.06

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

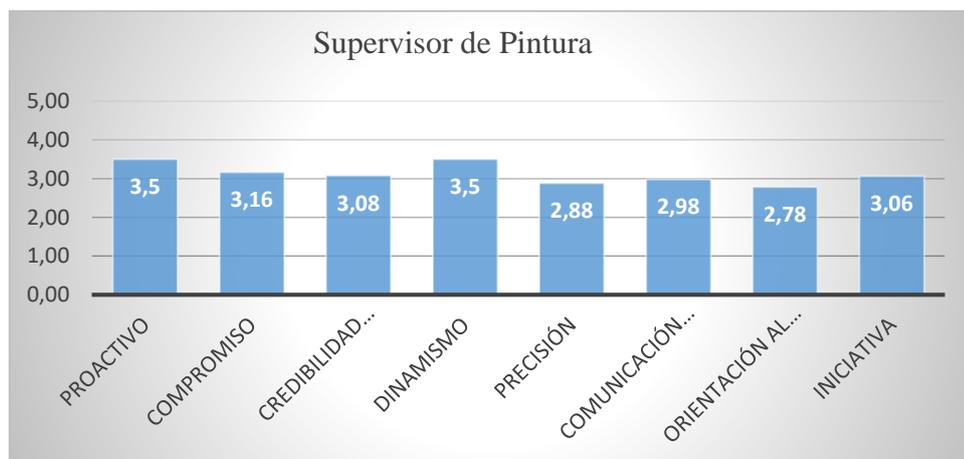


Figura 5.51. Competencias Específicas del Jefe de Pintura.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un análisis rápido de los resultados obtenidos podemos observar que el Jefe de Pintura de la empresa se encuentra en un rango de escala buena dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor enfoque en las siguientes competencias que se encuentran en un rango de escala menor : Orientación al cliente con promedio de 2.78, precisión con promedio de 2.88 y comunicación efectiva con 2.98 se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar el desempeño laboral.

➤ **Pintor**

Tabla 5.55. Competencias Específicas del Pintor.

Tipo de evaluador	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa
Jefe	3,5	3,5	2,90	3,5	3,6	3,00	3,00	3,9
Par	3,5	3,3	3,00	3,5	3,6	2,90	2,50	3,4
Subordinados	3,5	3,7	3,50	3,5	3,4	3,00	3,50	3,2
Autoevaluación	3,5	3,5	3,50	3,5	3,4	3,50	3,00	3,40
Total, de promedio	3,5	3,50	3,23	3,5	3,5	3,10	3,00	3,5

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

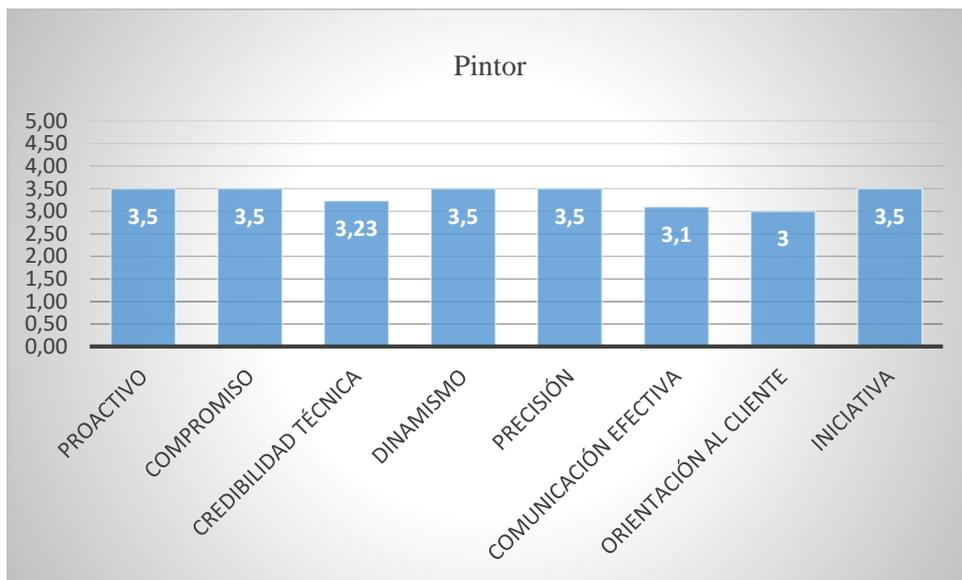


Figura 5.52. Competencias Específicas del Pintor.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un análisis rápido de los resultados obtenidos podemos observar que el pintor de la empresa se encuentra en un rango de escala buena dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor énfasis en las siguientes competencias que se encuentran en un rango de escala menor: orientación al cliente con un promedio de 3,00 y precisión 3,10 se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar el desempeño laboral.

➤ **Ayudante de Pintura**

Tabla 5.56. Competencias Específicas del Ayudante de Pintura.

Tipo de evaluador	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa
Jefe	2.50	2.90	2.50	3.00	2.90	3.00	2.50	2.50
Par	3.00	2.50	2.90	2.50	2.90	2.90	2.90	3.00
Subordinados	2.90	3.00	2.50	3.00	2.90	2.50	2.90	2.90
Autoevaluación	3.00	3.50	3.00	3.00	3.50	3.00	3.50	3.00
Total, de promedio	2.85	2.98	2.73	2.88	3.05	2.85	2.95	2.85

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

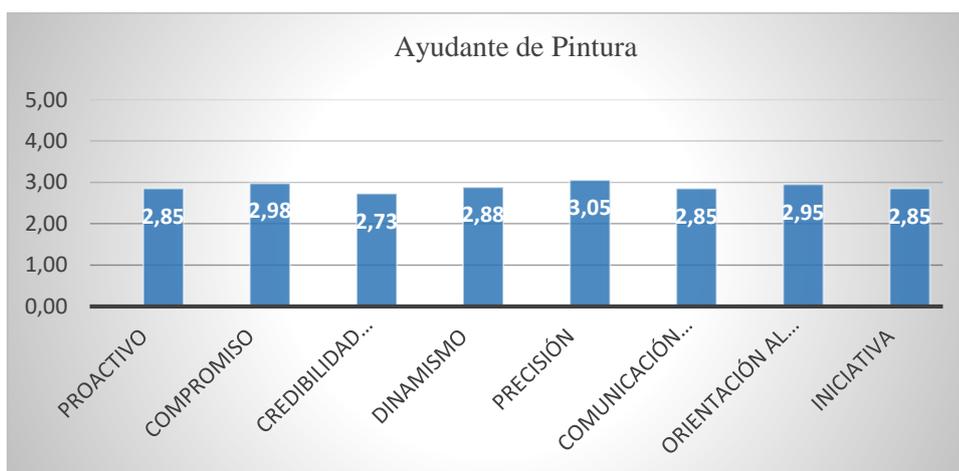


Figura 5.53. Competencias Específicas del Ayudante de Pintura.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un análisis rápido los resultados obtenidos podemos observar que el ayudante de pintura de la empresa se encuentra en un rango de escala buena dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor enfoque en las siguientes competencias que se encuentran en un rango de escala menor : credibilidad técnica 2.73, proactivo 2.85 , comunicación efectiva 2.85, iniciativa 2.85, dinamismo 2.88 y compromiso 2.98, se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar el desempeño laboral.

➤ **Electricista**

Tabla 5.57. Competencias Específicas del Electricista.

Tipo de evaluador	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa
Jefe	3.50	3.50	3.00	2.00	3.00	3.00	2.50	3.50
Par	3.00	3.00	2.50	3.50	2.50	3.50	3.00	3.00
Subordinados	2.90	2.90	3.00	2.50	3.00	2.90	2.90	3.00
Clientes	2.90	3.00	3.00	3.00	2.50	3.00	2.90	2.90
Autoevaluación	3.00	3.00	3.50	2.90	3.00	2.90	3.00	3.00
Total, de promedio	3.06	3.08	3.00	2.78	2.80	3.06	2.86	3.08

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

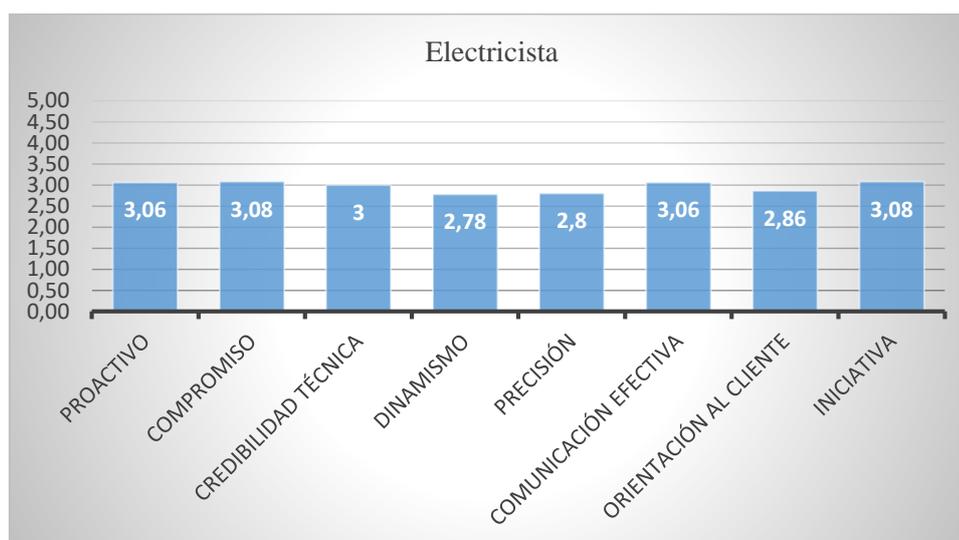


Figura 5.54. Competencias Específicas del Electricista.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un análisis rápido los resultados obtenidos podemos observar que el electricista de la empresa se encuentra en un rango de escala buena dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor enfoque en las siguientes competencias que se encuentran en un rango de escala menor : dinamismo con un promedio de 2.78, precisión 2.80 y orientación al cliente con un promedio de 2.8 se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar el desempeño laboral.

➤ **Ayudante de Electricidad**

Tabla 5.58. Competencias Específicas del Ayudante de Electricidad.

Tipo de evaluador	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa
Jefe	2.50	3.00	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90
Par	2.90	2.90	2.50	2.90	2.50	3.00	2.50	2.90
Subordinados	3.00	2.50	2.90	2.50	2.50	2.90	3.00	2.50
Autoevaluación	2.50	3.00	2.90	3.00	3.00	2.90	3.00	2.50
Total, de promedio	2.73	2.85	2.80	2.83	2.73	2.93	2.85	2.70

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

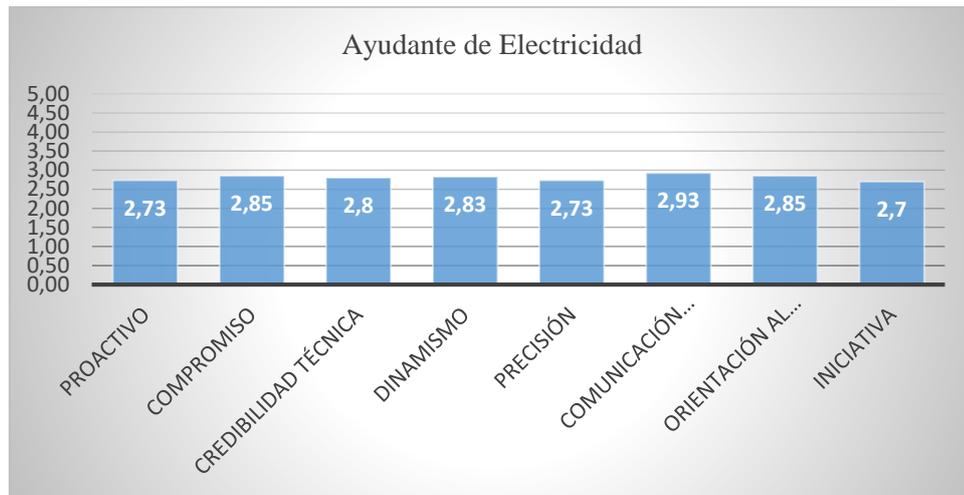


Figura 5.55. Competencias Específicas del Ayudante de Electricidad.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un rápido análisis de los resultados obtenidos podemos observar que el ayudante de electricista de la empresa se encuentra en un rango de escala menor dentro de la evaluación de desempeño de sus capacidades se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar su desempeño laboral.

➤ **Soldador**

Tabla 5.59. Competencias Específicas del Soldador.

Tipo de evaluador	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa
Jefe	2.90	3.50	3.00	2.90	3.00	3.00	3.50	3.00
Par	3.00	3.50	2.90	3.00	2.90	3.50	2.90	2.90
Subordinados	2.50	3.00	3.00	2.90	3.00	3.00	3.50	3.50
Autoevaluación	3.00	2.90	3.50	3.50	2.90	2.90	2.90	3.00
Total, de promedio	2.85	3.23	3.10	3.08	2.95	3.10	3.20	3.10

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

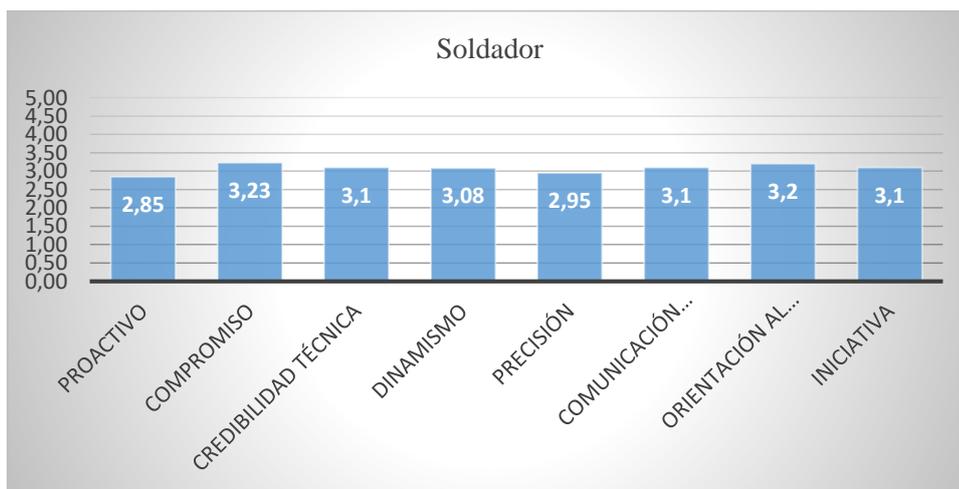


Figura 5.56. Competencias Específicas del Soldador.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un análisis rápido de los resultados obtenidos podemos observar que el soldador de la empresa se encuentra en un rango de escala buena dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor enfoque en las siguientes competencias que se encuentran en un rango de escala menor: proactivo con un promedio de 2.85 y precisión con 2.95 se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar su desempeño laboral.

➤ **Ayudante de Soldadura**

Tabla 5.60. Competencias Específicas del Ayudante de Soldadura.

Tipo de evaluador	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa
Jefe	2.50	2.50	2.50	3.00	2.50	3.00	2.90	3.00
Par	2.90	2.90	3.00	2.90	2.50	2.50	2.50	2.90
Subordinados	2.50	3.00	2.90	2.50	3.00	3.00	3.00	3.00
Autoevaluación	2.90	3.50	2.90	3.00	2.90	2.90	3.00	3.50
Total, de promedio	2.70	2.98	2.83	2.85	2.73	2.85	2.85	3.10

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

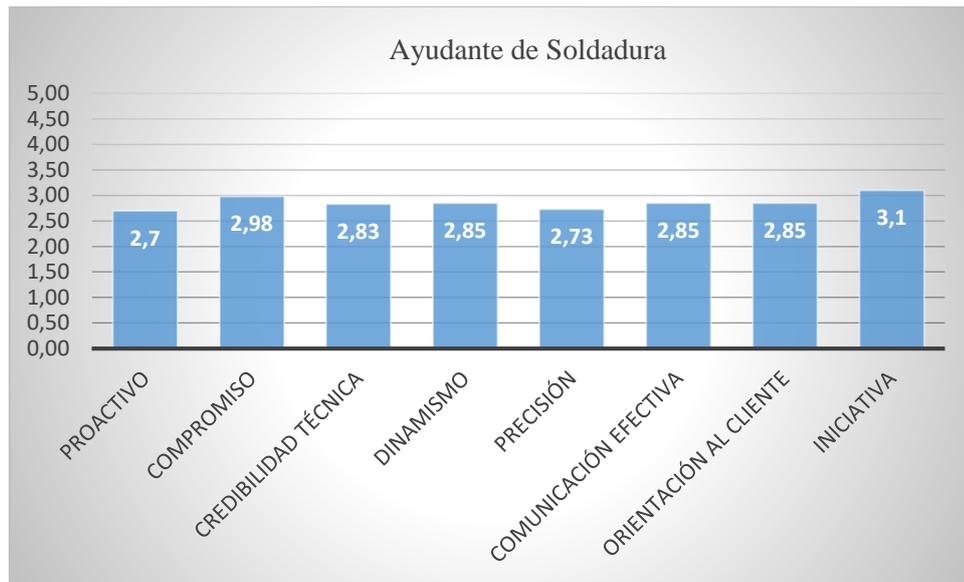


Figura 5.57. Competencias Específicas del Ayudante de Soldadura.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un rápido análisis de los resultados obtenidos podemos observar que el ayudante de soldadura de la empresa se encuentra en un rango de escala menor dentro de la evaluación de desempeño de sus capacidades se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar su desempeño laboral.

➤ **Operario**

Tabla 5.61. Competencias Específicas del Operario.

Tipo de evaluador	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa
Jefe	3.00	3.00	3.00	3.50	3.00	3.00	3.50	3.00
Par	3.00	2.90	2.50	3.00	2.90	3.00	3.00	3.50
Subordinados	3.50	2.90	2.90	3.00	3.50	2.50	2.90	3.00
Autoevaluación	2.90	3.00	3.50	3.00	3.00	3.50	3.00	3.50
Total, de promedio	3.10	2.95	2.98	3.13	3.10	3.00	3.10	3.25

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

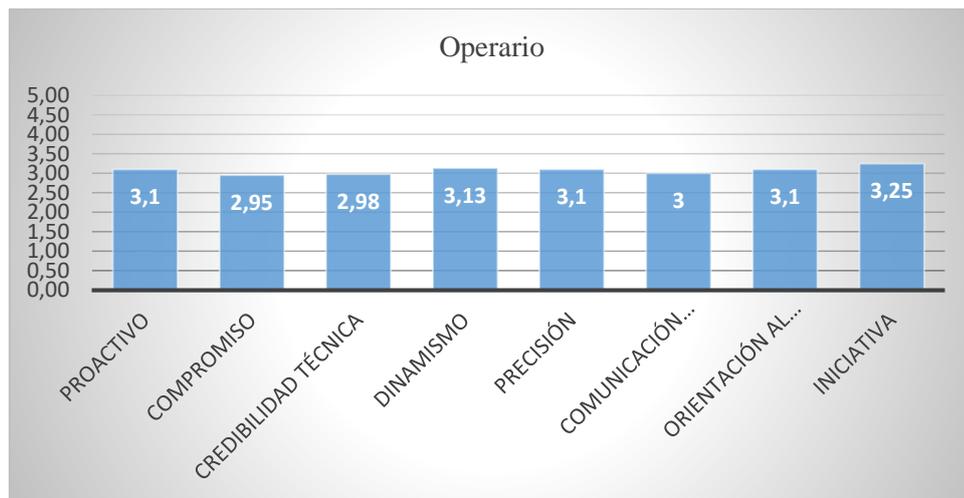


Figura 5.58. Competencias Específicas del Operario.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un análisis rápido de los resultados obtenidos podemos observar que el operario de la empresa se encuentra en un rango de escala buena dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor enfoque en las siguientes competencias que se encuentran en un rango de escala menor compromiso con un promedio de 2.95 y credibilidad técnica con 2,98 se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar su desempeño laboral.

➤ **Operario**

Tabla 5.62. Competencias Específicas del Operario.

Tipo de evaluador	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa
Jefe	2.90	3.50	3.50	3.50	3.50	2.90	3.00	2.50
Par	2.50	2.50	2.50	2.90	3.00	3.00	3.50	3.50
Subordinados	3.50	3.00	3.00	3.00	3.50	2.90	2.90	2.90
Autoevaluación	2.90	2.90	3.50	2.90	2.90	3.00	2.90	3.50
Total, de promedio	2.95	2.98	3.13	3.08	3.23	2.95	3.08	3.10

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

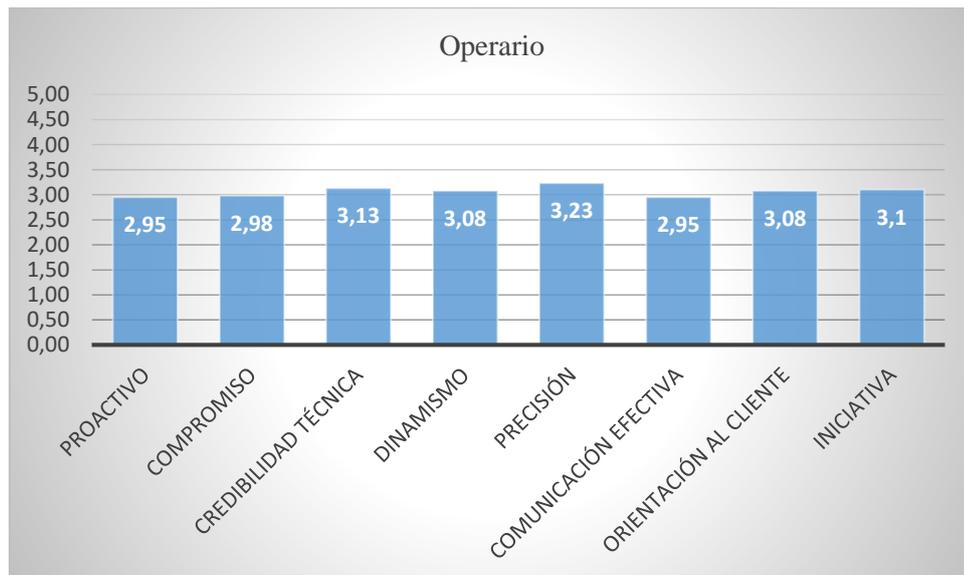


Figura 5.59. Competencias Específicas del Operario

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un análisis rápido de los resultados obtenidos podemos observar que el operador de la empresa se encuentra en un rango de escala buena dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor enfoque en las siguientes competencias que se encuentran en un rango de escala menor: proactivo 2.95, compromiso 2.98, proactivo y comunicación efectiva 2.95 se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar su desempeño laboral.

➤ **Operario**

Tabla 5.63. Competencias Específicas del Operario.

Tipo de evaluador	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa
Jefe	2.50	3.50	3.00	3.00	3.50	3.00	3.00	3.50
Par	3.00	3.00	3.50	3.50	2.90	2.90	2.90	3.00
Subordinados	3.00	2.90	2.50	3.00	2.50	2.90	3.00	2.90
Autoevaluación	3.00	3.50	3.00	3.50	2.90	3.50	3.50	3.00
Total, de promedio	2.88	3.23	3.00	3.25	2.95	3.08	3.10	3.10

Fuente: Empresa Aníbal Car

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

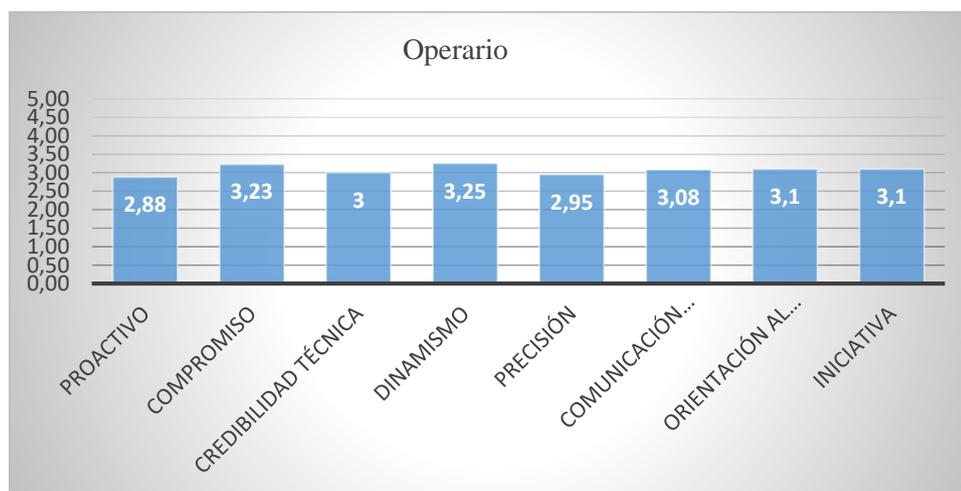


Figura 5.60. Competencias Específicas del Operario.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Análisis:

Mediante un análisis rápido de los resultados obtenidos podemos observar que el Operario de la empresa se encuentra en un rango de escala buena dentro de la evaluación de competencias específicas lo cual nos recomienda tener un mayor enfoque en las siguientes competencias que se encuentran en un rango de escala menor: proactivo con un promedio de 2.88 y precisión 2,95 se recomienda participar de las actividades y del plan de acción que se planificara para mejorar su desempeño laboral.

5.3.1 Análisis de Resultados Generales de las competencias Específicas

En la siguiente tabla se muestran los jefes de cada departamento de la empresa “Aníbal Car”

5.3.2 Resultados Generales de las Competencias Específicas de los Jefes de la Empresa

Tabla 5.64. Jefes de la empresa.

Evaluados	Razonamiento estratégico	Compromiso	Credibilidad técnica	Orientación al cliente	Negociación	Planificación	Iniciativa	Autocuidado	Promedio
Jefe de Talento Humano	3,9	3,95	4,15	3,9	4,25	4	3,75	4,1	4,00
Jefe de Mantenimiento	3,07	3,5	3,17	3,5	3	3,5	3,1	3,13	3,25
Jefe de Compras	2,97	3,5	3,3	3,5	3,1	3,6	3	3,07	3,26
Jefe de Producción	3	3,2	3,6	3,1	3,67	3,87	3,57	3,47	3,44
Jefe de bodega	3,53	3,17	3,3	3,3	2,8	3,5	3	3,5	3,26

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

A continuación, en la siguiente tabla realizaremos un análisis comparativo de los resultados de las respectivas evaluaciones de desempeño 360 grados de cada jefe de la empresa analizamos cual se encuentran en una escala máxima y mínima dentro de la empresa “Aníbal car”.

Tabla 5.65. Análisis comparativo.

Tipo de evaluador	Razonamiento estratégico	Compromiso	Credibilidad técnica	Orientación al cliente	Negociación	Planificación	Iniciativa	Autocuidado	Promedio
Jefe de Talento Humano	3,9	3,95	4,15	3,9	4,25	4	3,75	4,1	4,00
Jefe de Mantenimiento	3,07	3,5	3,17	3,5	3	3,5	3,1	3,13	3,25

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

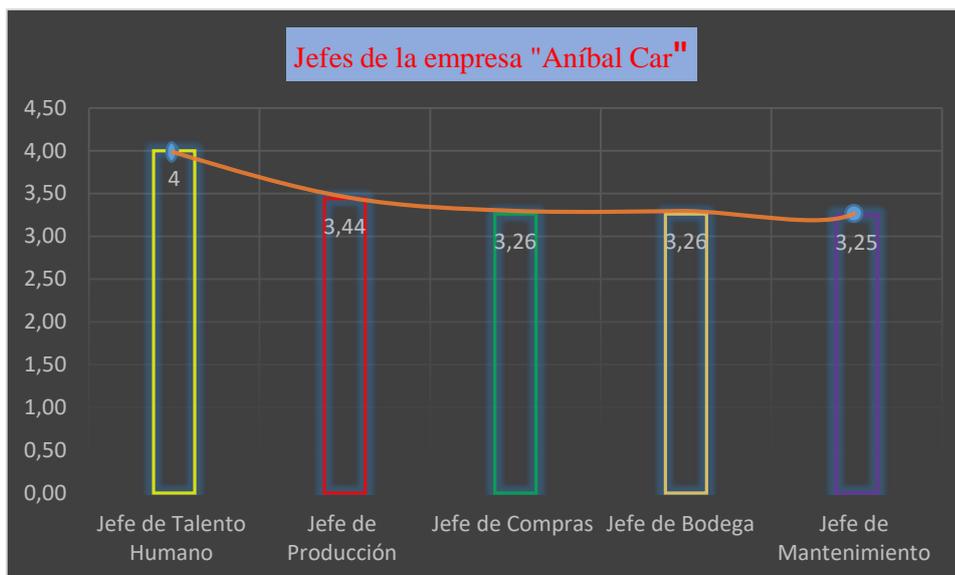


Figura 5.61. Análisis Comparativo.
Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

5.3.4. Análisis Comparativo de Resultados

Tabla 5.66. Análisis comparativo de los Jefes de la empresa.

<p>Jefe de Talento Humano</p>	<p>Realizado un análisis respectivo de los resultados de la evaluación de desempeño 360 grados según los datos obtenidos tenemos que el Jefe de Talento se encuentra en una escala sobresaliente con un promedio de 4 dado que cumple con habilidades y conocimientos positivos por lo cual la persona muestra logros extraordinarios en todas las manifestaciones dentro del área de trabajo.</p>
<p>Jefe de Mantenimiento</p>	<p>Realizado un análisis respectivo de los resultados de la evaluación de desempeño 360 grados según los datos obtenidos tenemos que el Jefe de Mantenimiento se encuentra en una escala muy buena con tendencia regular con un promedio de 3,25 por lo cual dado que cumple con habilidades y conocimientos para el puesto de trabajo sin embargo está en la obligación de mejorar sus capacidades de desempeño por lo que la empresa desea que sus empleados se encuentren en una escala sobresaliente en todas sus capacidades dentro de la empresa.</p>

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

5.3.3 Resultados Generales de las Competencias Específicas de los Trabajadores de la Empresa

Tabla 5.67. Trabajadores de la empresa “Aníbal Car”.

Evaluado	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa	Promedio
Secretaria	3,55	3,15	3,5	2,8	3,3	3	3,7	3,5	3,31
Contadora	3,53	3,17	3,3	3,3	2,8	3,5	3	3,5	3,26
Despachador	3,2	3,53	3,45	2,9	3,35	3,7	3,1	3,43	3,33
Bodeguero	3,35	2,9	3,53	3,25	2,85	3,15	3,05	3,15	3,15
Supervisor de pintura	3,5	3,16	3,08	3,5	2,88	2,98	2,78	3,06	3,12
Pintor	3,5	3,5	3,23	3,5	3,5	3,1	3	3,5	3,35
Ayudante de Pintura	2,85	2,98	2,73	2,88	3,05	2,85	2,95	2,85	2,89
Electricista	3,06	3,08	3	2,78	2,8	3,96	2,86	3,08	3,08
Ayudante de Electricidad	2,73	2,85	2,8	2,83	2,73	2,93	2,85	2,79	2,81
Soldador	2,85	3,23	3,1	3,08	2,95	3,1	3,2	3,1	3,08
Ayudante de Soldadura	2,7	2,98	2,83	2,85	2,73	2,85	2,85	3,1	2,86
Operario	3,1	2,95	2,98	3,13	3,1	3	3,1	3,25	3,08
Operario	2,95	2,98	3,13	3,08	3,23	2,95	3,08	3,1	3,06
Operario	2,88	3,23	3	3,25	2,95	3,08	3,1	3,1	3,07

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

A continuación, en la siguiente tabla realizaremos un análisis de la comparación de los resultados de las respectivas evaluaciones de desempeño 360 grados analizaremos que trabajador se encuentra escala máxima y mínima dentro de sus competencias específicas.

Tabla 5.68. Análisis comparativo de los Trabajadores.

Evaluado	Proactivo	Compromiso	Credibilidad técnica	Dinamismo	Precisión	Comunicación efectiva	Orientación al cliente	Iniciativa	Promedio
Pintor	3,5	3,5	3,23	3,5	3,5	3,1	3	3,5	3,35
Ayudante de Electricidad	2,73	2,85	2,8	2,83	2,73	2,93	2,85	2,79	2,81

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

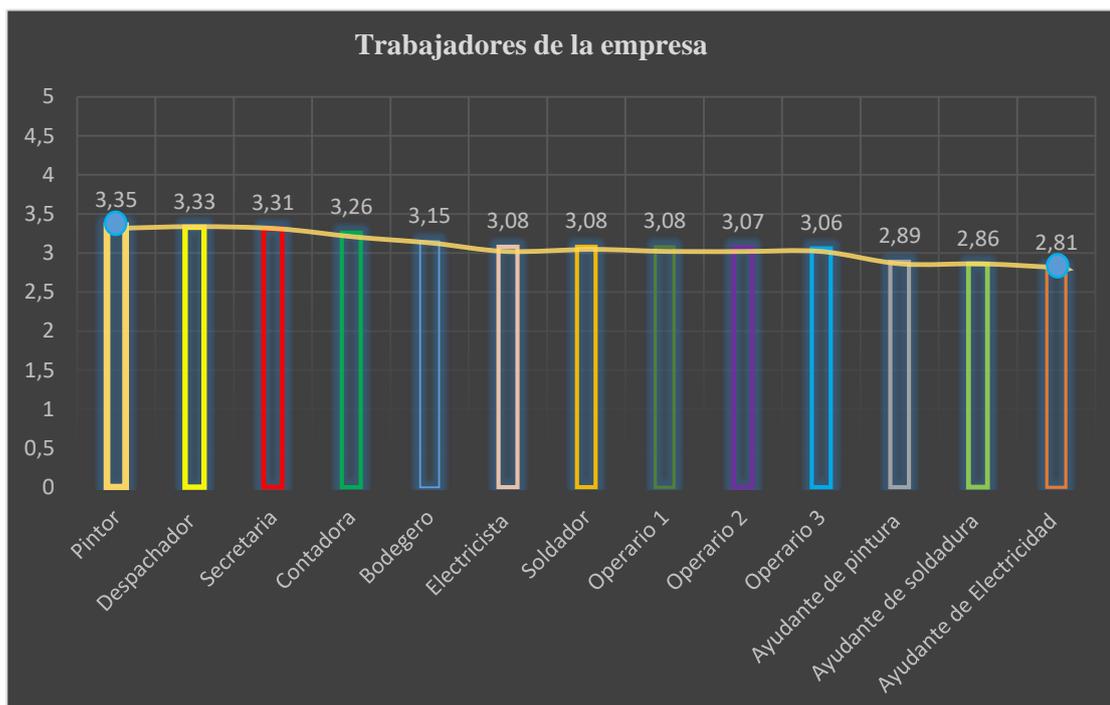


Figura 5.62. Analisis Comparativo
Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

5.3.5. Análisis Comparativo de Resultados

Tabla 5.69. Cuadro de análisis comparativo de los trabajadores.

Pintor	Realizado un análisis respectivo de los resultados de la evaluación de desempeño 360 grados según los datos obtenidos tenemos que el Pintor se encuentra en una escala muy buena con un promedio de 3,35 dado que cumple con habilidades y conocimientos positivos para su área de trabajo sin embargo por planificaciones seta en la obligación de acogerse a planes de acción para mejorar sus capacidades y mejora de desempeño para el beneficio de la empresa.
Ayudante de Electricidad	Realizado un análisis respectivo de los resultados de la evaluación de desempeño 360 grados según los datos obtenidos tenemos que el Ayudante de Electricidad pintor se encuentra en una escala buena con un promedio de 2,81 nos refleja que no cumple con habilidades y conocimientos positivos para su área de trabajo que lo contrataron por lo cual se le brindara apoyo mediante planes de acción para mejorar sus capacidades de desempeño en los cuales encontraron debilidades, falencia que le beneficiara al trabajador y a la empresa.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

5.4. PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS RENDIMIENTOS DE LOS TRABAJADORES

Una vez terminado el proceso de la evaluación de desempeño 360 grados con el respectivo análisis de los resultados dentro de sus componentes de calificación se realizará el plan de acción para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa “Aníbal Car” lo que pretende la organización es la mejora continua en las competencias cardinales y específicas tanto (habilidades, actitudes ,conocimientos y destrezas) que requiere cada puesto de trabajo con el objetivo de mejorar el clima laboral para el proceso de producción.

5.4.1. Objetivo

El principal objetivo del departamento de talento humano es mejorar las competencias de desempeño de los trabajadores de la empresa mediante los planes de acción que permite aumentar considerablemente el potencial laboral para la solución de problemas que se presentan dentro del puesto de trabajo, brindándoles oportunidades de desarrollo para incrementar habilidades, actitudes para así mantener un clima laboral satisfactorio mediante motivaciones de parte de la organización gerencia por su esfuerzo de mejora continua dentro del área del proceso de producción.

5.4.2. Alcance

El presente plan de acción, comprende de herramientas importantes de análisis para mejorar las capacidades laborales mediante objetivos, actividades que la organización planifica para obtener mejores resultados de los trabajadores después de los resultados de la evaluación 360 grados.

5.4.3. Políticas

- Evaluar a los trabajadores dos veces por año para obtener información si el personal necesita capacitaciones y así poder desarrollar mejores competencias en el área de producción.
- El equipo que está conformado para las capacitaciones al personal tiene que tener habilidades y actitudes muy positivas, además de poseer un conocimiento en los temas esenciales y productivos para mejorar de manera positiva las capacidades del trabajador.

- Todos los trabajadores de la empresa “Aníbal Car” se debe acoger a la respectiva evaluación personal, posteriormente a las actividades que se realizan por ejemplo capacitaciones con temas específicos que beneficiarán a tener mejores resultados en su desempeño laboral.

5.4.4. Estrategias

- Desarrollar actividades que oriente a la mejor solución en caso de tener problemas dentro de las labores cotidianas que realiza el área de pintura y mantenimiento.
- Involucrar directamente a los trabajadores que presentaron resultados menores en la evaluación considerando realizar exposiciones de motivación, clima laboral entre otros con ello logramos fomentar el desarrollo en actitudes como liderazgo, trabajo en equipo y relaciones intrapersonales.

5.4.5. Responsables Directos de Plan de Acción

Los principales responsables dentro de la creación de plan de acción es el departamento de Talento Humano quien coordina y ejecuta todas las actividades que se van a realizar en el transcurso de ejecución del plan de acción, hasta analizar los respectivos resultados de las capacitaciones con seguimiento personal a cada trabajador.

Tabla 5.70. Plan de Acción para mejorar el desempeño laboral.

PLAN DE ACCIÓN							
Factores	Calificación actual	Objetivo de la mejora	Beneficiarios	Acciones	Responsables	Recurso	
Falta de capacitaciones	3,55	Que los empleados en esta área presten interés en las metas y objetivos para mantenerse en nivel económico favorable que ayude a la estabilidad de la empresa.	Departamento Financiero	Capacitación con el tema Desarrollo capacidades analíticas para la toma de las mejores decisiones en la empresa.	Gerente, Jefe de Talento Humano.	Financiero:	
						Costo del servicio del contrato	
						\$ 600,00	
Falta de capacitaciones de reparaciones y mantenimiento	3,22	Que la empresa brinde sus servicios con mejor calidad y ser una principal competencia dentro del mercado carroceros den Tungurahua.	Departamento de Mantenimiento	Capacitación con el tema Nuevas técnicas para el mantenimiento y reparación de buses carroceros.	Gerente, Jefe de Talento Humano.	Financiero:	
						Costo del servicio del contrato	
						\$ 600,00	
Tareas repetitivas Falta de capacitaciones	3,16	Que los trabajadores mantengan satisfacción en realizar sus trabajos en cada puesto mejorando sus técnicas.	Departamento de Producción	Capacitación con el tema mejoramiento de la producción el área carrocera.	Gerente, Jefe de Talento Humano.	Financiero:	
				Integración del personal		Costo del servicio del contrato	
				\$ 500,00			
Falta de conocimientos en el área de trabajo Malas capacitaciones	3,46	Mantener una buena integridad entre trabajadores además Iniciativa, flexibilidad para la mejora del proceso dentro de la empresa.	Departamento Operativo	Capacitación con el tema Mantener y mejorar las condiciones positivas de la organización.	Gerente, Jefe de Talento Humano.	Financiero:	
						Costo del servicio del contrato	
						\$ 600,00	

Tabla 5.71. “A continuación”

Calidad, orden y exactitud	Muy buena	Mantener y mejorar las condiciones de organización de calidad orden y exactitud en el proceso de producción.	El personal de empresa	Capacitación con el tema mantener y mejorar las condiciones de la organización.	Gerente, Jefe de Talento Humano.	Financiero:	
						Costo del servicio del contrato	
						\$ 400,00	
Liderazgo	Muy buena	Los empleados deben presentar un accionar asertivo en cuanto a su relación con los demás trabajadores mostrando actitudes y aptitudes en el puesto de trabajo.	El personal de empresa	Capacitación con el tema la comunicación, clave para liderar de forma efectiva.	Gerente, Jefe de Talento Humano.	Financiero:	
						Costo del servicio del contrato	
						\$ 500,00	
C. Específicas	Regular	Mantener un clima laboral satisfactorio dentro del área de trabajo	El personal de empresa	Capacitación con el tema mejoramiento de competencias específicas.	Gerente, Jefe de Talento Humano.	Financiero:	
Compromiso						Costo del servicio del contrato	
Planificación						\$ 900,00	
Iniciativa							
Precisión							
Proactivo							
Gerenciales		Proyección de la empresa hacia un futuro.	El gerente	Desarrollo gerencial	Gerente, Jefe de Talento Humano.	\$ 200	
Administrativo		Logras éxitos a largo y corto tiempo	Departamento de Talento Humano	La importancia del coaching en las organizaciones	Gerente, Jefe de Talento Humano.	\$ 300	

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

Para la realización de las capacitaciones dentro y fuera de la empresa en departamento de Talento Humano y Gerencia consignan el costo total de las capacitaciones es de cuatro mil seiscientos dólares americanos.

5.4.6. Cronograma de Actividades del Plan de Acción

Tabla 5.72. Cronograma de actividades

Cronograma de actividades														
Tiempo Actividades	Abril				Mayo				Junio					
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Capacitación con el tema Desarrollo capacidades analíticas para la toma de las mejores decisiones en la empresa.														Se realizo la capacitación al personal del departamento financiero de la empresa los fines de semana tiempo de duración 2 horas.
Actividades relacionadas a la orientación de resultados.														Duración de las actividades que orientan los resultados de la empresa 2 horas.
Capacitación con el tema Nuevas técnicas para el mantenimiento y reparación de buses carroceros.														Duración de la capacitación al departamento de mantenimiento 3 horas los fines de semana.
Llevar a cabo prácticas que ayuden a mejorar las técnicas de mantenimiento.														Duración de las practicas prácticas que ayuden a mejorar las técnicas de mantenimiento.1 hora.
Capacitación con el tema mejoramiento de la producción el área carrocera.														Duración 2 horas.
Actividades relacionadas directamente a trabajos en equipo.														Duración de las actividades en equipo de trabajo 2 horas.
Capacitación con el tema Mantener y mejorar las condiciones positivas de la organización.														Duración de la capacitación 2 horas fines de semana.
Actividades que se realizan para la Integración del personal														Tiempo de duración 2 horas en actividades de integración del personal.
Capacitación con el tema Situaciones que afecta a la integridad del personal dentro de la empresa.														Tiempo de duración de la capacitación 4 horas el fin de semana.
Capacitación con el tema mantener y mejorar las condiciones de la organización.														Se estableció una duración de 4 horas para capacitar sobre este tema.
Capacitación con el tema la comunicación, clave para liderar de forma efectiva.														Duración de la capacitación 2 horas.
Puesta en práctica de actividades que fortalecen la comunicación efectiva dentro de la empresa.														Prácticas que promueven la comunicación efectiva dentro de la empresa 2 horas.

Tabla 5.73. “A continuación”

Cronograma de actividades														
Tiempo Actividades	Julio				Agosto				Septiembre					
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Capacitación con el tema mejoramiento de competencias específicas de trabajador.														Duración de la capacitación con temas mejoramiento de competencias específicas del trabajador 2 horas.
Capacitación con el tema compromiso.														Tiempo de duración de la capacitación compromiso 2 horas.
Actividades que fortalecen el compromiso dentro de la empresa.														Practicas relacionadas al compromiso dentro de la empresa 2 horas.
Capacitación del personal de la empresa con el tema planificación.														Tiempo de duración de la capacitación planificación 2 horas.
Charlas al personal de la empresa acerca de iniciativas.														Tiempo de capacitación 3 horas.
Actividades que se realizan para las iniciativas en la empresa.														Duración de las actividades relacionadas a fortalecer las iniciativas.1 hora.
Capacitación con el tema precisión para mejorar el rendimiento de la empresa.														Duración de la capacitación para mejorar la precisión de los trabajadores en la empresa 2 horas.
Realización de actividades que fortalecen la precisión de los trabajadores de la empresa.														Tiempo de capacitación 2 horas
Capacitación con el tema proactividad del trabajador.														Duración de la capacitación proactividad en el trabajador 3 horas.
Realización de actividades que mejoran la proactividad del trabajador en la empresa.														Duración de las actividades que fortalecieron la proactividad en el trabajador de la empresa 3 horas.
Seguimiento a los diferentes trabajadores que recibieron las diferentes capacitaciones.														El seguimiento tuvo un tiempo de duración de 4 horas en las cuales se observó los cambios que tenían después de las capacitaciones.
Observación en diferentes áreas de la empresa de los mejoramientos continuos obtenidos de las acciones correctivas.														Las observaciones tuvieron un tiempo de duración de 4 horas en las cuales se observó los cambios que tenían después de tomar acciones correctivas en la empresa.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

5.5. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DEL PROYECTO

5.5.1. Costo de Materiales de Oficina

A continuación, en la siguiente tabla se detalla todos los materiales de oficinas utilizado para las encuestas, la evaluación 360 grados los materiales que se utiliza para recolectar los datos de la empresa.

Tabla 5.74. Costo de Materiales y Lista de Oficina.

Cantidad	Detalle	Valor unitario	Valor total
350	Impresiones	0,08	\$ 28,00
3	Esferográficos	0,4	\$ 1,20
1	Perforadora	2,5	\$ 2,50
1	Carpetas	0,75	\$ 1,50
1	Cuadernos	1,4	\$ 1,40
2	Empastados	4	\$ 8,00
1	Flas memory	10	\$ 10,00
			\$ 51,85

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

5.5.2. Costo de Transporte y Alimentación.

Tabla 5.75. Transporte y Alimentación.

TRANSPORTE Y ALIMENTACIÓN	
Detalle	Valor
Transporte	\$ 45,00
Alimentación	\$ 30,00
Otros gastos	\$ 20,00
Total	\$ 95,00

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

5.5.3. Pago de los investigadores

Tabla 5.76. Pago de Investigadores.

PAGO DE LOS INVESTIGADORES	
Detalle	Valor
2 investigadores	\$ 500
	\$ 500

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

5.5.4. Costo total del Presupuesto del Proyecto

En la siguiente tabla se muestra el costo total de la inversión para el proyecto tomando en cuenta el valor de materiales y lista de oficina, transporte y alimentación y pago de los investigadores.

Tabla 5.77. Costo del proyecto.

COSTO DE INVERSIÓN DEL PROYECTO	
Detalle	Valor
Materiales y lista de oficina	\$ 51,85
Transporte y alimentación	\$ 95,00
Pago de los investigadores	\$ 500,00
	\$ 646,85

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

En base a los resultados encontrados tras la investigación generada, se tienen las siguientes conclusiones, dando cumplimiento a los objetivos planteados:

- La investigación permitió conocer la situación actual de la empresa, ya que no cuenta con un formato de evaluación por lo cual se diseñó y posteriormente se aplicó generando una gran ayuda para la empresa permitiendo calificar al personal mejorando la calidad dentro de sus áreas de trabajo, ya que al ser evaluados nos permitió conocer que puntos se deben tomar en cuenta para tomar acciones correctivas que mejoren sus competencias laborales.
- Considerando los parámetros más importantes dentro del sistema de evaluación de desempeño cada uno de ellos es de gran importancia para la empresa y los trabajadores ya que se da a conocer los beneficios, normas e instrumentos que se utilizarán durante el proceso que se les evaluará sus competencias laborales, dándole a cada uno de ellos su respectiva ponderación la cual dependiendo en el grado que se encuentre se le realizará el diferente análisis para poder encontrar la causa y darle un seguimiento para mejorar sus capacidades.
- Se consiguió aplicar un método de evaluación de desempeño 360 grados, en base a una muestra definida, la cual estuvo conformada por 19 trabajadores de acuerdo a los análisis de resultados más 50 por ciento de las competencias cardinales y específicas se encuentran en una escala buena de desempeño las competencias que se encuentran en un rango de escala regular aplicara para un plan de acción para mejorar el desempeño laboral para cumplir los objetivos de la empresa.

6.2. RECOMENDACIONES

En base a los hallazgos encontrados tras la investigación generada, se tienen las siguientes recomendaciones:

- Diagnosticar las distintas áreas que conforman la empresa, y el número de trabajadores para conocer los parámetros más importantes que se deban aplicar para la evaluación, esta evaluación ayudaría a encontrar el diseño de evaluación más apropiado para el equipo de trabajo.
- Observar la situación en la cual se encuentra la empresa tomando en cuenta los puntos más importantes en los cuales se va a realizar la evaluación de desempeño sin dejar pasar por alto ninguno ya que cada uno de los puntos que lo conforman son de gran importancia para que se lleve un correcto trabajo de equipo y poder mejorarlo con el tiempo.
- Realizar evaluaciones en las áreas de trabajo con el fin de realizar el seguimiento y poder generar acciones correctivas acordes a las necesidades encontradas dentro de cada una de las áreas y departamentos, y principalmente en el departamento de producción donde se realizan las tareas más importantes dentro de la empresa el cual es principal objeto de estudio de nuestro proyecto de investigación.
- Generar planes de acción para la mejora continua y dar seguimiento del desarrollo de sus competencias cardinales y específicas por lo que se complementará con seguimientos paulatinos en el área de pintura y mantenimiento después de haber sido calificadas y evaluadas se procedió a tomar un plan de acción para mejorar la debilidad de los trabajadores de empresa.

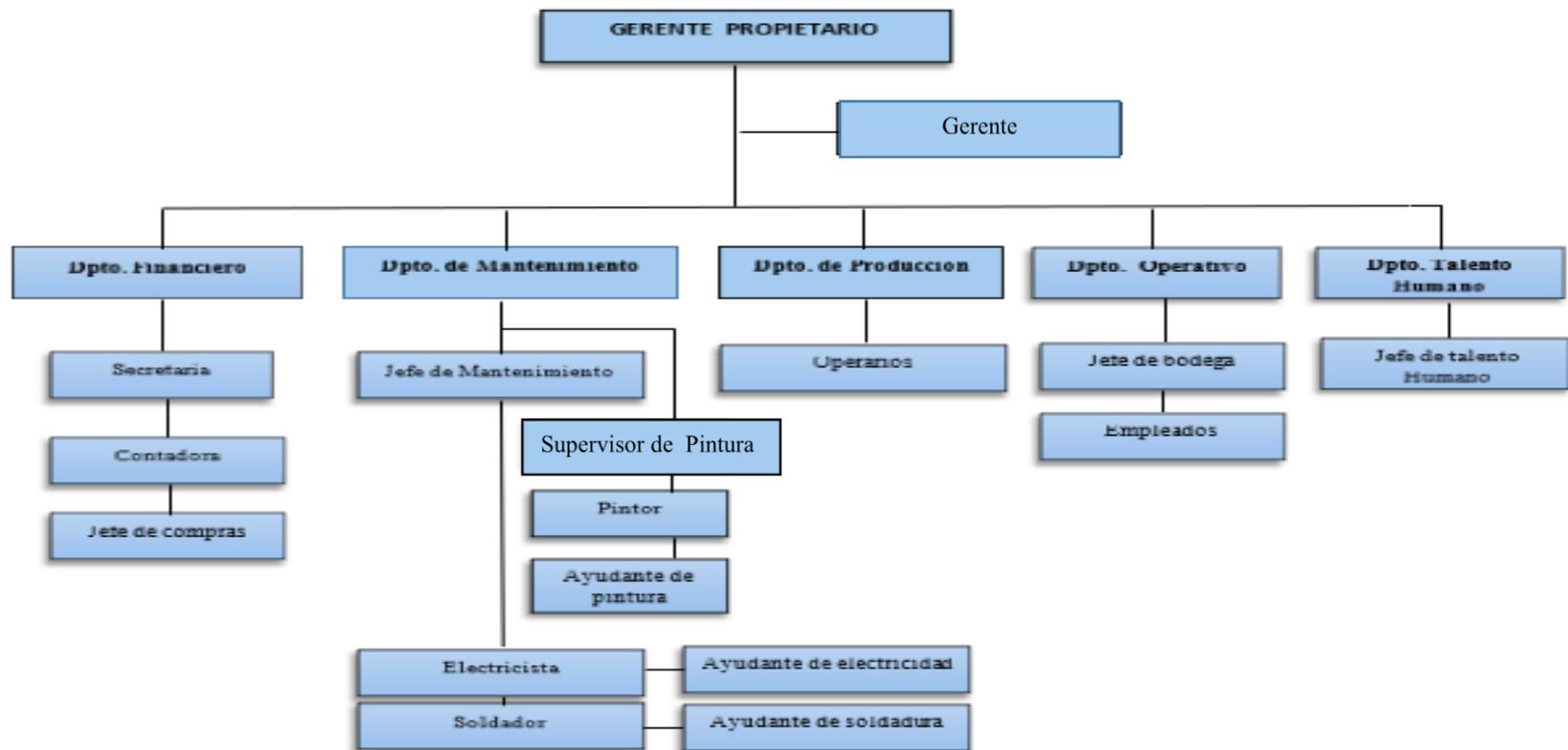
7. BIBLIOGRAFÍA

- [1] C. Montoya y M. Boyero, «El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional,» *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20, nº 2, pp. 1-20, 2016.
- [2] R. Simancas, A. Silvera, L. Garcés y H. Hernández, «Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en Pymes de Barranquilla,» *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, nº 82, 2018.
- [3] F. Armijos, A. Bermúdez y N. Mora, «Gestión de administración de los Recursos Humanos,» *Revista Universidad y Sociedad*, vol. 11, nº 4, 2019.
- [4] R. López, «La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional,» *Perspectivas*, nº 26, pp. 129-152, 2010.
- [5] Y. Rivero, «Evaluación del desempeño: tendencias actuales,» *Revista Archivo Médico de Camagüey*, vol. 23, nº 2, 2019.
- [6] C. Leyva, M. Guzmán y R. Pérez, «La evaluación del desempeño, los procesos y la organización,» *Ingeniería Industrial*, vol. 37, nº 2, 2016.
- [7] E. Malzoni, «Evaluación de desempeño: que es y cómo funciona,» *Qulture*, 24 Octubre 2018.
- [8] C. Cera, «APPVIZER,» 8 Abril 2021. [En línea]. Available: <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/concepto-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>.
- [9] AEC, «Impulsamos una calidad abierta, transformadora y líder,» *Revista de calidad*, 2019.
- [10] M. Camacho, «Los 10 problemas más comunes a la hora de medir el rendimiento laboral,» 29 Octubre 2021. [En línea]. Available: <https://factorialhr.es/blog/problemas-rendimiento-laboral/>.

- [11] P. Alzate, «La importancia de la evaluación del desempeño laboral,» 25 Julio 2016. [En línea]. Available: <https://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>.
- [12] J. Patiño, «Análisis del modelo de evaluación de desempeño por competencia aplicables en las microempresas,» Manabí, 2017.
- [13] M. Alles, «Desempeño por Competencias: Evaluación 360°,» Granica, Buenos Aires, 2006.
- [14] M. ALLES, Desempeño de competencias 3 edición Evaluación de desempeño, Buenos Aires : Granica S.A., 2017.
- [15] J. Varela, «Diseño del subsistema de evaluación del desempeño por competencias para la Intitución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio oficina Central,» Quito, 2011.
- [16] SENA, «Senaintro.blackboard.com,» 11 Julio 2014. [En línea]. Available: https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/122320_1_VIRT.
- [17] V. Fernandez, Derechos humanos y Relaciones Laborales, España: Netbiblo SL, 2010.
- [18] H. G. Salazar Morales, «Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas.,» Universidad Militar de Nueva Granada, Bogotá, 2016.
- [19] J. Rodriguez, El Modelo de Gestión de recursos humanos, Cataluña España: Editorial UOC, 2011.
- [20] A. M. Melchor Sanchez, «EVALUACIÓN del y para EL APRENDIZAJE: instrumentos y estrategias,» de *EVALUACIÓN del y para EL APRENDIZAJE: instrumentos y estrategias*, Mexico , Virginia Gonzales , 2020.
- [21] C. CERA, «APPVIZER,» 8 abril 2021. [En línea]. Available: <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/concepto-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>.

8. ANEXOS

8.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ADMINISTRATIVO



8.2. ANEXO A ENCUESTAS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

En la presente encuesta tiene la finalidad de obtener datos útiles y confiables de los trabajadores para la elaboración de este proyecto de investigación con el tema: “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360 grados para mejorar las competencias del personal de la empresa “ANÍBAL CAR REPARACIÓN, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CARROCERÍAS” en la provincia del Tungurahua.”

Solicitamos que responda las siguientes preguntas

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS A LOS TRABAJADORES

Seleccione su sexo

Masculino

Femenino

Seleccione el rango de edad en el que se encuentre.

Desde los 18 hasta 24

Desde los 25 hasta 31

Desde los 32 hasta 39

Desde los 40 hasta 46

1. ¿Está usted de acuerdo en la implementación de una evaluación de desempeño a los trabajadores?

SI

NO

2. ¿Conoce usted de que ítems interviene en esta evaluación?

SI

NO

3. ¿Está de acuerdo que se realice una sensibilización antes que se ejecute la evaluación?

SI

NO

4. ¿Cree que la evaluación de desempeño mejorara el desempeño del trabajador?

SI

NO

5. ¿Estaría usted de acuerdo de recibir charlas para mejorar el desempeño en el área de trabajo?

SI

NO

6. ¿Estaría usted de acuerdo que la evaluación se realice anualmente?

SI

NO

7. ¿Cree que después de la evaluación de desempeño mejorar el trabajo en equipo?

SI

NO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

En la presente encuesta tiene la finalidad de obtener datos útiles y confiables de los trabajadores para la elaboración de este proyecto de investigación con el tema: "Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360 grados para mejorar las competencias del personal de la empresa "ANIBAL CAR REPARACION, PINTURA Y MANTENIMIENTO DE CARROCERIAS" en la provincia del Tungurahua."

Solicitamos que responda las siguientes preguntas

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS A LOS TRABAJADORES

Seleccione su sexo

Masculino Femenino

Seleccione el rango de edad en el que se encuentre.

Desde los 18 hasta 24
Desde los 25 hasta 31
Desde los 32 hasta 39
Desde los 40 hasta 46

1. ¿Está usted de acuerdo en la implementación de una evaluación de desempeño a los trabajadores?

SI NO

2. ¿Conoce usted de que ítems interviene en esta evaluación?

SI NO

ANIBA
REPARACION, PINTURA Y
MANTENIMIENTO DE
CARROCERIAS
ANIBAL S
GERENTE PROP

Figura A.1. Encuestas

3. ¿Está de acuerdo que se realice una sensibilización antes que se ejecute la evaluación?

SI

NO

4. ¿Cree que la evaluación de desempeño mejorara el desempeño del trabajador?

SI

NO

5. ¿Estaría usted de acuerdo de recibir charlas para mejorar el desempeño en el área de trabajo?

SI

NO

6. ¿Estaría usted de acuerdo que la evaluación se realice anualmente?

SI

NO

7. ¿Cree que después de la evaluación de desempeño mejorar el trabajo en equipo?

SI

NO


REPARACIÓN PINTURA Y AJUSTE/MONTAJE DE CARROCERÍAS
CEL: 0983257600
ANIBAL SILVA
GERENTE PROPIETARIO

Figura A.2. Encuestas

8.3. ANEXO B EVALUACIÓN 360°

		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS					
Nombre:							
Departamento:		Departamento de Pintura					
Puesto:		Ayudante de pintura					
Fecha:		23 de diciembre del 2021					
Puesto de evaluador:		Par					
INSTRUCCIONES:							
<p>1. Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, de la empresa Anibal Car".</p> <p>2. Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.</p>							
		A	B	C	D	E	
		Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	
<p>3. A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: jefe Inmediatos, Pares , Autoevaluación y clientes internos y Externos.</p>							
<p>Nota: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Para el beneficio de departamento dl talento humano para un respectivo análisis del desempeño laboral.</p>							
COMPETENCIAS CARDINALES							
RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Mantiene la actitud positiva para la solución de problemas.						
2	Muestra energía y empeño las actividades dentro del área de trabajo.						
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias						

Figura B.3. Evaluación de desempeño.

CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Se asegura realizar s actividades sin cometer errores.						
2	Su área de trabajo es ordenada y cumple su trabajo con exactitud.						
3	Es claro y preciso al momento de la realización de las tareas.						
Promedio de competencia							
TRABAJO EN EQUIPO		A	B	C	D	E	Calificación
1	La relación entre el personal es buena						
2	Mantiene una relación acorde par a realizar conjuntamente y no por competencia.						
3	Tiene respeto a las ideas de los demás compañeros al realizar una actividad.						
Promedio de competencia							
RELACIONES INTRAPERSONALES		A	B	C	D	E	Calificación
1	Promueve un entusiasmo positivo y lo comparte con los demás trabajadores.						
2	Es capaz de llevar una convivencia buena con los demás.						
3	Promueve la calma en situaciones difíciles con los demás.						
Promedio de competencia							
LIDERAZGO		A	B	C	D	E	Calificación
1	Posee don de líder con los demás .						
2	Destaca fortalezas en solucionar problemas.						
3	Mantiene el liderazgo y promueve los mejores resultados con los demás.						
Promedio de competencia							
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Emplea todo su conocimiento						

Figura B.4. Evaluación de desempeño.

INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD		A	B	C	D	E	Calificación
1	Comparte ideas nuevas con los demás.						
2	Posee el interés en la iniciativa de nuevos proyectos.						
3	Realiza el trabajo con creatividad.						
Promedio de competencia							
AUTOCONFIANZA		A	B	C	D	E	Calificación
1	Posee confianza aun estado en problemas.						
2	Mantiene la calma ante un problema para tener una solución pronta.						
3	Acoge las críticas con algo positivo para mejorar .						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
PREGUNTAS		A	B	C	D	E	Calificación
1	Proactivo						
2	Compromiso						
3	Credibilidad técnica						
4	Dinamismo						
5	Precisión						
6	Comunicación efectiva						
7	Orientación al cliente						
8	Iniciativa						
<i>Promedio competencias Específicas</i>							

Observaciones:

.....

.....

Firma del evaluado

.....

Firma del evaluador

Figura B.5. Evaluación de desempeño.

8.4. ANEXO C

Figura C.6. Encuesta realizada a los trabajadores.



Figura C.6. Encuesta realizada a los trabajadores.

Autores: Jonathan Manobanda-Alejandro Vaca