



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la
Obtención del Título de Licenciada en Ciencias de la Educación,
Mención: Psicólogo Industrial

TEMA:

“LA CAPACITACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CALZADO FORTECALZA DE
LA CIUDAD DE AMBATO”

AUTOR: GUILLEN VELOZ ARMANDO FABIAN

TUTOR: PSI.MUÑOZ GUERRERO JUAN CARLOS

AMBATO — ECUADOR
2014-2015

**APROBACION DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACION O
TITULACION**

CERTIFICA:

Yo, Juan Carlos Muñoz Guerrero CN C.I1803571205 en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA CAPACITACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CALZADO FORTECALZA DE LA CIUDAD DE AMBATO”** Desarrollado por la egresado Guillen Veloz Armando Fabián considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....
Psi. Juan Carlos Muñoz Guerrero

C.I 1803571205

TUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “LA CAPACITACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CALZADO FORTECALZA DE LA CIUDAD DE AMBATO”, autorizo su reproducción total o parcial o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derecho de autor y no utilice con fines de lucro.

.....
GUILLEN VELOZ ARMANDO FABIAN
C.C.1804991790
AUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACION

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....
GUILLEN VELOZ ARMANDO FABIAN

C.C.1804991790

AUTOR

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACION**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “LA CAPACITACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CALZADO FORTECALZA DE LA CIUDAD DE AMBATO “, presentada por el estudiante de la Carrera de Psicología Industrial promoción Octubre/Marzo 2015 una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y elementales de investigación y reglamentarios.

Fecha de la defensa

LA COMISION

.....

C.C.1802318116-0

Ing.Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos
Pazmiño

.....

C.C.180122435-1

Lic.Mg. Mónica Narciza López

AGRADECIMIENTO

Con profundo sentimiento agradezco a la empresa FORTECALZA quien puso a mi disposición todo su apoyo para la realización de este trabajo, también agradezco a Dios por sobre todas las cosas por darme la vida y la salud, reconozco el apoyo incondicional de mis padres de mi hermana y mi tío y profesores tutores quienes supieron brindarme la guía y la ayuda necesaria durante el proceso de la realización de la tesis de grado que a pesar de los obstáculos y problemas que se presentaron, siempre estuvieron dándome fuerzas y motivaban dome para seguir adelante sin perder las esperanzas, ya que siempre creyeron en mí deseo y convicción por cumplir mis metas y objetivos.

Armando Guillen

DEDICATORIA

La presente tesis tiene una dedicatoria especial a mis padres, tíos, hermanos y amigos y demás personas que estuvieron a mi lado en los momentos difíciles de mi vida ayudándome moralmente a superar los problemas y desafíos que se me presentaban y sobre todo creyendo en mi sin perder su fe y esperanzas en mi por superarme para llegar a ser alguien en la vida.

Fraternalmente:
Armando Guillen

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Páginas	Contenidos
A. PÁGINAS PRELIMINARES	
Portada.....	i
Aprobación del tutor del trabajo de graduación o titulación.....	ii
Autoría de la investigación.....	iii
Cesión de derechos de autor.....	iv
Aprobación del Tribunal de Grado.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice de contenidos.....	viii
Índice de gráficos.....	xviii
Índice de cuadros.....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Executive Summary.....	xvii
B. TEXTO: INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I. EI PROBLEMA	
EL PROBLEMA	
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	4
1.2.2. Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	6
1.2.4. Formulación del Problema.....	7
1.2.5. Preguntas Directrices.....	7
1.2.6. Delimitación del problema.....	7
1.2.6.1. Delimitación de contenido.....	7
1.2.6.2. Delimitación espacial.....	8
1.2.6.3. Delimitación temporal.....	8

1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes Investigativos.....	11
2.2. Fundamentación Filosófica.....	17
2.2.1 Fundamentación Axiológica.....	17
2.2.2 Fundamentación Epistemológica.....	17
2.2.3 Fundamentación Ontológica.....	18
2.3. Fundamentación Legal.....	18
2.3.1. Constitución Política de la República del Ecuador.....	18
2.3.2. Código de trabajo.....	19
2.3.3. Ley Orgánica de Servicio Público.....	19
2.3.4. Reglamento de la Ley Organica de Servicio Público.....	21
2.3.4. Norma Técnica del Subsistema de Evaluación y Capacitación.....	23
2.4. Categorías Fundamentales.....	25
2.4.1. Capacitación.....	28
2.4.2. Gestión del Talento Humano.....	28
2.4.3. Reclutamiento y Selección.....	29
2.4.4. Desarrollo de Personas.....	29
2.4.5. Retención de Personas.....	30
2.4.6. Administración de Recursos Humanos.....	30
2.4.7. Planeación de Recursos Humanos.....	31
2.4.8. Organización.....	31
2.4.9. Coordinación.....	32
2.4.10. Evaluación de Desempeño.....	32
2.4.11. Plan Estratégico.....	33
2.4.12. Visión.....	33
2.4.13. Objetivos Organizacionales.....	33
2.4.14. Metas.....	34

2.4.15. Gestión por Procesos.....	34
2.5. Hipótesis.....	35
2.6. Señalamiento de variables.....	35
2.6.1. Variable independiente.....	35
2.6.2. Variable dependiente.....	35

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación.....	36
3.1.1 Enfoque Cualitativo.....	36
3.1.2 Enfoque Cuantitativo.....	36
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	37
3.2.1 Investigación de Campo.....	37
3.2.2 Investigación Bibliográfica Documental.....	37
3.3. Población y Muestra.....	38
3.4. Operacionalización de variables.....	39
3.4.1. Variable dependiente.....	39
3.4.2. Variable Independiente.....	41
3.5. Técnicas e Instrumentos.....	43
3.6. Recolección de Información.....	44
3.7. Procesamiento y análisis.....	45
3.7.1. Procesamiento.....	45
3.7.2. Análisis.....	45

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Cuadro resumen de la encuesta aplicada al personal administrativo y operativo de la empresa FORTECALZA.....	46
4.1. Análisis de resultados de la Encuesta.....	46
4.2. Interpretación de Datos.....	46
4.3. Verificación de Hipótesis.....	79
4.4. Modelo Lógico.....	79
4.5 Modelo Matemático.....	79
4.6 Modelo Estadístico.....	79

4.7. Nivel de Significación.....	80
4.8. Recolección de Datos.....	81
4.8.1 Frecuencia Observada.....	81
4.8.2 Frecuencia Esperada.....	81
4.9 Calculo del Chi Cuadrado.....	81
4.10 Decisión.....	83
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.....	84
5.2. Recomendaciones.....	85
CAPÍTULO VI	
PROPUESTA	
6.1. Datos informativos.....	86
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	87
6.3. Justificación.....	87
6.4. Objetivos.....	88
6.4.1. Objetivo General.....	88
6.4.2. Objetivos Específicos.....	88
6.5. Análisis de factibilidad.....	88
6.6. Fundamentación Legal.....	90
6.6.1 Fundamentación Científica.....	91
6.8. Metodología de Modelo Operativo.....	123
6.9 Administración de la propuesta.....	126
6.10. Previsión de la evaluación de la propuesta.....	127
MATERIAL DE REFERENCIA	
BIBLIOGRAFIA.....	128
ANEXOS.....	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Páginas	Contenidos
Gráfico N°1	Árbol de Problemas.....5
Gráfico N° 2	Categorías fundamentales.....25
Gráfico N°3	Constelación de ideas. Variable independiente.....26
Gráfico N°4	Constelación de ideas. Variable dependiente.....27
Gráfico N°5	Porcentajes Pregunta1.....46
Gráfico N°6	Porcentajes Pregunta 2.....47
Gráfico N° 7	Porcentajes Pregunta 3.....48
Gráfico N°8	Porcentajes Pregunta 4.....49
Gráfico N°9	Porcentajes Pregunta 5.....50
Gráfico N°10	Porcentajes Pregunta 6.....51
Gráfico N°11	Porcentajes Pregunta 7.....52
Gráfico N° 12	Porcentajes Pregunta 8.....53
Gráfico N° 13	Porcentajes Pregunta 9.....54
Gráfico N°14	Porcentajes Pregunta 10.....55
Gráfico N° 15	Porcentajes Pregunta 11.....56
Gráfico N° 16	Porcentajes Pregunta 12.....57
Gráfico N° 17	Porcentajes Pregunta 13.....58
Gráfico N° 18	Porcentajes Pregunta 14.....59
Gráfico N° 19	Porcentajes Pregunta 15.....60
Gráfico N°20	Porcentajes Pregunta 16.....61
Gráfico N° 21	Porcentajes Pregunta 17.....62
Gráfico N° 22	Porcentajes Pregunta 18.....63
Gráfico N° 23	Porcentajes Pregunta 19.....64
Gráfico N° 24	Porcentajes Pregunta 20.....65
Gráfico N° 25	Porcentajes Pregunta 21.....66
Gráfico N°26	Porcentajes Pregunta 22.....67
Gráfico N°27	Porcentajes Pregunta 23.....68
Gráfico N°28	Porcentajes Pregunta 24.....69
Gráfico N°29	Porcentajes Pregunta 25.....70
Gráfico N°30	Porcentajes Pregunta 26.....71

Gráfico N°31 Porcentajes Pregunta 27.....	72
Gráfico N°32 Porcentajes Pregunta 28.....	73
Gráfico N°33 Porcentajes Pregunta 29.....	74
Gráfico N°34 Porcentajes Pregunta 30.....	75
Gráfico N°35 Porcentajes Pregunta 31.....	76
Gráfico N°36 Porcentajes Pregunta 32.....	77
Gráfico N°37 Porcentajes Pregunta 33.....	78
Gráfico N°38 Curva del Chi Cuadrado.....	82

ÍNDICE DE CUADROS

Páginas	Contenidos
Tabla N° 1 Población y Muestra.....	38
Tabla N° 2 Operacionalización de Variables: Variable Dependiente.....	39
Tabla N° 3 Operacionalización de Variables: Variable Independiente.....	41
Tabla N° 4 Recolección de Información.....	44
Tabla N°5 Resultado Pregunta 1.....	46
Tabla N°6 Resultado Pregunta 2.....	47
Tabla N° 7 Resultado Pregunta 3.....	48
Tabla N°8 Resultado Pregunta 4.....	49
Tabla N°9 Resultado Pregunta 5.....	50
Tabla N°10 Resultado Pregunta 6.....	51
Tabla N°11 Resultado Pregunta 7.....	52
Tabla N° 12 Resultado Pregunta 8.....	53
Tabla N° 13 Resultado Pregunta 9.....	54
Tabla N°14 Resultado Pregunta 10.....	55
Tabla N° 15 Resultado Pregunta 11.....	56
Tabla N° 16 Resultado Pregunta 12.....	57
Tabla N° 17 Resultado Pregunta 13.....	58
Tabla N° 18 Resultado Pregunta 14.....	59
Tabla N° 19 Resultado Pregunta 15.....	60
Tabla N°20 Resultado Pregunta 16.....	61
Tabla N° 21 Resultado Pregunta 17.....	62

Tabla N° 22 Resultado Pregunta 18.....	63
Tabla N° 23 Resultado Pregunta 19.....	64
Tabla N° 24 Resultado Pregunta 20.....	65
Tabla N° 25 Resultado Pregunta 21.....	66
Tabla N°26 Resultado Pregunta 22.....	67
Tabla N°27 Resultado Pregunta 23.....	68
Tabla N°28 Resultado Pregunta 24.....	69
Tabla N°29 Resultado Pregunta 25.....	70
Tabla N°30 Resultado Pregunta 26.....	71
Tabla N°31 Resultado Pregunta 27.....	72
Tabla N°32 Resultado Pregunta 28.....	73
Tabla N°33 Resultado Pregunta 29.....	74
Tabla N°34 Resultado Pregunta 30.....	75
Tabla N°35 Resultado Pregunta 31.....	76
Tabla N°36 Resultado Pregunta 32.....	77
Tabla N°37 Resultado Pregunta 33.....	78
Tabla N° 38 Distribución Chi Cuadrado.....	80
Tabla N° 39 Frecuencia Observada.....	81
Tabla N° 40 Frecuencia Esperada.....	81
Tabla N° 41 Calculo del Chi Cuadrado.....	82
Tabla N° 42 Modelo Operativo.....	123
Tabla N° 43 Administración de la Propuesta.....	126
Tabla N° 44 Previsión de la Evaluación	127

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TEMA: LA CAPACITACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CALZADO FORTECALZA DE LA CIUDAD DE AMBATO

AUTOR: GUILLEN VELOZ ARMANDO FABIAN

TUTOR: MUÑOZ GUERRERO JUAN CARLOS

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se desarrolla en la empresa ForteCalza empresa que se dedica a la elaboración de calzado deportivo para la provincia y el país, la misma que se procura constata mente mejorar su productividad, para ello el objetivo de esta investigación se enfocó en realizar un análisis para detectar los problemas que se presentan dentro de su estructura organizacional. La principal deficiencia se detectó en la falta de un instrumento de evaluación de desempeño que permita saber con certeza el rendimiento de cada uno de los colaboradores para posteriormente realizar una capacitación que esté acorde con las necesidades de cada uno de los colaboradores. La Propuesta que fundamentalmente se basa en la elaboración de una guía de evaluación de desempeño basada en la matriz de evaluación de 360°, donde se detallan los aspectos que se utilizan para el adecuado proceso de evaluación de desempeño basado en las competencias generales y específicas, las mismas que constan en una matriz listado en donde se detallan los comportamientos, habilidades y actitudes de acuerdo a tres niveles de cumplimiento como son alto, medio y bajo, en donde se elaboraron dos formatos que contienen competencias específicas para los distintos niveles organizacionales como son el área operativa y el área administrativa, después de realizar un procesamiento y análisis de cada uno de los formatos de realiza un informe individual acerca del grado de cumplimiento de cada una de las competencias en donde se detectan las necesidades por parte de los colaboradores, de brindar un mayor desempeño en las competencias que posean un bajo grado de cumplimiento, para ello las personas que supervisen a los colaboradores serán las encargadas de brindar una retroalimentación personalizada ,a través de charlas en donde se expliquen los aspectos que individualmente las personas deben mejorar para aumentar su desempeño.

Palabras Clave: Estructura Organizacional, Evaluación de Desempeño, Matriz de Evaluación de 360°, Competencias, Comportamientos. Niveles Organizacionales, Habilidades, Actitudes, Desempeño Laboral.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
CAREER NURSERY EDUCATION
BLENDED MODE STUDIES**

TOPIC: TRAINING AND PERFORMANCE EVALUATION OF PARTNERSHIP SHOE COMPANY CITY FORTECALZA AMBATO

AUTHOR: ARMANDO FABIAN GUILLEN VELOZ

TUTOR: JUAN CARLOS GUERRERO MUÑOZ

EXECUTIVE SUMMARY

This work takes place in the company ForteCalza company dedicated to the development of sports shoes for the province and the country, it consists mind that seeks to improve productivity, for which the objective of this research focused on an analysis to detect problems that arise within its organizational structure. The main deficiency was detected in the absence of a performance assessment tool that allows to know with certainty the performance of each of the partners to subsequently perform a training that is commensurate with the needs of each of the partners. The proposal that fundamentally relies on the development of a performance evaluation guide based on the evaluation matrix 360 °, where aspects that are used for the proper performance evaluation process based on general and specific competencies are detailed, the same consisting in a list array where the behaviors, skills and attitudes according to three levels of compliance such as high, medium and low, where two formats containing specific skills for different organizational levels were developed detailed as they are the operational area and the administrative area, after performing processing and analysis of each of the formats takes a single report on the extent to which each of the competitions where the needs are detected by the collaborators, providing higher performance in competitions which have a low degree of compliance, for that people who supervise employees will be responsible for providing personalized feedback, through lectures where individual aspects people should improve explaining to increase their performance.

Keywords: Organizational Structure, Performance Evaluation, Assessment Matrix 360, Skills, Behaviors. Organizational Levels, Skills, Attitudes, Job Performance.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolla en la empresa ForteCalza empresa que se dedica a la elaboración de calzado deportivo, está estructurada por seis capítulos, en los mismos que se recopilan conceptos, conocimientos y técnicas que se han aplicado para lograr la culminación de la presente investigación.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, se muestra el fundamento del tema de investigación con sus respectivas contextualizaciones macro, meso y micro. Además se exponen las causas y efectos del problema sistematizado en un árbol de problemas; así como la justificación y los objetivos que explican el propósito del estudio.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO, se detallan todo el campo teórico relacionado con el tema a investigar. Aquí se especifica su fundamentación filosófica y legal que sustentan la adecuada investigación, además de todos los conceptos y fundamentos que engloban la capacitación y el desempeño laboral en la organización.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA se detallan los niveles y tipos de investigación, los mismos que nos permiten indagar el problema y en donde se precisan la certeza del procedimiento de datos, además en este capítulo se define la población para aplicar las respectivas encuestas.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. una vez que han sido tabulados los resultados se procede a organizar, analizar e interpretar los resultados. Además de realizar la verificación de la hipótesis mediante la fórmula indicada para el presente trabajo.

CAPÍTULO V, se establecen las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenido en las encuestas.

CAPÍTULO VI, comprende la Propuesta que fundamentalmente se basa en la elaboración de una guía de evaluación de desempeño basada en la matriz de evaluación de 360°, donde se detallan los aspectos que se utilizan para el adecuado proceso de evaluación de desempeño basado en las competencias generales y específicas, con la finalidad de brindar una retroalimentación personalizada.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1. TEMA

La Capacitación y la Evaluación de Desempeño de los Colaboradores de la Empresa De Calzado Fortecalza de la ciudad De Ambato

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

En **Ecuador** existen varias instituciones que ofrecen capacitación laboral al sector artesanal entre los que podemos mencionar están: El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP el cual ofrece capacitaciones en cuanto a atención al cliente y manejo de recursos humanos las más destacables en el campo de la psicología industrial.

El Centro Ecuatoriano de Capacitación Técnica CETEC el cual ofrece capacitación, tanto en contenidos, en aplicaciones tecnológicas como en pedagogía lo que se convierte en un elemento estratégico para su desarrollo y evolución las organizaciones actuales. También existe la Corporación Elite, Paragon Project Partners ambas empresas que ofrecen consultorías y capacitaciones en lo que tiene que ver con la gestión de proyectos institucionales, otra empresa de capacitación destacable es New Horizons quien oferta capacitaciones de las competencias blandas.

Las empresas mencionadas contribuyen a al campo de la capacitación laboral brindando capacitaciones en los ámbitos: técnico, gerencial, y de desarrollo personal, ámbitos en los cuales es necesario una actualización

constante de conocimientos que den como resultado un aumento de la productividad en las organizaciones.

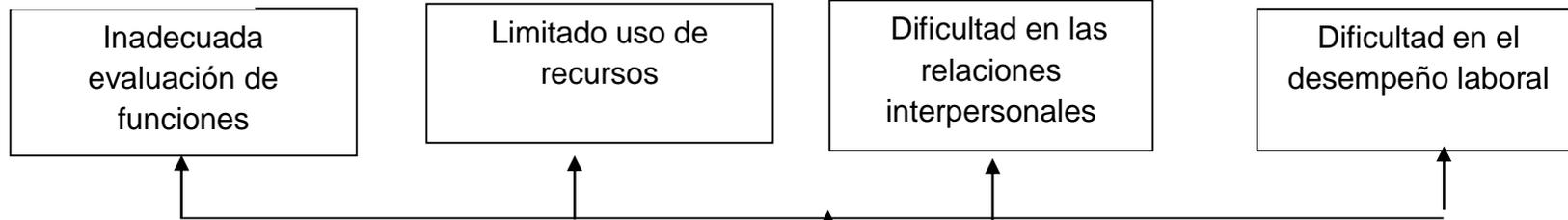
A nivel de la provincia de **Tungurahua** El Consejo Provincial realiza proyectos de capacitación destinados a los artesanos del calzado para mejorar los procesos de los mismos. También el Instituto Ecuatoriano e Estadísticas y Normas INEN realiza capacitaciones en lo que tiene que ver con la implementación de planes de mejora continua enfocado al área industrial artesanal predominante en la provincia de Tungurahua.

En Ambato se realizan capacitaciones totalmente gratuitas por parte del IEES en cuanto a temas riesgos de trabajo los cuales están enfocados a todas las industrias lo cual es muy importante para la prevención de riesgos de trabajo, también la cámara de comercio de Ambato ofrece cursos de capacitación del manejo del tiempo y recursos los cuales tienen una certificación y cuentan con los mejores profesionales.

En la Empresa de Calzado Fortecalza se han realizado capacitaciones en cuanto al reglamento interno del trabajo de la empresa a través de charlas acerca de las normas principales que este contiene así como la visión misión y objetivos organizacionales, a más de entregar un reglamento interno en pequeño para cada uno de los colaboradores con el fin de que conozcan sus deberes y derechos dentro de la empresa.

Gráfico N°1 ÁRBOL DE PROBLEMAS

EFFECTOS



CAUSAS



Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

En la empresa de calzado Fortecalza de ciudad de Ambato la falta de un cronograma de capacitación y evaluación genera una inadecuada evaluación de funciones, dificultando el cumplimiento de objetivos empresariales, afectando en el desarrollo de la evaluación de desempeño.

Los colaboradores no cuentan con conocimientos actualizados para la realización de su trabajo promoviendo una limitada eficiencia en el uso de recursos materiales que los utilizan para la elaboración de calzado y como consecuencia existe un desperdicio de materiales textiles que se van acumulando en las bodegas de la empresa sin que se los pueda reutilizar.

La escases de técnicas de comunicación dificulta las relaciones interpersonales debido a que los términos y la forma en que se expresan los capacitadores no es la adecuada provocando malos entendidos y roses entre los colaboradores, al no entender lo que se les está tratando de explicar desde un inicio

La inexistencia de instrumentos de evaluación origina una dificultad en el desempeño laboral de los colaboradores, perjudicando en la productividad de la empresa, que al no saber que comportamientos u competencias están afectando el desenvolvimiento de las tareas diarias no se puede retroalimentar de buena manera al personal que esté pasando por dificultades en su desempeño.

1.2.3 PROGNOSIS

Al no darse solución al problema de la insuficiente capacitación en la evaluación de desempeño continuará la inadecuada evaluación de funciones, seguirá la limitada utilización de recursos, permanecerán dificultades en las relaciones interpersonales, persistirá dificultades en el

desempeño laboral que no permitan corregir los problemas de producción diaria ni la incorporación de nuevas competencias específicas para cada cargo que ayuden a la mejora continua de los procesos y procedimientos para la elaboración de calzado, ya que si los problemas persisten al final de cada jornada de trabajo se verá afectada la productividad de la empresa, al no cumplir los plazos establecidos para la entrega de pedidos de los clientes con los que trabaja la empresa.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide la capacitación en la evaluación del desempeño de los Colaboradores de la Empresa De Calzado Fortecalza de la ciudad de Ambato?

1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cuál es la influencia de la capacitación que reciben los colaboradores de la Empresa De Calzado Fortecalza?

¿Cuáles son las características de la Evaluación de Desempeño de los colaboradores de la Empresa De Calzado Fortecalza?

¿Existe una alternativa de solución al problema de la insuficiente capacitación en la evaluación de desempeño de los colaboradores de la Empresa De Calzado Fortecalza?

1.2.6 DELIMITACIÓN

1.2.6.1 Delimitación Conceptual

Capacitación de Personal; Evaluación de Desempeño

1.2.6.2 Delimitación Temporal

Periodo septiembre-marzo 2015

1.2.6.3 Delimitación Espacial

Empresa De Calzado Fortecalza

1.3 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación tiene interés en la planificación de actividades de capacitación del personal de la Empresa De Calzado Fortecalza, resaltando que las capacitaciones contribuyen en el mejoramiento del desempeño, enfocándose en el desarrollo de funciones, favoreciendo la eficiencia, eficacia y productividad.

La investigación es de importancia teórica práctica al apoyar en el cumplimiento de objetivos, metas, propósitos empresariales, apoyando en la generación de un ambiente apropiado que favorezca las relaciones interpersonales.

El trabajo es de utilidad teórica practica buena capacitación que permita la incorporación de nuevos conocimientos al personal y con ello se logre una desempeño óptimo de todas las áreas del personal y la empresa recupera con ganancias la inversión de tiempo y dinero destinado para las capacitación del personal es factible debido a que la empresa de calzado Fortecalza no cuenta con un instrumento de evaluación y por ende serviría para dar un diagnostico veras del estado cada una de las áreas para lograr eliminar todas las falencias que impiden un incremento de la productividad.

La investigación es novedosa por que busca formular las competencias necesarias para la elaboración de calzado, las mismas que servirán para

realizar una evaluación de desempeño en la empresa, lo que ayudara a diagnosticar de manera precisa el desempeño laboral y tomar los correctivos necesarios para brindar una retroalimentación al personal.

La investigación es de impacto porque permitirá saber de manera precisa el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa consiguiendo que los mismos sepan que comportamientos tienen que mejorar para potenciar su desempeño y por ende la productividad en la empresa.

Esta investigación es factible ya que se cuenta con el apoyo del área de recursos humanos que busca detectar las fortalezas, debilidades de los colaboradores e implementar un instrumento que permita evaluar al persona, ya se han presentado problemas en los procesos de control de calidad y el incumplimiento de los plazos establecidos por los clientes, por lo que la implementación de un proceso de evaluación ayudaría a corregir estos problemas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Investigar la incidencia de la capacitación en la evaluación del desempeño de los Colaboradores de la Empresa De Calzado Fortecalza de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades de la Capacitación de los colaboradores de la empresa de Calzado Fortecalza

- Determinar las características de la evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa de Calzado Fortecalza Periodo septiembre-marzo 2015
- Establecer una alternativa de de solución al problema de la insuficiente capacitación en la evaluación de desempeño de los colaboradores de la Empresa De Calzado Fortecalza

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Después de revisados los archivos de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, de la universidad técnica de Ambato; se encuentran los siguientes trabajos que se relacionan con la investigación:

Tema: “Proceso de elaboración de un plan de capacitación que permita un mejor Rendimiento y aumento de la satisfacción laboral con parámetros basado en la Evaluación de desempeño

Autor: María Cristina Sigcho López

Año: 2011

Conclusiones:

- El diseño de un plan de capacitación se enfocó en que los empleados conozcan sobre las oportunidades de crecimiento que brinda la compañía y trabajen con las herramientas de comunicación para cumplir con las capacitaciones

- El 100% del personal administrativo considera que un plan de capacitación estructurado aumentaría su rendimiento laboral.

- Dentro del estudio se pudo evidenciar que dentro de la entrevista de salida; el personal renunciaba ya que en una nueva compañía le ofrecían un plan de capacitación y desarrollo que en Avon no podía percibir; es así como el 73% del personal administrativo considera que el diseño de un plan de capacitación ayudaría a disminuir la rotación de personal.

- El 50% del personal administrativo considera que se debe capacitar como mínimo de 1 a 2 veces en el año.
- El 96% del personal administrativo considera que es importante mantener informados a los empleados respecto al plan de capacitación; por lo cual una herramienta importante que ayudaría a trabajar de manera interactiva es la Intranet, donde los empleados tienen acceso directo de lo que pasa en la compañía.
- En la actualidad el 67% del personal administrativo califica con un nivel bajo al manejo actual de capacitaciones

Este plan de capacitación trabaja con la evaluación de desempeño para conocer las debilidades que cada empleado presentó en su primera evaluación trimestral, de esta manera se diseñan estrategias para mejorar su rendimiento al finalizar el año.

La siguiente investigación me aporta para la elaboración de un plan de capacitación de personal en el cual se debe tomar en cuenta las debilidades que haya presentado cada empleado en su evaluación de desempeño, también de mantener informado al personal de la capacitación que se vaya a realizar lineamientos que son muy importantes durante el proceso de la elaboración del instrumento de evaluación.

Tema: “La Evaluación Y El Desempeño De Los Docentes Del Colegio Universitario “Juan Montalvo” De La Ciudad De Ambato, Durante El Año Lectivo 2009 – 2010”,

Autor: Manobanda Iza Mayra Lissenia.

Año: 2010

Conclusiones

- La evaluación al magisterio, permite un mejor desempeño de los docentes del Colegio Universitario “Juan Montalvo” de la ciudad de Ambato, durante el año lectivo 2009 – 2010.
- Un alto porcentaje de docentes encuestados saben que la evaluación es formativa, es decir que, como indica su nombre, persigue el desarrollo continuo del personal que se evalúa, con el fin de ayudarlo a progresar profesionalmente, maximiza sus fortalezas como reduce sus debilidades, y apoya en su esfuerzo por consolidar su carrera dentro de la Institución.
- A través del fortalecimiento profesional docente se comprende con mayor plenitud el compromiso con los estudiantes y con la sociedad a la cual sirve y brinda al estudiante la oportunidad de obtener conocimientos y desarrollar destrezas que le ayuden a prepararse para un empleo productivo y un servicio provechoso para la sociedad a la que pertenece.

La siguiente investigación me ayuda a identificar que instrumento de capacitación debe estar enfocado en el desarrollo continuo de las personas que vayamos a capacitar concientizando tanto al personal administrativo como al productivo, ya que se busca identificar las debilidades del personal con el fin de brindar una capacitación idónea para cada cargo de la empresa, mismo que se busca ayudar de manera personalizada eliminando las debilidades e incorporando nuevas competencias laborales al personal que le permitan maximizar su esfuerzo y por ende su desempeño laboral lo que se verá reflejado en un aumento de la productividad.

Tema: PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA DISTRIBUIDORA COFASA

Autor: Claudia Karina Ramón López

Año: 2011

Conclusiones

- Al terminar este proyecto de investigación se puede llegar a la conclusión que la capacitación del personal es importante, porque permite que la empresa pueda lograr una mayor consolidación en la integración de los miembros de la organización y una mayor identificación con la cultura organizacional.
- También se debe tomar en cuenta que un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros.
- Contar con un personal capacitado permite que se labore con entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades, y mayor productividad, logrando en los trabajadores mayor creatividad, innovación y disposición para trabajar, obteniendo un mayor retorno de la inversión.

La siguiente investigación me ayuda a reconocer que la capacitación del personal es un aspecto muy importante dentro de las organizaciones ya que contribuye a un mayor desarrollo e identificación de la cultura organizacional permitiendo que los miembros de la organización potencien sus capacidades de esfuerzo, creatividad e innovación y un manejo más eficiente y eficaz de los recursos asignados permitiendo la optimización de los recursos.

Tema: Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos

Autor: Luis Guillermo Montes Gallo

Año: 2012

Conclusiones

- Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación siendo el de mejor rendimiento el sistema presencial con un promedio de 16.52, y el menos eficaz el de audio conferencia con 10.98.
- Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de habilidad, siendo el más eficaz el método presencial con 5.38 y el menos eficaz la audio conferencia con 3.64; y que existía correlación positiva y significativa entre los sistemas de capacitación y el aspecto de habilidad.
- Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de calidad, siendo el más eficaz el método presencial con 5.50 y el menos la audio conferencia con 3.64; y que existía correlación positiva y significativa entre los sistemas de capacitación y el aspecto de calidad.
- Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de productividad, siendo el más eficaz el método presencial con 5.64 y el menos la audio conferencia con 3.70; y que existía correlación positiva y significativa entre los sistemas de capacitación y el aspecto de productividad.
- También se pudo observar que las variables costos de capacitación y efectividad en el rendimiento laboral se hallan altamente correlacionados, $r = 0.87$, en el sentido que los sistemas de capacitación a medida que se incrementa su costos son también más efectivos.
- El sistema de capacitación presencial demostró ser el más eficaz en todos los aspectos evaluados, aun cuando es el más costoso, por

otro lado, el sistema de audio conferencia que es el menos costoso demostró ser ineficaz.

- Se comprobó la hipótesis general que afirmaba que existían diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia).
- Se comprobó la hipótesis específica 1 que planteaba que los alumnos expuestos a la Educación Presencial presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.
- No se comprobó la hipótesis específica 2 que postulaba que los alumnos expuestos a la Educación Virtual presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.
- No se comprobó la hipótesis específica 3 que afirmaba que los alumnos expuestos a la Educación con Video Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.
- No se comprobó la hipótesis específica 4 que planteaba que los alumnos expuestos a la Educación con Audio Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.

La siguiente investigación me aporó a mi investigación mostrándome en que se tiene que dar una capacitación de carácter presencial ya que es la que genera un rendimiento laboral superior en las personas capacitadas.

2.2 Fundamentación Filosófica

PARADIGMA CRÍTICO-PROPOSITIVO

Naranjo, G. (2010) "La ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes en investigación; una de

ellas es el enfoque crítico-propositivo. Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a causalidad lineal. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas.”

Este autor describe el paradigma, crítico-propositivo, crítico porque nos permite reconocer el problema en todos los aspectos observando todos los aspectos que implican de esa manera poder determinar cada una de las causas y los efectos, propositivo por que propone alternativas de solución construidas de la sinergia y pro actividad.

2.2.1 Fundamentación Axiológica

“La evaluación de desempeño fortalece la aplicación de valores empresariales brindando oportunidades de crecimiento, aportando en la responsabilidad en el trabajo en equipo, para mejorar el desempeño profesional, con llevándolo a la participación efectiva para alcanzar los objetivos deseables “Chiavenato Idalberto (2007), p.p. 244-245

La evaluación fortalece esquemas dinámicos para un mejor desempeño laboral, robusteciendo una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzando y manteniendo el equilibrio del cumplimiento de las normas y orientación logrando el bienestar en el campo laboral con margen al respeto hacia la opinión de los demás manteniendo la idoneidad del individuo para el puesto de trabajo, estimulando una mayor productividad.

2.2.2 Fundamentación Epistemológica

“La capacitación fomenta los conocimientos para una mayor desempeño, que apoya en la toma de decisiones siendo capaz de resolver problemas en el ambiente laboral” “Chiavenato Idalberto (2007)

La potenciación del conocimiento favorece un incremento del desempeño de colaboradores ayudándolos a tomar mejores decisiones en los momentos que se necesite solucionar las dificultades que se le presenten

en desarrollo de sus funciones y tareas asíéndolo reaccionar de manera más rápida y eficaz.

2.2.3. Fundamentación Ontológica

Studer (1998) Amplían esta definición del modo siguiente: “Una ontología es una especificación explícita y formal sobre una conceptualización consensuada

La utilización de la psicología dentro de las organizaciones a nivel mundial ha dado alternativas de solución de problemas y mejora en el ambiente en el cual se desarrollan los colaboradores porque en el tiempo en el que vivimos se valora la parte humana y se incentiva a crecer como persona en su diario vivir, enfocándose que hay aspectos internos del individuo que no se pueden ver pero se deben tratar para potenciar al máximo sus capacidades tanto físicas como intelectuales.

2.3 Fundamentación Legal

La presente investigación se fundamenta en Constitución de la República del Ecuador, Código de Trabajo, LOSEP, RLOSEP, Norma Técnica de Evaluación y Capacitación

2.3.1 Constitución de la República del Ecuador

Art.234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

2.3.2 Código de Trabajo

Art. 441.- Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

1. La capacitación profesional;
2. La cultura y educación de carácter general o aplicado a la correspondiente rama del trabajo;
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro;
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

2.3.3 Ley Orgánica De Servicio Público

Capítulo 5. De la formación y la capacitación

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir

CAPITULO 6. DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos protocolos y procedimientos que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades

Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito.

Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

2.3.4 Reglamento de La ley Orgánica de Servicio Publico

Capítulo VI. De la formación y la capacitación

Sección 1a. De la formación y capacitación de las y los servidores públicos

Art. 195.- De la formación y capacitación.- El subsistema de capacitación y formación para el sector público constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades, que podrían realizar las y los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización, y que aseguran la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, su planificación y los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

CAPÍTULO VII. El subsistema de evaluación del desempeño

Art. 215.- De la evaluación.- Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

Art. 216.- Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la

observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

Art. 217.- **Ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño.-** Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP.

Art. 218.- **Periodicidad.-** La evaluación del desempeño programado y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las UATH y de las unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.

Art. 220.- **Responsabilidades de las UATH.-** Las UATH, sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de las y los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño.

2.3.5 Norma Técnica del Subsistema de Evaluación y Capacitación

Capítulo IV. Plan Nacional De Formación Y Capacitación

Art. 7.- De los responsables.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, o quien hiciere sus veces, tienen como propósito la detección de necesidades reales de formación y capacitación en función de políticas, normas, lineamientos e instrumentos provistos por el Ministerio de Relaciones Laborales a todas las instituciones, entidades y organismos del Estado, con el fin de brindar servicios de excelencia a través de la preparación continua del talento humano del país.

En el plan anual de formación y capacitación se definirán objetivos, alcance o cobertura, meta, competencias a desarrollar, modalidad, instrucción programada, sistema de administración propia, contratación, convenios, inscripción individual, cronograma y presupuesto.

Art. 12.- De los programas de formación y capacitación.- Los programas de formación y capacitación serán orientados a cerrar brechas, con el objeto de desarrollar una gestión óptima y alcance de resultados de los procesos internos y en la calidad que permita ofrecer un servicio de excelencia a la ciudadanía. Considerando en primer lugar a las universidades, escuelas politécnicas, centros e instituciones públicas.

Capítulo VI. De la capacitación del servicio público

Art. 19.- De la capacitación.- La capacitación es el proceso de adquisición y actualización de conocimientos en el que se desarrollan competencias, para el desempeño eficiente y eficaz de las funciones del servicio público.

Art. 20.- Del proceso de capacitación.- El proceso de capacitación contempla las siguientes fases

1. Detección de necesidades de capacitación;
2. Planificación y programación de la capacitación en concordancia con las políticas de capacitación y el Plan Nacional de Formación y Capacitación del Servicio Público;
3. Organización y ejecución de eventos;
4. Evaluación de la capacitación;
5. Seguimiento; y,
6. Plan de mejoramiento.

2.4 Categorías Fundamentales

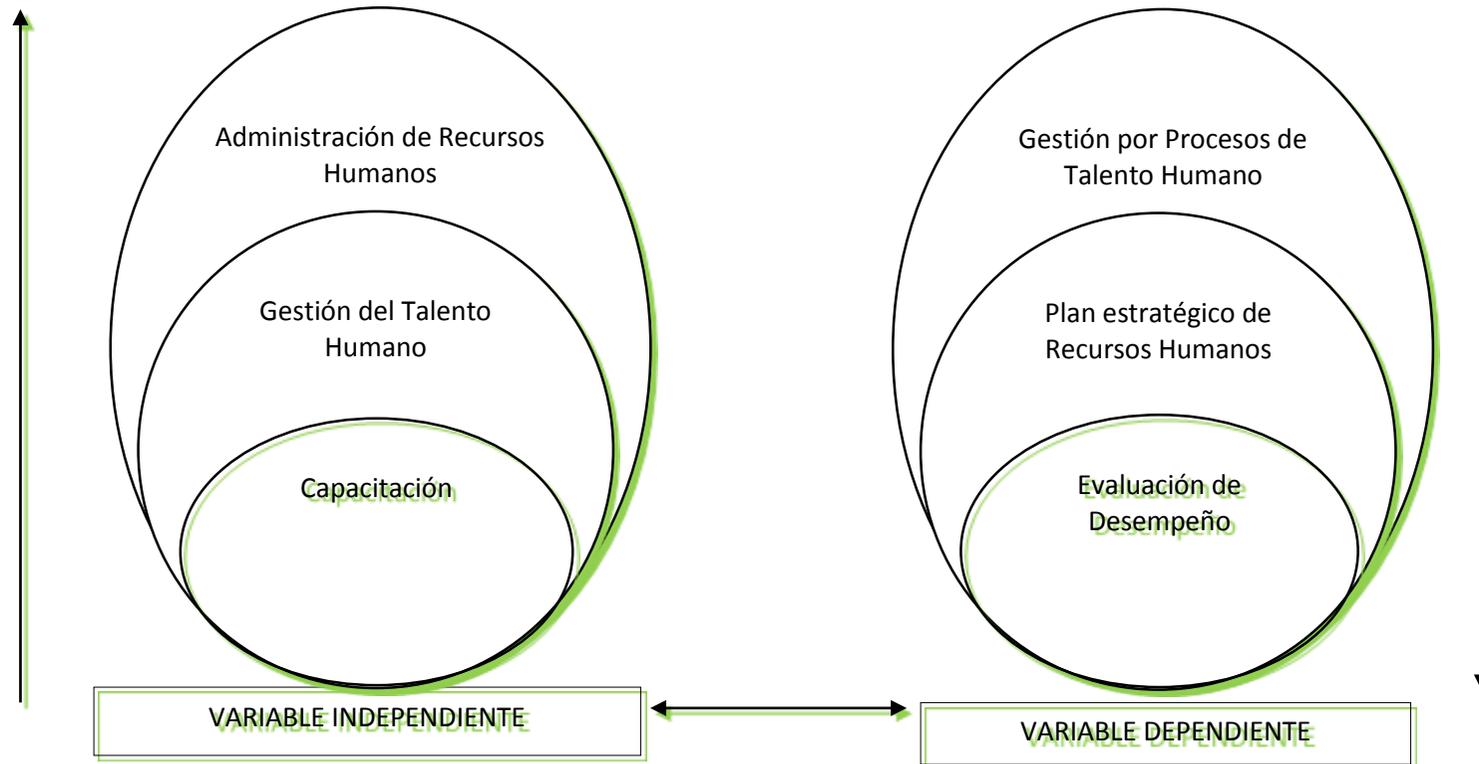


Gráfico N°2 Categorías Fundamentales
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Constelación de ideas para profundizar en el estudio de la variable independiente

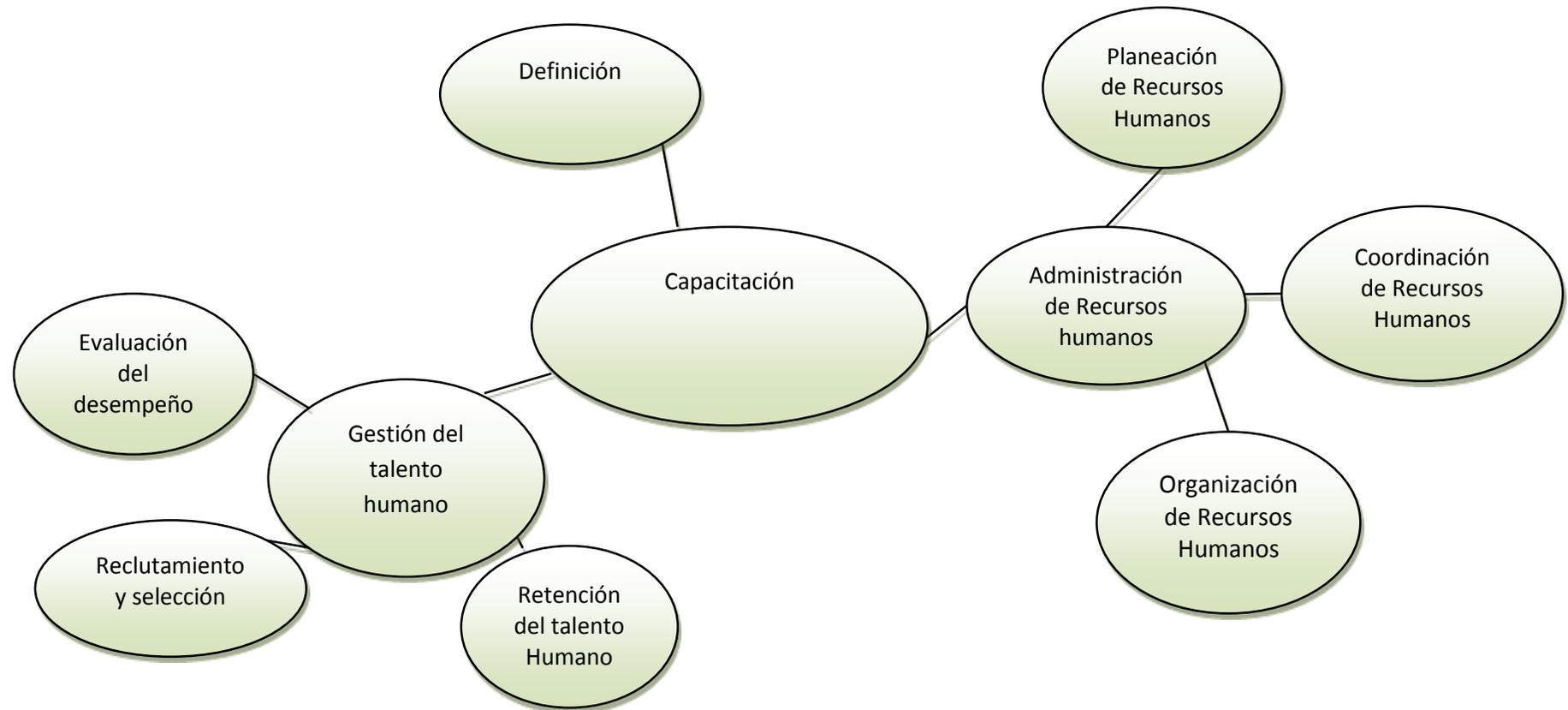


Gráfico N°3 Constelación de Ideas de variable Independiente: Capacitación
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Constelación de ideas para profundizar en el estudio de la variable independiente

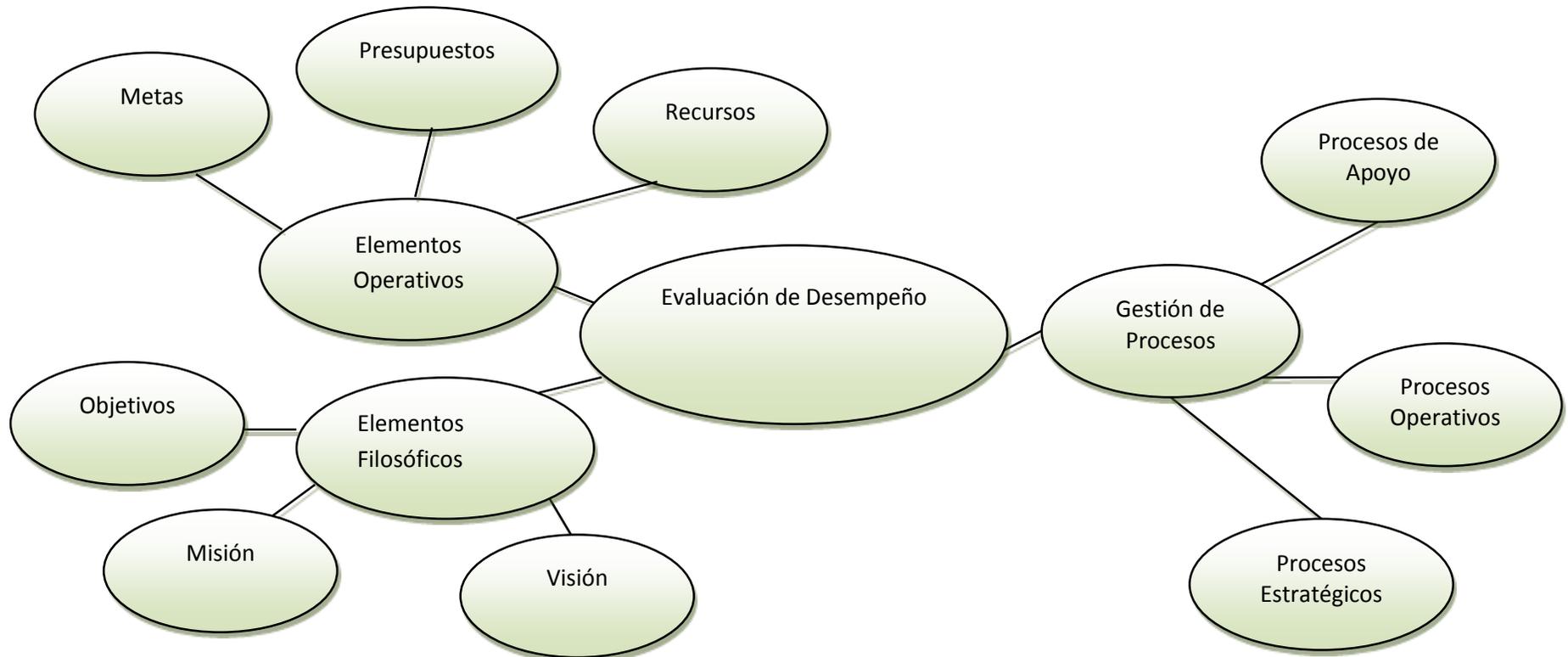


Gráfico N°4 Constelación de Ideas de variable Dependiente: Evaluación de desempeño
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

2.4.1 Capacitación

“En este punto se tratara la capacitación y desarrollo profesional de los colaboradores de una institución, como parte de un macro proceso que busca aprovechar de forma productiva la riqueza intelectual de su talento humano”. NP Arias Díaz (2009). Capítulo 4 Subsistemas De Recursos Humanos. p134

“La capacitación es la acción destinada a incrementar las actitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal” (Grados, 1999, p.30).

Se refiere a que la capacitación es el proceso destinado a incorporar nuevas actitudes y conocimientos al colaborador con el fin de mejorar su desempeño de tal modo que sepa aprovechar de manera eficiente los recursos que la organización pone a su disposición.

2.4.2 Gestión de Talento Humano

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”(Chiavenato,2009,p.5)

“La actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresas” (García, Sánchez y Zapata ,2008)

“La gestión de talento humano (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general”. (Ibáñez ,2011),

La gestión de talento humano es un aspecto que está estrechamente relacionado con la cultura organizacional, ambiente, y estructura organizacional ya que estos aspectos se encuentran interrelacionados

unos con otros según la característica de cada uno puede influir de manera positiva o negativa según su desarrollo en el ejercicio de la gestión de talento humano

2.4.3 Reclutamiento y Selección

"La escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal". (Chiavenato, 1993)

"Proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento". (Pacheco, 2011)

Se refiere a que en el reclutamiento y la selección son el conjunto de procesos que buscan escoger a la persona más idónea para un cargo específico que le brinde oportunidades de desarrollo y pueda aprovechar al máximo sus habilidades que den como resultado un alto desempeño laboral.

2.4.4 Desarrollo de Personas

"Es el conjunto de prácticas y actitudes continuas que permiten a una persona un trabajo profundo respecto a su potencial vital, que redundan en la obtención de una visión plural, rica y multi dimensional de la realidad y que permiten actuar con una inteligencia adaptativa o práctica que facilita el bienestar personal, la comunicación interpersonal y la resolución de problemas complejos"(Ponti, 2005, p.72)

"Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano."(Chala, 1992)

Se refiere a las actividades que se realizan de manera periódica con el fin de potenciar las habilidades y capacidades del personal en cuanto a

comunicación y resolución de problemas complejos que faciliten en bienestar del personal tanto individual como colectivo.

2.4.5 Retención del Talento Humano

“Las organizaciones que no invierten en atraer y retener talento humano encuentran en consecuencias graves, ya que sus competidores pueden superarlos en el empleo estratégico de sus recursos humanos. Mientras la competencia crece localmente y globalmente, las organizaciones deben hacerse más adaptables, elásticas, ágiles y enfocados hacia el cliente para tener éxito...Los recursos humanos de la compañía deben enfocarse estratégicamente en desarrollar y retener el talento de los empleados...con el fin de motivar a los mismos y crear lealtad empresarial. Esto se puede lograr a través del uso de asesores, mentores y coaches.” (Chan, 2004)

Se refiere a que las organizaciones actualmente no se preocupan por retener el talento humano y dejan que sus competidores los superen en este aspecto lo que se tiene que hacer brindar a los colaboradores oportunidades de formación y desarrollo profesional que motiven a los mismos de tal forma que se genere una lealtad empresarial que prevenga la fuga de personal hacia otras organizaciones.

2.4.6 Administración de Recursos humanos

“Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.” (WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M, 1997)

“La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos Individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato,2000)

“Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.” (Chruden y Sherman, 1987)

Se refiere a uso del talento humano propiamente dicho que poseen los colaboradores necesarios para conseguir los objetivos institucionales y

corresponde el manejo de los mismos a los gerentes o jefes de cada área que se encuentre dividida cada organización

2.4.7 Planeación de Recursos Humanos

“La planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras.” WERTHER y DAVIS (1990: 46)

“afirma que la planificación de recursos humanos es el punto de partida para diseñar las políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicación interna y servicios sociales.” PUCHOL (1993: 70,71)

Se refiere a la predicción de las necesidades futuras en lo que tiene que ver con la demanda de contratación de nuevos empleados que se necesitara a futuro así como la planificación de las labores del departamento de recursos humanos que realizara en un período determinado

2.4.8 Organización

“Es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”(Andrade, 2005)

"organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito"(Ferrell, Hirt, Ramos, Adriaenséns, 2004)

Es la acción de manejar de manera correcta los recursos humanos y materiales de la organización de tal forma que se creen las condiciones favorables que permitan alcanzar el éxito.

2.4.9 Coordinación

“Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito”. (Valda, 2013)

Es la acción de trabajar conjuntamente de una forma armoniosa para facilitar la realización de las tareas u actividades dentro de los plazos establecidos con el fin de conseguir los objetivos u metas propuestas.

2.4.10 Evaluación Del Desempeño

“La evaluación del desempeño se define como el proceso por el cual se identifican, observan, miden y valoran los resultados y comportamientos que están bajo el control del evaluado y que resultan relevantes para una organización determinada”. (Carroll and Schneir, 1982).

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc. Y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. (p.245). Idalberto Chiavenato (2000)

La evaluación de desempeño busca identificar las capacidades y resultados específicos para cada puesto tiene sus propias metas y objetivos que contribuyan al desarrollo de la organización así como su buen funcionamiento que lleve a la excelencia de y potenciación de las competencias y así como la eficacia personal.

2.4.11 Plan Estratégico

“Entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. Lumpkin y Dess (2003)

“La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.” (Bryson, 1988).

El plan estratégico se refiere al conjunto de estrategias y procedimientos que la organización elabora para la fijación de metas y el cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo.

2.4.12 Visión

La visión es una expresión del tipo de organización que aspiran crear sus socios y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo; explicitar el marco conceptual que regula las relaciones entre la organización y su entorno; y especificar los grandes objetivos de desempeño de la organización (Lerdon, 1999).

Es hacia donde la organización se propone llegar el cual está de acuerdo con la razón de ser el ámbito donde se desempeña y metas que el personal tiene que cumplir en base a su desempeño con el fin de cumplir los objetivos institucionales

2.4.13 Objetivos Organizacionales

¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr? Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz (Armijo, 2011)

Los objetivos son lo que las organizaciones esperan conseguir en un plazo determinado, a través de sus estrategias, planificaciones y gestión de sus recursos tanto humanos como materiales que la organización combina para ofrecer un servicio.

2.4.14 Metas

“Meta es el término o referencia, establecido para denotar el cumplimiento de un recorrido” (Castillo, 2007)

“Se conceptualiza como la expresión cuantificada y temporalmente dimensionada de los objetivos, es decir, la concreción de los objetivos. (Ortega, 1989)

Las metas son hacia dónde quiere llegar la organización a futuro, representada en la obtención de beneficios económicos o de crecimiento institucional.

2.4.15 Gestión de procesos

Según Zaratiegui, J. la gestión de procesos se clasifica en:

Procesos Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos

La gestión por procesos estratégicos, operativos y de apoyo busca el cumplimiento de las normas, políticas y estrategias previamente establecidas con el fin de mantener a la organización funcionando de manera correcta evitando los errores y conflictos que pueden presentarse.

2.5 Hipótesis

La Capacitación existente en La Empresa de Calzado Fortecalza determina las características de la Evaluación de Desempeño.

2.6 Señalamiento de Variables

2.6.1 Variable Independiente

La Capacitación

2.6.2 Variable Dependiente

La Evaluación de Desempeño

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Esta investigación se desarrollara con un enfoque cuali-cuantitativo mediante el enfoque cualitativo por que pondremos en claro las características de cómo se va a realizar la investigación, así también se analizará las destrezas y habilidades de los trabajadores, el ambiente en el que se desenvuelven y el nivel de satisfacción de sus necesidades y cuantitativo porque se medirá en qué grado los colaboradores cumplen con su nivel de cumplimiento de las competencias requeridas para su cargo.

3.1.1. Enfoque Cualitativo

“Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces pero no necesariamente, se prueban la hipótesis” (Grinnell, 1997)

Esta investigación utiliza el enfoque cualitativo debido a que se elaboró un cuestionario con preguntas para saber la incidencia de la capacitación con la evaluación de desempeño, con todas sus partes y características.

3.1.2. Enfoque Cuantitativo

“Usa recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (Sampieri .R ,2003)

Tiene un enfoque cuantitativo ya que los datos recogidos por parte de las encuestas se sometieron a un análisis estadístico para saber los aspectos que se tiene que mejorar dentro de la empresa estudiada.

3.2 Modalidad básica de investigación

La modalidad que seguirá la siguiente investigación es:

3.2.1 Investigación De campo

La investigación de Campo según Arias (2006:31), “Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene información pero no altera las condiciones existentes”

Esta investigación de basa en la recopilación de información con las personas investigadas, así como datos acerca del lugar donde se encuentran, tales datos se recogen sin modificar alguna variable por parte del investigador.

3.2.2 Investigación Bibliográfica Documental

De acuerdo a Arias (2006:27), “La investigación bibliográfica documental es un proceso basado en la búsqueda de, recuperación, análisis, crítica y recuperación de datos secundarios, es decir los datos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

Este autor describe que este tipo de investigación se basa en la recopilación de datos de fuentes bibliográficas registradas como son libros, revistas e investigaciones realizadas por otros especialistas que también se pueden encontrar en medios electrónicos o audiovisuales.

3.3 Nivel de Investigación

3.3.1 Descriptiva

“La Investigación Descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, (1989) por Hernández, et al (2003) p. 117).

Este tipo de investigación trata de dar características propias o crear perfiles de los diferentes grupos de personas en la sociedad la cual tiene que estar sometida a un análisis.

3.3 Población y Muestra

Población.

Población el número de persona que van a ser investigadas son 60 trabajadores del área operativa y administrativa.

Tabla N°1 Población y Muestra

Área	Numero
Área Administrativa	13
Área Operativa	47
Total	60

Fuente: Empresa Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

3.4 Operacionalización de variables

3.4.1 VARIABLE DEPENDIENTE: Capacitación

Tabla N°2: Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA O INSTRUMENTO
Se refiere a la información, actividades y técnicas de entrenamiento de conocimientos de una forma planificada en la organización.	Actividades y Técnicas	Reclutamiento y Selección	<p>¿Cuál cree usted es el costo por un proceso de selección?</p> <p>¿Cuánto tiempo le tomo ingresar a la institución?</p>	Encuesta
	Entrenamiento	Evaluación de desempeño	<p>¿Con que frecuencia se realizan Evaluaciones de desempeño?</p> <p>¿Se realiza una retroalimentación después de la evaluación de Desempeño?</p> <p>¿Se realizan actividades de capacitación en base a sus funciones y tareas?</p> <p>¿Se siguen procesos planificados en las labores de evaluación?</p>	
		Desarrollo de personas	<p>¿Ha sido promovido en su área de trabajo?</p> <p>¿Se realizan charlas acerca de relaciones interpersonales?</p> <p>¿Se realizan charlas acerca de manejo de conflictos?</p>	
		Retención de Personas	<p>¿Se otorgan incentivos por cumplimiento de metas?</p> <p>¿Existen bonos en la empresa?</p>	

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza

	<p>Administración de Recursos Humanos</p>	<p>Planeación</p> <p>Desarrollo</p> <p>Coordinación</p>	<p>¿Su sueldo en comparación con otras empresas es?</p> <p>¿Se planifican las labores de capacitación?</p> <p>¿Existe un reglamento interno?</p> <p>¿Se aplican sanciones en base al reglamento interno?</p> <p>¿Se realizan reuniones de las diferentes áreas?</p> <p>¿Se coordina la entrega de materiales a las diferentes áreas?</p> <p>¿Se coordina las labores de capacitación conjuntamente con las de evaluación?</p>	
--	---	---	---	--

Elaborado por: Armando Guillen

3.4.2. VARIABLE INDEPENDIENTE: Evaluación de Desempeño

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA O INSTRUMENTO
<p>Se refiere al proceso estratégico y operativo que sirve para la verificación de que los procesos dentro de la organización se lleven de manera correcta.</p>	<p>Plan Estratégico</p>	<p>Elemento Filosófico</p> <p>Elementos Operativos</p> <p>Procesos Estratégicos</p> <p>Procesos Operativos</p>	<p>¿Conoce la misión de la empresa? ¿Conoce la visión de la empresa? ¿Conoce los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Cuál es su nivel de producción diaria? ¿Se realiza un plan operativo anual? ¿Se destinan recursos económicos para la capacitación del personal? ¿Existen instrumentos destinados para la evaluación de desempeño?</p> <p>¿Se establecen políticas de evaluación de desempeño? ¿Se suministran los materiales que usted requiere en un tiempo adecuado?</p> <p>¿Se realizan procesos de control de calidad? ¿Se han realizado capacitaciones técnicas por parte de la empresa? ¿Se revisa el estado de las herramientas, maquinaria y materiales que usted utiliza?</p>	<p>Encuesta</p>

		Procesos de Apoyo	¿Se informa acerca de las metas de producción? ¿Se ha realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación? ¿Se han llevado a cabo capacitaciones en base a las necesidades de su cargo?	
--	--	-------------------	---	--

Tabla N°3: Variable Independiente

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza

Elaborado por: Armando Guillen

3.5. Técnicas e instrumentos

Con el fin de lograr los objetivos específicos, se aplicara la investigación a los colaboradores de la empresa de calzado Fortecalza la ciudad de Ambato, a través de: entrevistas, encuestas además se analizara el reglamento interno de la empresa a través de la guía de análisis documental durante el periodo Octubre 2014 Marzo 2015 en la empresa.

3.5.1. Encuesta

Es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, en su puesto de trabajo o donde se pueda realizar, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

3.5.2. Cuestionario

Es también un instrumento de investigación que se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación que consta de un grupo de preguntas con las cuales podremos obtener información que será tabulada después.

3.5.5. Validez y confiabilidad

La validez y confiabilidad de los instrumentos que se aplicaron se lo realizó con la técnica juicio de expertos.

Los instrumentos fueron analizados por expertos en investigación y en el área de aprendizaje que emitieron juicios de valor sobre la validación para su respectiva corrección y aplicación.

3.6. Recolección de la información

Cuadro N. 4: Recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	<p>Identificar las necesidades de la Capacitación de los colaboradores de la empresa de Calzado Fortecalza</p> <p>Determinar las características de la evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa de Calzado Fortecalza Periodo septiembre-marzo 2015</p> <p>Establecer una alternativa de de solución al problema de la insuficiente capacitación en la evaluación de desempeño de los colaboradores de la Empresa De Calzado Fortecalza</p>
2. ¿De qué personas u objetos?	Trabajadores de la empresa
3. ¿Sobre qué aspectos?	<p>Competencias :</p> <p>Transversales: Adaptación, Compromiso, Empatía, Pro actividad, Ética, Responsabilidad, Conciencia Organizacional, Tolerancia</p> <p>Específicas por cargo: Liderazgo, Comunicación Efectiva, Empowermet, Negociación, Planificación Gestión, Iniciativa y Autonomía,</p> <p>Específicas por área: Trabajo en equipo, Actualización de Conocimientos, Relaciones Publicas, Pensamiento Analítico, Conocimiento del área y mercado ,Manejo de tecnologías Dinamismo y energía, Orientación al cliente interno y externo</p>
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Armando Guillen
5. ¿Cuándo?	Periodo Octubre 2014 Marzo 2015
6. ¿Dónde?	Empresa de Calzado Fortecalza
7. ¿Cuántas veces?	1 vez
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta, Entrevista
9. ¿Con qué?	Cuestionario

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza

Elaborado por: Armando Guillen

3.7. Procesamiento y análisis

3.7.1. Procesamiento

- Reconocimiento crítico de la información corregida; limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis.
- Estudio estadístico de datos para representación de resultados

3.7.2. Análisis

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico.
- Comprobación de hipótesis
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

PREGUNTA N°1. ¿Cuál cree usted es el costo por un proceso de selección?

Tabla N°5 Resultado Pregunta 1

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
ALTO	4	7%
MEDIO	26	43%
BAJO	30	50%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

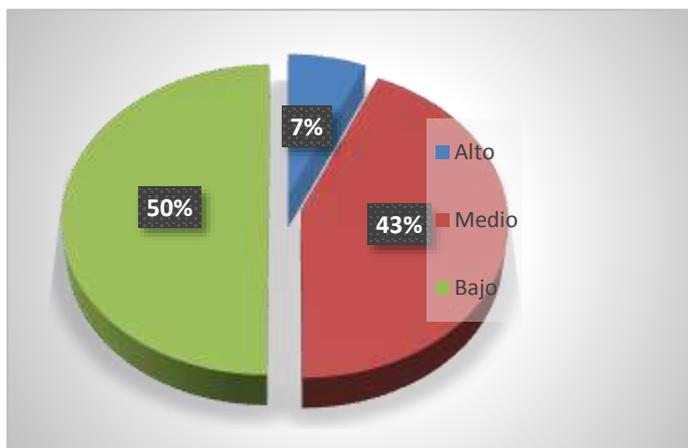


Gráfico N°5
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

4.1 Análisis

El 50% del personal encuestado respondió que el costo de un proceso de selección es bajo. El 43% respondió que el costo por un proceso de selección es medio. El 7% respondió que un costo por un proceso de selección es alto

4.2 Interpretación

La mayoría del personal encuestado respondió que el costo por un proceso de selección es bajo ya que no se exigió el rendimiento de una prueba de conocimientos ni presentación de hojas de vida y certificados de trabajo

PREGUNTA N°2. ¿Cuánto tiempo le tomo ingresar a la institución?

Tabla N°6 Resultado Pregunta 2

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
1 mes	52	87%
2 meses	5	8%
3 meses	3	5%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

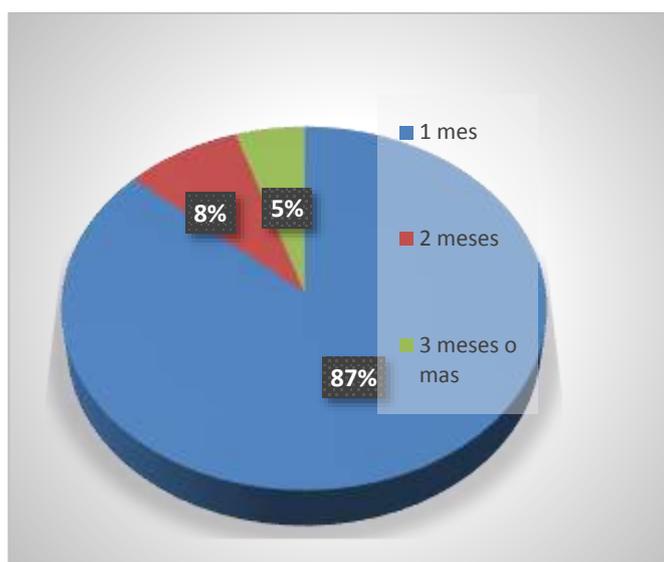


Gráfico N°6
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 87% del personal encuestado respondió que le tomo 1 mes ingresar a la institución. El 8% respondió que le tomo dos meses ingresar a la institución. El 5% respondió que le tomo 3 meses ingresar a la institución

Interpretación

La mayoría del personal encuestado respondió que le tomo 1 mes ingresar a la institución porque a la empresa necesitaba personal que ayude a cubrir la cantidad de producción de calzado y una minoría respondió que le tomaba más tiempo por el hecho de que al puesto que postulaba se habían presentado muchos aspirantes lo que demoraba el proceso de selección

PREGUNTA N°3. ¿Con que frecuencia se realizan Evaluaciones de desempeño?

Tabla N°7 Resultado Pregunta 3

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
3 meses	1	2%
6 meses	2	3%
Cada año	57	95%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

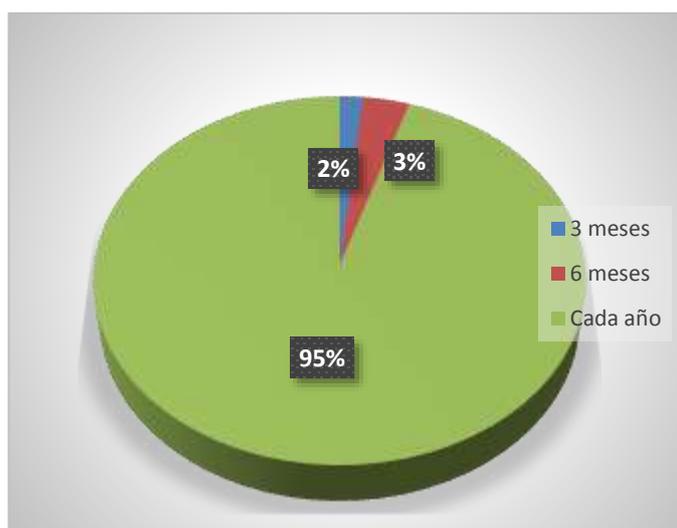


Gráfico N°7
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 95% del personal encuestado respondió que la frecuencia con que se realizan evaluaciones de desempeño cada año. El 3% respondió que la frecuencia que se realizan evaluaciones de desempeño es cada 6 meses. El 2% respondió que la frecuencia que se realizan evaluaciones de desempeño es cada 3 meses

Interpretación

La totalidad del personal encuestado respondió que la frecuencia con que se realizan evaluaciones de desempeño cada año por que al final de año se revisa los datos de producción diaria del personal, para tomar los correctivos, e incorporar a más personal dependiendo de las necesidades de producción

PREGUNTA N°4. ¿Se realiza una retroalimentación después de la evaluación de Desempeño?

Tabla N°8 Resultado Pregunta 4

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	4	7%
Nunca	56	93%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

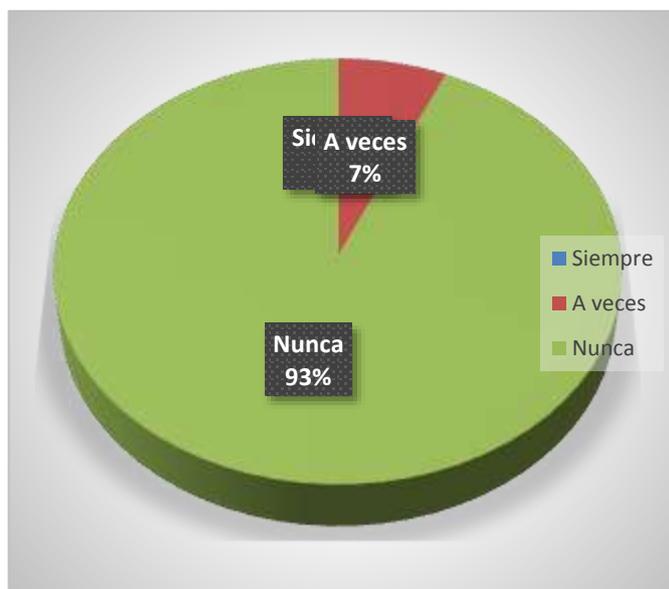


Gráfico N°8
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 95% del personal encuestado respondió que nunca se realiza una retroalimentación después de la evaluación de desempeño El 7% respondió que a veces se realiza una retroalimentación después de la

Interpretación

La totalidad del personal encuestado respondió que nunca se realiza una retroalimentación después de la evaluación de desempeño por que no se les informaba en que aspectos tenían que mejorar, en cuanto a su desempeño laboral

PREGUNTA N°5. ¿Se realizan actividades de capacitación en base a sus funciones y tareas?

Tabla N°9 Resultado Pregunta 5

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	1	1%
A veces	4	7%
Nunca	55	92%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

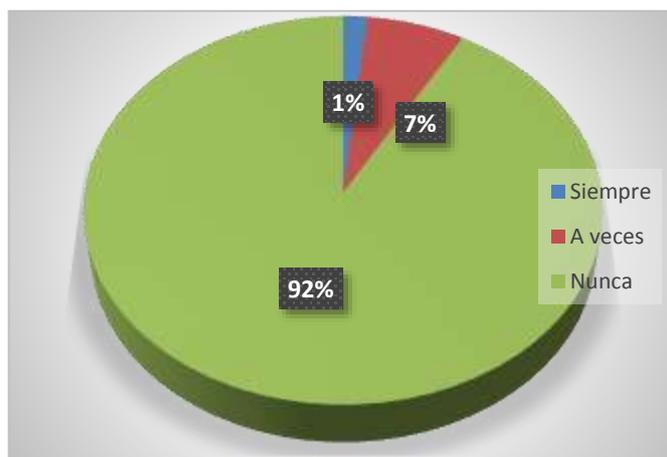


Gráfico N°9
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 92% del personal encuestado respondió que nunca se realizan actividades de capacitación en base a sus funciones o tareas. El 7% respondió que a veces se realizan actividades de capacitación en base a sus funciones o tareas cuando hay eventos gratuitos de capacitación. El 1% del personal encuestado respondió que siempre se realizan actividades de capacitación en base a sus funciones o tareas.

Interpretación

La mayoría del personal encuestado respondió que nunca se realizan actividades de capacitación en base a sus funciones o tareas ya que la empresa no cuenta con una planificación que facilite el tiempo en el cual no se afecte la producción diaria.

PREGUNTA N°6. ¿Se siguen procesos planificados en las labores de evaluación?

Tabla N°10 Resultado Pregunta 6

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	20	33%
Nunca	40	67
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

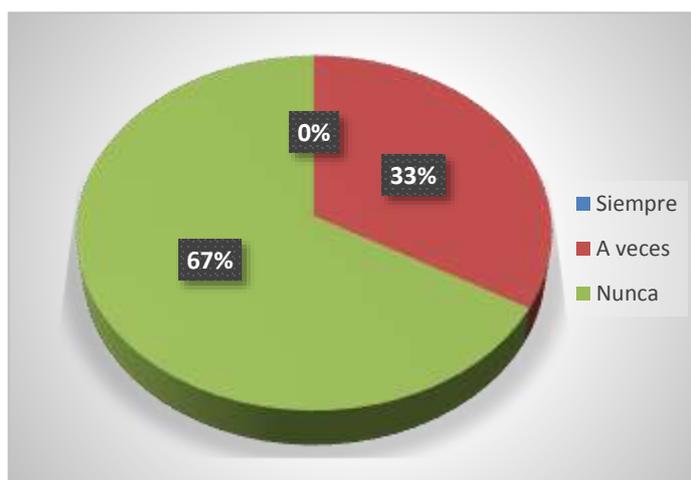


Gráfico N°10
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 67% del personal encuestado respondió que nunca se siguen procesos planificados en las labores de evaluación. El 33% respondió que a veces se siguen procesos planificados en las labores de evaluación

Interpretación

La mayoría del personal encuestado respondió que nunca se siguen procesos planificados en las labores de evaluación por que no se cuenta con un manual de funciones bien estructurado y un pequeño porcentaje respondió que a veces se siguen procesos planificados en las labores de evaluación ya que anteriormente había personas que conocían sobre evaluación de personal.

PREGUNTA N°7. ¿Ha sido promovido en su área de trabajo?

Tabla N°11 Resultado Pregunta 7

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
si	41	68%
no	19	32%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

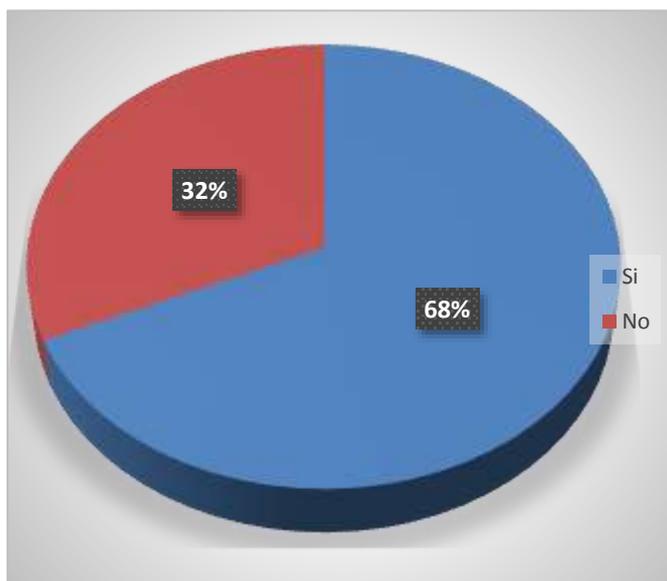


Gráfico N°11
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 68% del personal encuestado respondió que sí ha sido promovido en su área de trabajo. El 32% respondió que no ha sido promovido en su área de trabajo.

Interpretación

El mayor parte del personal encuestado respondió que sí ha sido promovido en su área de trabajo ya que se valora la pro actividad, y la experiencia que haya tenido en otras empresas y en base a su desempeño y un pequeño porcentaje respondió que no ha sido promovido en su área de trabajo porque llevaban poco tiempo de haber ingresado a la institución

PREGUNTA N°8. ¿Se realizan charlas acerca de relaciones interpersonales?

Tabla N°12 Resultado Pregunta 8

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	15	25%
Nunca	45	75%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

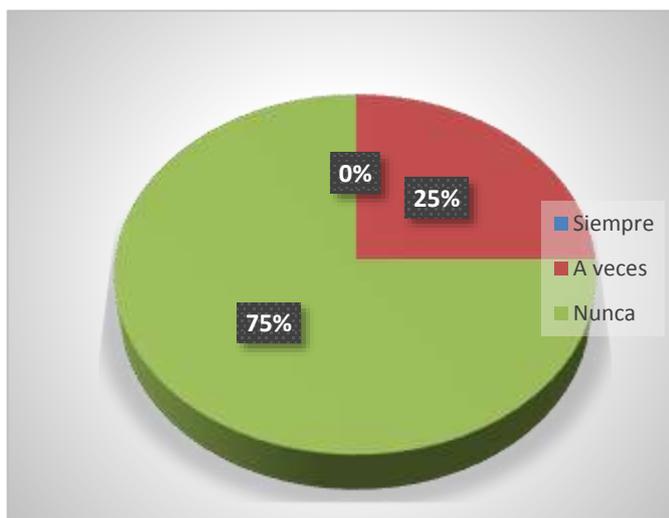


Gráfico N°12
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 75% del personal encuestado respondió que nunca se realizan charlas acerca de relaciones interpersonales. El 25% respondió que a veces se realizan charlas acerca de relaciones interpersonales

Interpretación

La mayoría del personal encuestado respondió que nunca se realizan charlas acerca de relaciones interpersonales por la falta de iniciativa por parte de los jefes de personal y el poco tiempo que disponen para la realización de estas actividades.

PREGUNTA N°9. ¿Se realizan charlas acerca de manejo de conflictos?

Tabla N°13 Resultado Pregunta 9

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	8	13%
Nunca	52	87%
TOTAL	60	100%

Fuente:
Empresa de

Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

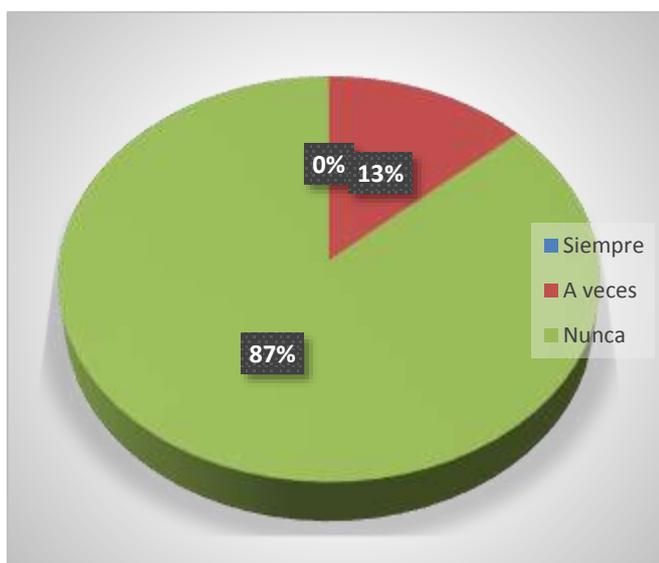


Gráfico N°13
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 87% del personal encuestado respondió que nunca se realizan charlas de manejo de conflictos. El 13% respondió que a veces se realizan charlas de manejo de conflictos.

Interpretación

La totalidad del personal encuestado respondió que nunca se realizan charlas de manejo de conflictos por la falta de iniciativa por parte de los jefes de personal.

PREGUNTA N°10. ¿Se otorgan incentivos por cumplimiento de metas?

Tabla N°14 Resultado Pregunta 10

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	1	2%
A veces	39	33%
Nunca	20	65%
TOTAL	60	100%

Fuente:

Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

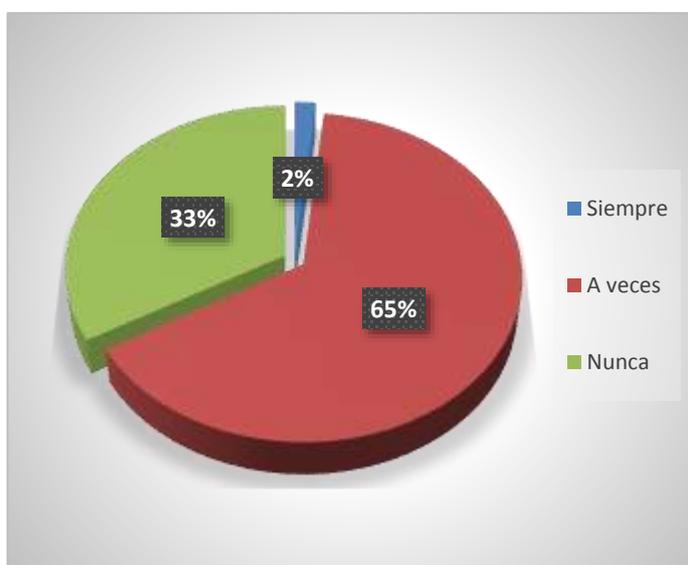


Gráfico N°14

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 65% respondió que a veces se otorgan incentivos de por cumplimiento de metas. El 33% del personal encuestado respondió que nunca se otorgan incentivos de por cumplimiento de metas. El 2% del personal encuestado respondió que siempre se otorgan incentivos de por cumplimiento de metas.

Interpretación

La mayor parte del personal encuestado respondió que a veces se otorgan incentivos de por cumplimiento de metas ya que no siempre se cuenta con los recursos económicos para otorgar incentivos.

PREGUNTA N°11. ¿Existen bonos en la empresa?

Tabla N°15 Resultado Pregunta 11

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	3	5%
A veces	17	28%
Nunca	40	67%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

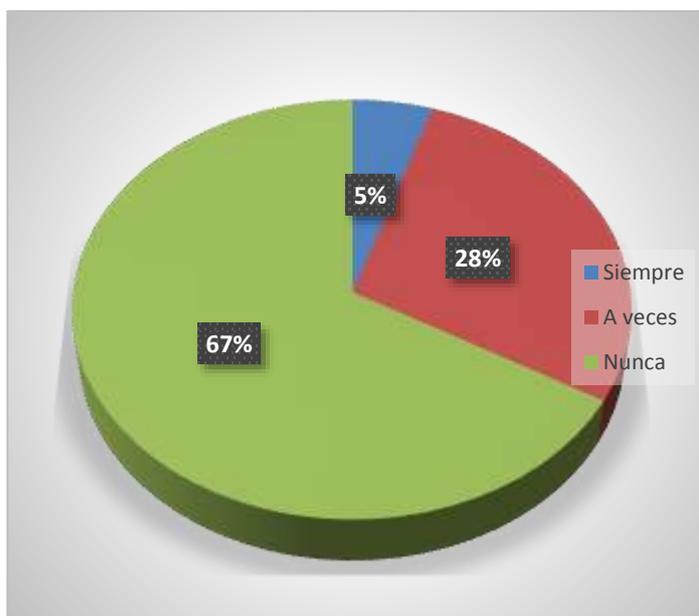


Gráfico N°15
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 67% del personal encuestado respondió que nunca existen bonos en la empresa. El 28% respondió que a veces existen bonos en la empresa. El 5% del personal encuestado respondió que siempre existen bonos en la empresa.

Interpretación

La mayoría del personal encuestado respondió que nunca existen bonos en la empresa ya que los sueldos que perciben son altos en comparación con otras empresas.

PREGUNTA N°12. ¿Su sueldo en comparación con otras empresas es?

Tabla N°16 Resultado Pregunta 12

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
ALTO	50	83%
MEDIO	10	17%
BAJO	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

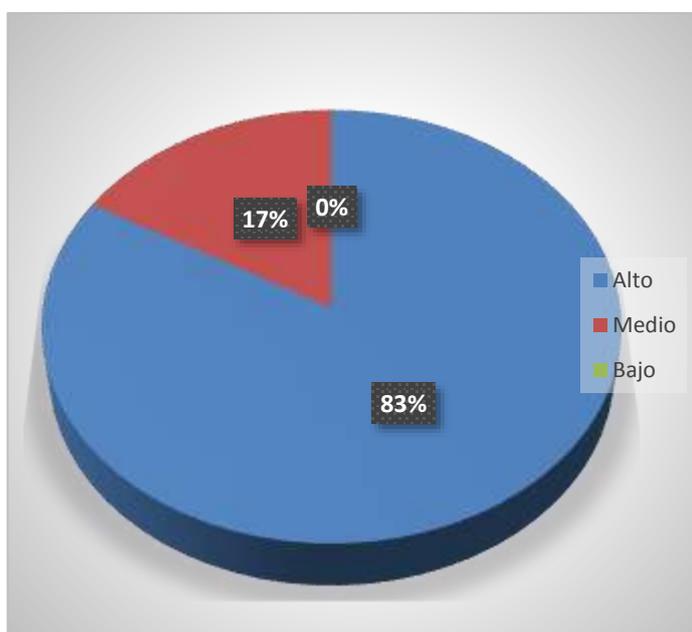


Gráfico N°16
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 83% del personal encuestado respondió que su sueldo en comparación con otras empresas es alto. El 17% respondió que su sueldo en comparación con otras empresas es bajo.

Interpretación

Gran parte del personal encuestado respondió que su sueldo en comparación con otras empresas es alto porque los colaboradores reciben una remuneración mayor al salario básico unificado.

PREGUNTA N°13. ¿Se planifican las labores de capacitación?

Tabla N°17 Resultado Pregunta 13

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	5	8%
Nunca	55	92%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

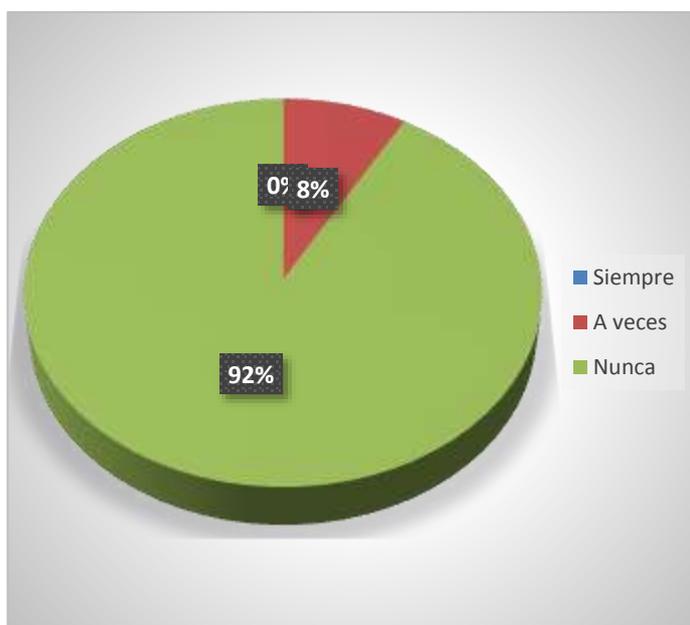


Gráfico N°17
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 92% del personal encuestado respondió que nunca se planifican labores de capacitación. El 8% respondió que a veces se planifican labores de capacitación.

Interpretación

La totalidad del personal encuestado respondió que nunca se planifican labores de capacitación porque no existe iniciativa de los jefes de producción, ni tampoco el tiempo que se necesita por las exigencias de producción en esta temporada

PREGUNTA N°14. ¿Existe un reglamento interno?

Tabla N°18 Resultado Pregunta 14

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
si	60	100%
no	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

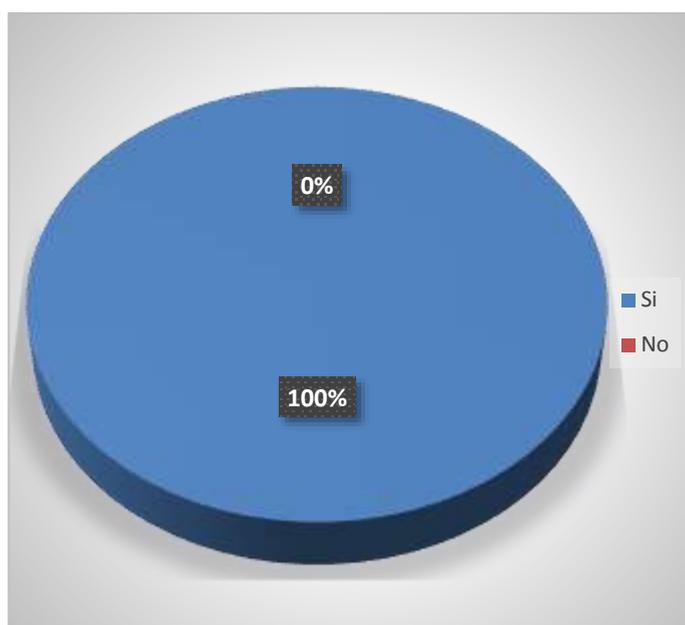


Gráfico N°18
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 100% del personal encuestado respondió que sí existe un reglamento interno el cual recibieron al ingresar a la institución.

Interpretación

Todo el personal encuestado respondió que sí existe un reglamento interno el cual recibieron al ingresar a la institución

PREGUNTA N°15. ¿Se aplican sanciones en base al reglamento interno?

Tabla N°19 Resultado Pregunta 15

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	12	20%
A veces	41	68%
Nunca	7	12%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

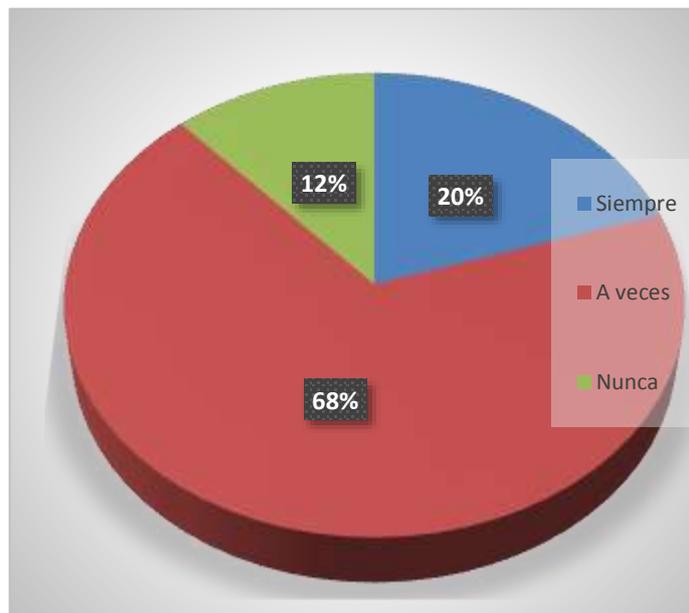


Gráfico N°19
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 63% del personal encuestado respondió que a veces se aplican sanciones en base al reglamento interno. El 20% respondió que siempre se aplican sanciones en base al reglamento interno. El 12% respondió que nunca aplican sanciones en base al reglamento interno.

Interpretación

La mayoría del personal encuestado respondió que a veces se aplican sanciones en base al reglamento interno de ya que no se lleva un control riguroso al personal.

PREGUNTA N°16. ¿Se realizan reuniones de las diferentes áreas?

Tabla N°20 Resultado Pregunta 16

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	47	78%
Nunca	13	22%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

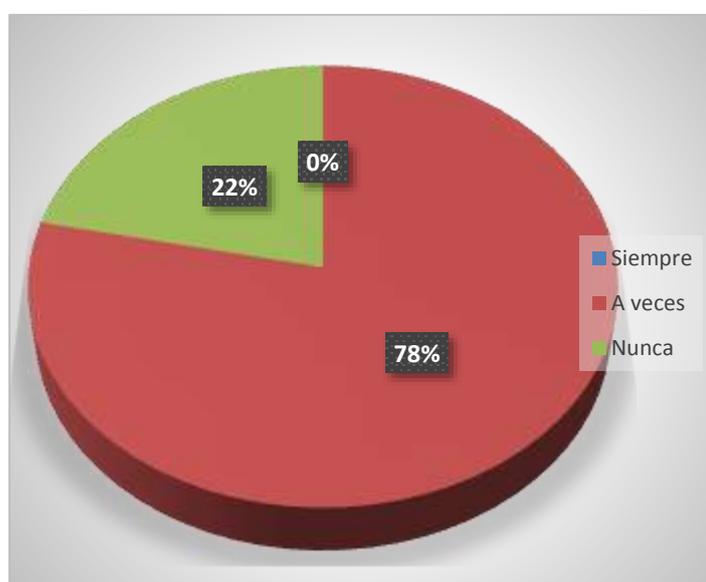


Gráfico N°20
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 78% del personal encuestado respondió que a veces se realizan reuniones de las diferentes áreas. El 22% respondió que nunca se realizan reuniones de las diferentes áreas.

Interpretación

La mayoría del personal encuestado respondió que a veces se realizan reuniones de las diferentes áreas, ya que solo se reúnen cuando hay que hablar de un tema urgente.

PREGUNTA N°17. ¿Se coordina la entrega de materiales a las diferentes áreas?

Tabla N°21 Resultado Pregunta 17

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	50	83%
A veces	10	17%
Nunca	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente:

Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

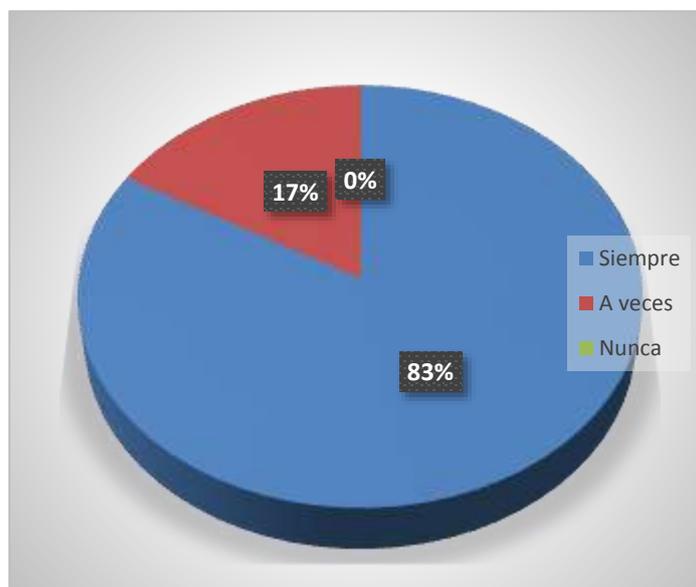


Gráfico N°21
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 83% del personal encuestado respondió siempre se suministran los materiales que se requiere en un tiempo adecuado. El 17% respondió que a veces se coordina la entrega de materiales a las diferentes áreas.

Interpretación

La mayor parte del personal encuestado respondió siempre se suministran los materiales que se requiere en un tiempo adecuado ya que existen un control de bodega y dos personas encargadas de los mismos

PREGUNTA N°18. ¿Se coordinan las labores de capacitación conjuntamente con las de evaluación?

Tabla N°22 Resultado Pregunta 18

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	2	3%
A veces	13	22%
Nunca	45	75%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

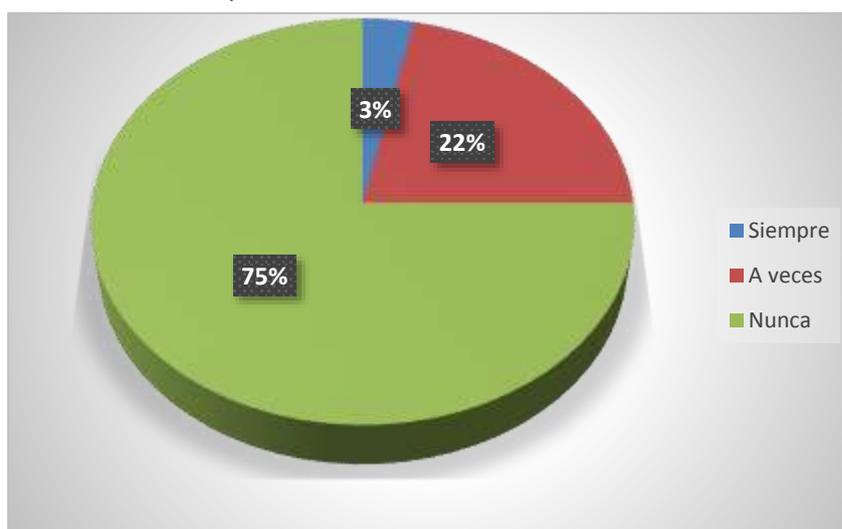


Gráfico N°22
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 75% del personal encuestado respondió que nunca se coordinan las labores de capacitación conjuntamente con las de evaluación. El 22% respondió que a veces se coordinan las labores de capacitación conjuntamente con las de evaluación. El 3% respondió que siempre se coordinan las labores de capacitación conjuntamente con las de evaluación

Interpretación

La mayor parte del personal encuestado respondió que nunca se coordinan las labores de capacitación conjuntamente con las de evaluación ya que no se realizan capacitaciones al personal

PREGUNTA N°19. ¿Conoce la misión de la empresa?

Tabla N°23 Resultado Pregunta 19

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
si	59	98%
no	1	2%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

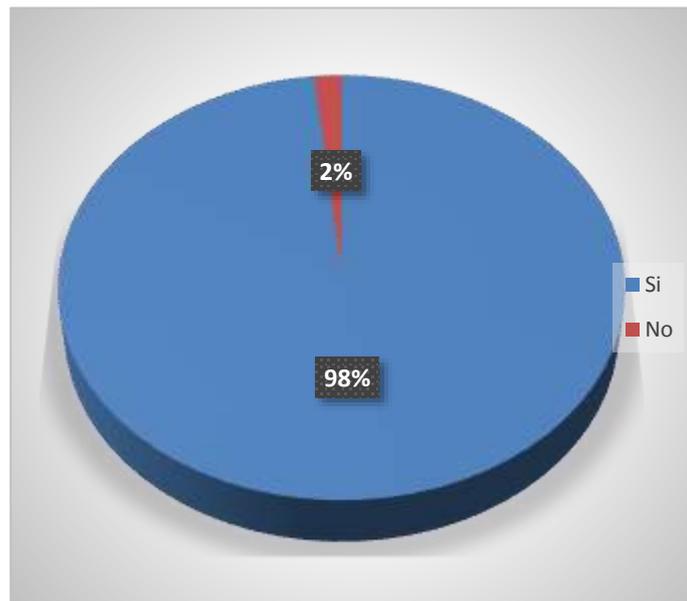


Gráfico N°23
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 98 % del personal encuestado respondió que si conoce la misión de la empresa porque esto está contenido en el reglamento interno que se le entrego al ingresar a la institución. El 2% respondió que no conoce la misión de la empresa.

Interpretación

La totalidad del personal encuestado respondió que si conoce la misión de la empresa porque esto está contenido en el reglamento interno que se le entrego al ingresar a la institución

PREGUNTA N°20. ¿Conoce la visión de la empresa?

Tabla N°24 Resultado Pregunta 20

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
si	51	85%
no	9	15%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
 Elaborado por: Armando Guillen

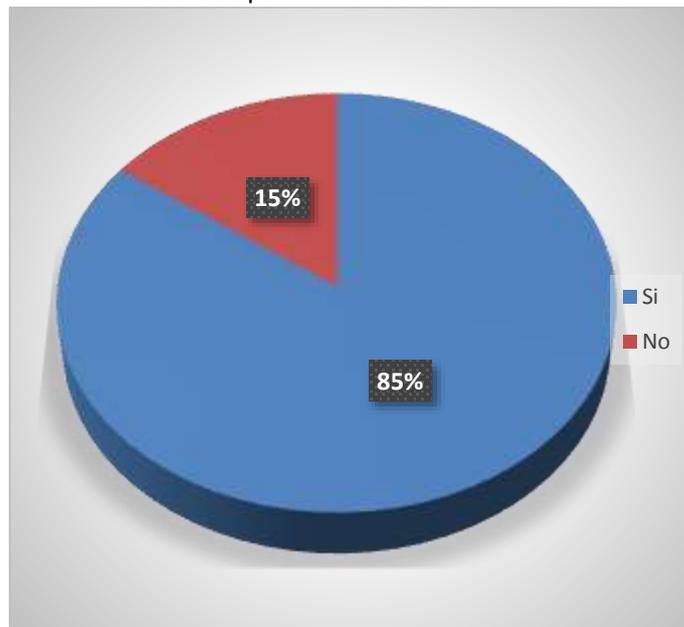


Gráfico N°24
 Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
 Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 85% del personal encuestado respondió que si conoce la visión de la empresa ya que esto está contenido en el reglamento interno que se le entrego al ingresar a la institución. El 15% respondió que no conoce la visión de la empresa por que no habían leído el reglamento interno.

Interpretación

La mayor parte del personal encuestado respondió que si conoce la visión de la empresa ya que esto está contenido en el reglamento interno que se le entrego al ingresar a la institución.

PREGUNTA N°21. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Tabla N°25 Resultado Pregunta 21

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
si	47	78%
no	3	22%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

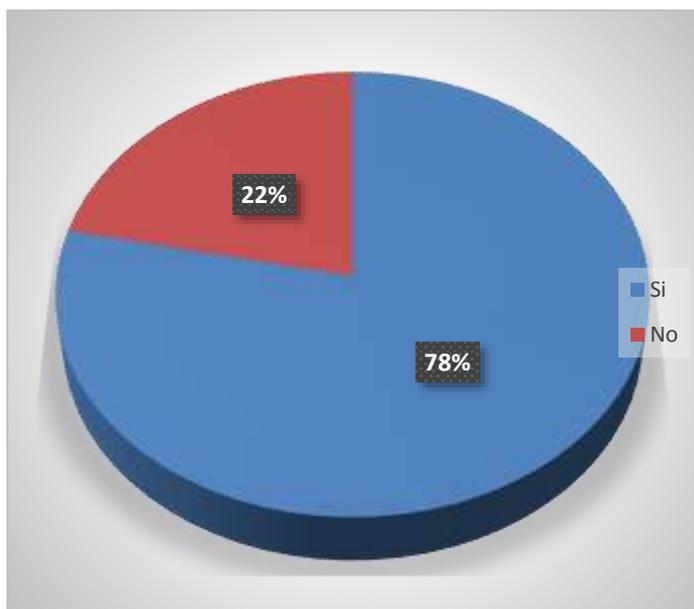


Gráfico N°25
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 78% del personal encuestado respondió que si conoce los objetivos de la. El 22% respondió que no conoce los objetivos de la empresa.

Interpretación

La mayoría del personal encuestado respondió que si conoce los objetivos de la empresa porque esto está contenido en el reglamento interno que se le entrego al ingresar a la institución y una pequeña parte respondió que no porque no había leído el reglamento interno.

PREGUNTA N°22. ¿Cuál es su nivel de producción diaria?

Tabla N°26 Resultado Pregunta 22

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
ALTO	30	50%
MEDIO	21	35%
BAJO	9	15%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
 Elaborado por: Armando Guillen

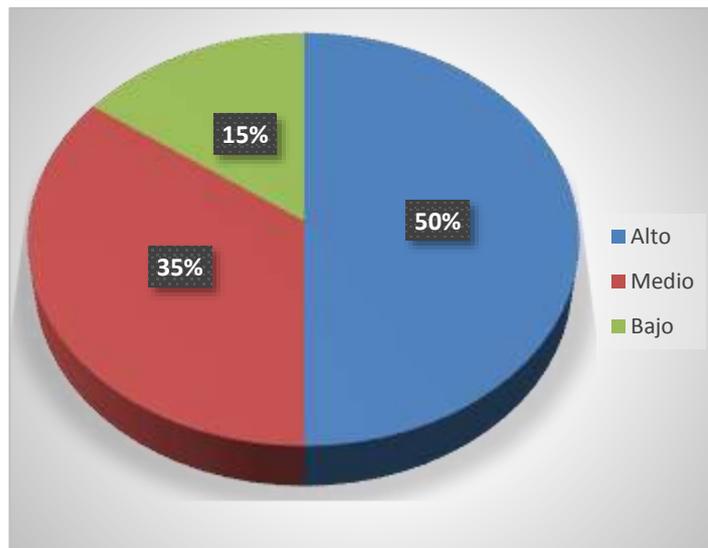


Gráfico N°26
 Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
 Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 50% del personal encuestado respondió que su nivel de producción es alto. El 35% respondió que su nivel de producción es. El 15% respondió que su nivel de producción es bajo.

Interpretación

La mitad del personal encuestado respondió que su nivel de producción es alto ya que se realizan horas extras para cumplir con los requerimientos de producción y una parte del personal respondió que su nivel de producción es bajo debido que recién habían llegado a la empresa y les costaba adaptarse.

PREGUNTA N°23. ¿Se realiza un plan operativo anual?

Tabla N°27 Resultado Pregunta 23

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	1	2%
A veces	2	3%
Nunca	57	95%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

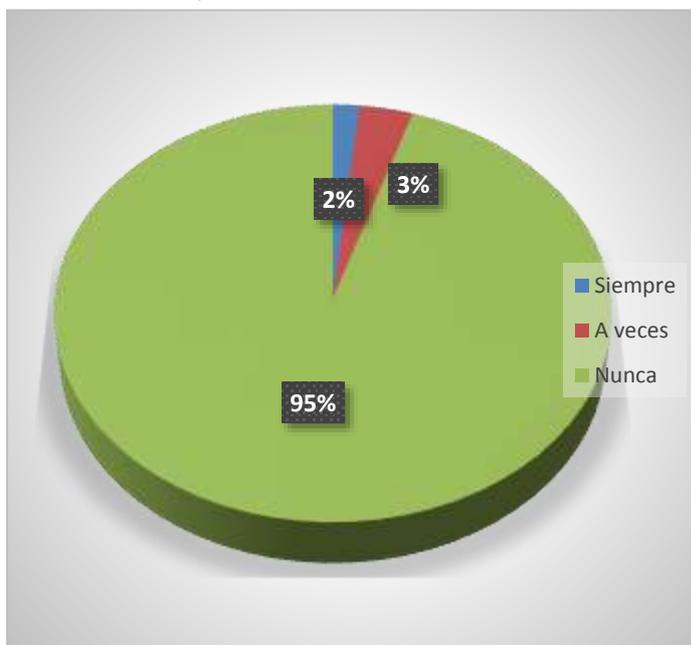


Gráfico N°27
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 95 % del personal encuestado respondió que nunca se realiza un plan operativo anual. El 3% respondió que a veces se realiza un plan operativo anual. El 2% respondió que siempre se realiza un plan operativo anual.

Interpretación

La totalidad del personal encuestado respondió que nunca se realiza un plan operativo anual por que no existe una planificación rigurosa dentro de la empresa.

PREGUNTA N°24. ¿Se destinan recursos económicos para la capacitación del personal?

Tabla N°28 Resultado Pregunta 24

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
si	4	7%
no	56	93%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

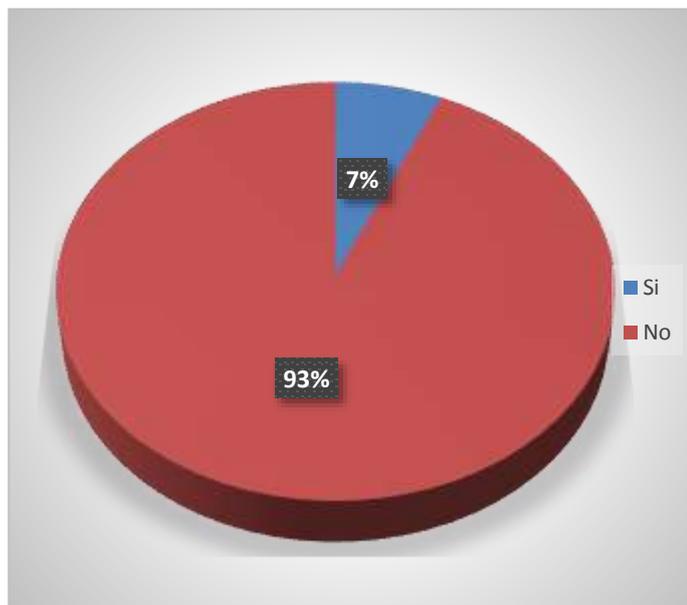


Gráfico N°28
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 93% del personal encuestado respondió que no se destinan recursos económicos para la capacitación del. El 7% respondió si se destinan recursos económicos para la capacitación del personal.

Interpretación

La totalidad del personal encuestado respondió que no se destinan recursos económicos para la capacitación del personal porque no existe iniciativa por parte de los jefes de personal ni los recursos económicos para las actividades de capacitación.

PREGUNTA N°25. ¿Existen instrumentos destinados para la evaluación de desempeño?

Tabla N°29 Resultado Pregunta 25

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	5	8%
No	55	92%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

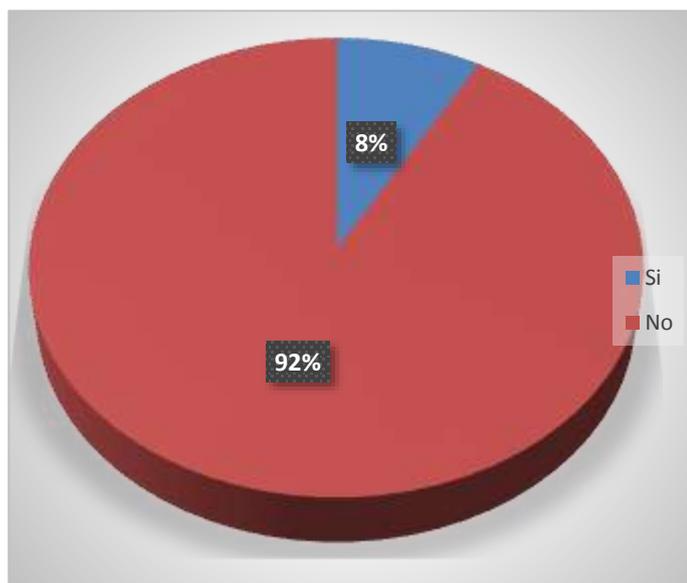


Gráfico N°29
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 92% del personal encuestado respondió que no existen instrumentos destinados a la evaluación de desempeño porque no existe una iniciativa por parte de los jefes de producción. El 8% respondió si existen instrumentos destinados a la evaluación de desempeño.

Interpretación

La totalidad del personal encuestado respondió que no existen instrumentos destinados a la evaluación de desempeño porque no existe una iniciativa por parte de los jefes de producción ni instrumentos calificados para evaluar al personal.

PREGUNTA N°26. ¿Se establecen políticas de evaluación de desempeño?

Tabla N°30 Resultado Pregunta 26

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
si	16	27%

no	44	73%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

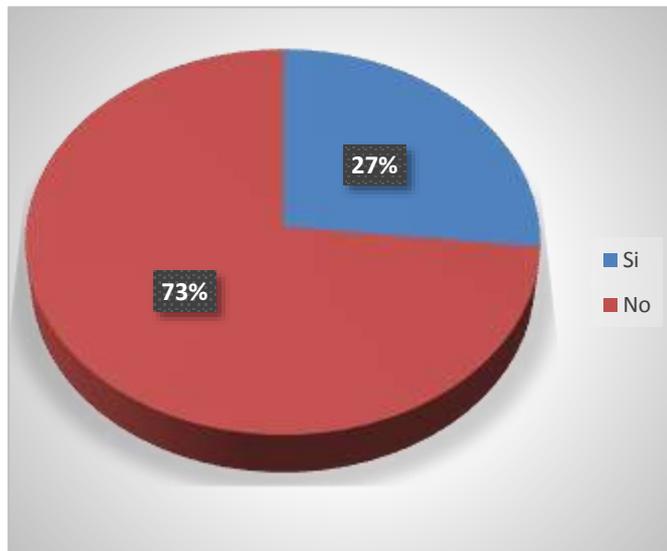


Gráfico N°30
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 73% del personal encuestado respondió que no existen políticas de evaluación de. El 27% respondió si se existen políticas de evaluación.

Interpretación

La mayor parte del personal encuestado respondió que no existen políticas de evaluación de desempeño por la falta de recursos económicos para poder contratar profesionales que las elaboren ni el tiempo destinado a los mismos.

PREGUNTA N°27. ¿Se suministran los materiales que usted requiere en un tiempo adecuado?

Tabla N°31 Resultado Pregunta 27

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	33	55%

A veces	22	37%
Nunca	5	8%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

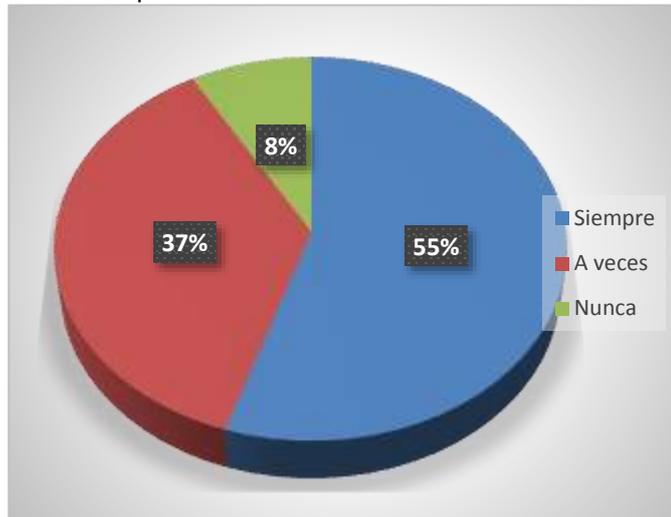


Gráfico N°31
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 55% del personal encuestado respondió siempre se suministran los materiales que se requiere en un tiempo. El 37% respondió que a veces se suministran los materiales que se requiere en un tiempo adecuado. El 8% respondió que nunca.

Interpretación

La mayor parte del personal encuestado respondió siempre se suministran los materiales que se requiere en un tiempo adecuado debido a que existe un control de bodega y dos personas encargadas de las mismas y un pequeño porcentaje respondió que no se suministran materiales en un tiempo adecuado ya que en ocasiones el personal encargado de la bodega se encontraba atendiendo en la segunda bodega de la empresa

PREGUNTA N°28. ¿Se realizan procesos de control de calidad?

Tabla N°32 Resultado Pregunta 28

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	3	5%
A veces	44	73%

Nunca	13	22%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

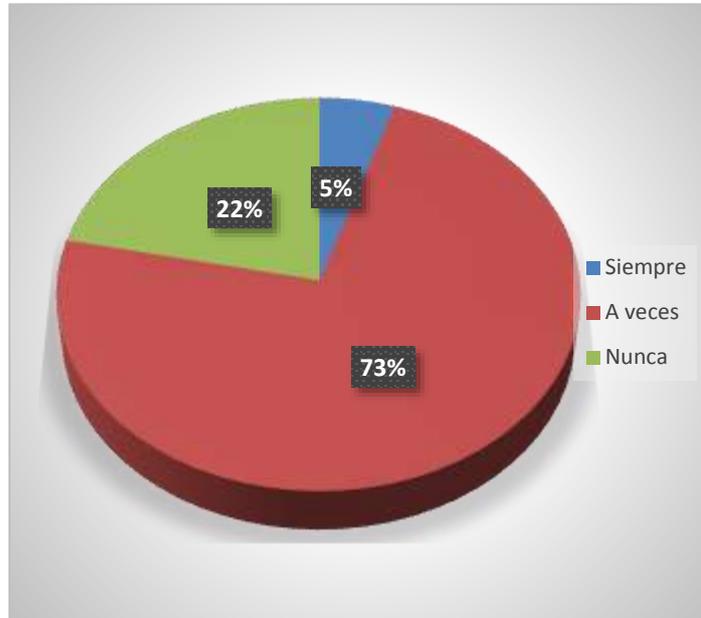


Gráfico N°32
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 73% del personal encuestado respondió que a veces se realizan procesos de control de calidad. El 22% respondió que nunca se realizan procesos de control de calidad. El 5% respondió que siempre se realizan procesos de control de calidad.

Interpretación

La mayor parte del personal encuestado respondió que a veces se realizan procesos de control de calidad ya que no se supervisa con frecuencia las tareas que se vienen realizando y no se presentan errores con frecuencia en las actividades de producción.

PREGUNTA N°29. ¿Se han realizado capacitaciones técnicas por parte de la empresa?

Tabla N°33 Resultado Pregunta 29

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
----------	-----------	------------

si	5	8%
no	55	92%
TOTAL	60	100%

Fuente:

Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

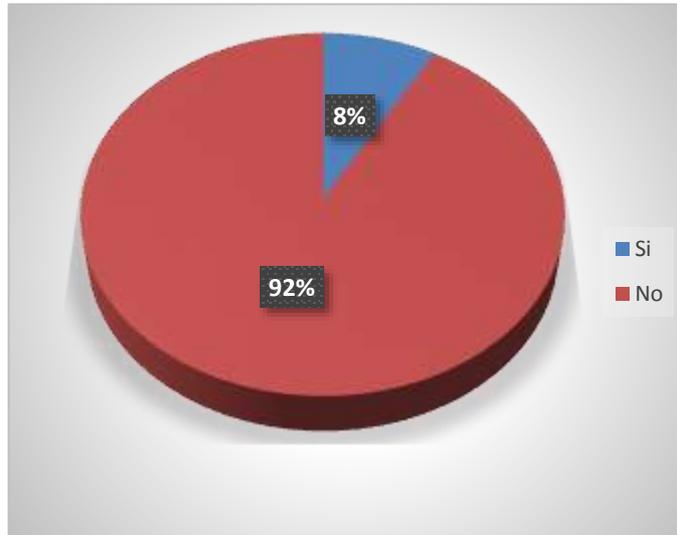


Gráfico N°33

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 92% del personal encuestado respondió que no se han realizado capacitaciones técnicas por parte de la empresa. El 8% respondió que si se han realizado capacitaciones técnicas por parte de la empresa.

Interpretación

La totalidad del personal encuestado respondió que no se han realizado capacitaciones técnicas por parte de la empresa por que no se planifican estas labores dentro de la empresa ni se cuenta los profesionales que coordinen las actividades.

PREGUNTA N°30. ¿Se revisa el estado de las herramientas, maquinaria y materiales que usted utiliza?

Tabla N°34 Resultado Pregunta 30

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre	7	11%
A veces	43	72%

Nunca	10	17%
TOTAL	60	100%

Fuente:

Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

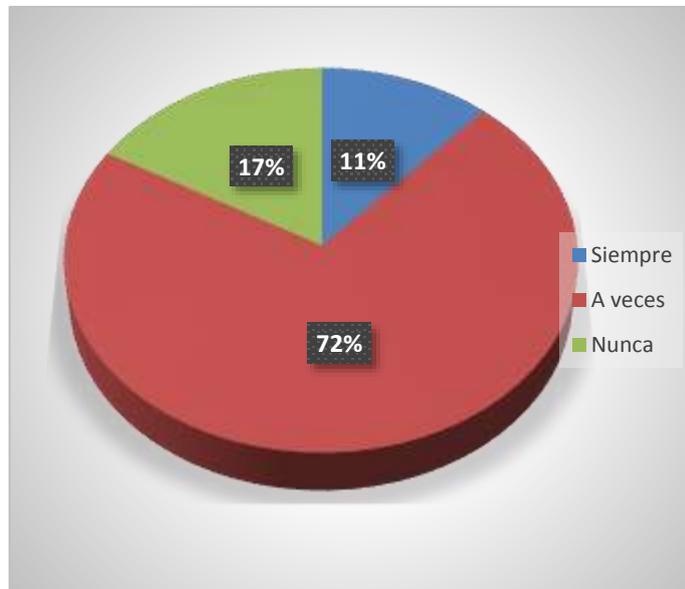


Gráfico N°34

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 72% del personal encuestado respondió que a veces se revisa el estado de las herramientas, maquinaria y materiales que utiliza. El 17% respondió que nunca. El 11% respondió que siempre.

Interpretación

La mayor parte del personal encuestado respondió que a veces se revisa el estado de las herramientas, maquinaria y materiales que utiliza ya que cuando se presentan los problemas ahí se busca la solución.

PREGUNTA N°31. ¿Se informa acerca de las metas de producción?

Tabla N°35 Resultado Pregunta 31

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	37	62%
A veces	14	23%

Nunca	9	15%
TOTAL	60	100%

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

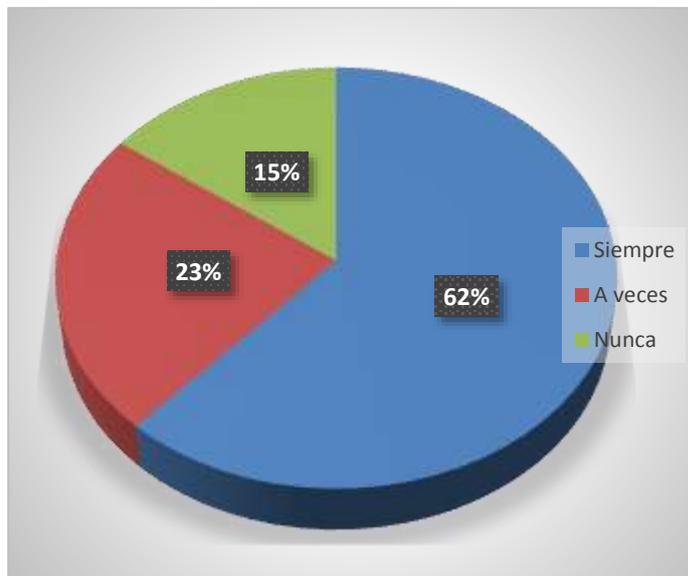


Gráfico N°35
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 62% del personal encuestado respondió que siempre se informa acerca de las metas de producción. El 23% respondió que a veces se informa acerca de las metas de producción. El 15% respondió que nunca.

Interpretación

La mayor parte del personal encuestado respondió que siempre se informa acerca de las metas de producción por la razón de que se busca cumplir con los plazos establecidos por parte de los clientes para la entrega de los pedidos y un pequeño porcentaje respondió que a veces se informa acerca de las metas de producción cuando la producción lleva un buen ritmo.

PREGUNTA N°32. ¿Se ha realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación?

Tabla N°36 Resultado Pregunta 32

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
----------	------------	------------

si	17	28%
no	43	72%
TOTAL	60	100%

Fuente:

Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

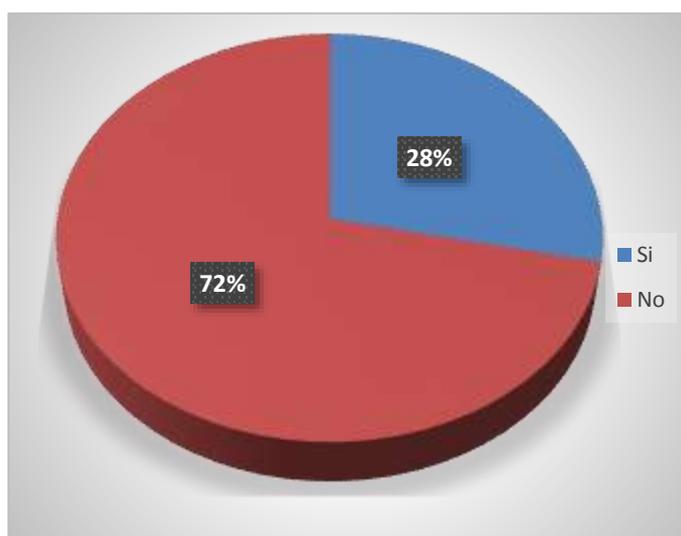


Gráfico N°36
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 72% del personal encuestado respondió que no se ha realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación. El 28% respondió que si.

Interpretación

El mayoría del personal encuestado respondió que no se ha realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación debido a que no se han planificado esas actividades y un pequeño porcentaje respondió que si se ha realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación cuando se contaba con personas que sabían sobre planificación de estas actividades.

PREGUNTA N°33. ¿Se han llevado a cabo capacitaciones en base a las necesidades de su cargo?

Tabla N°37 Resultado Pregunta 33

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
si	15	25%
no	45	75%

TOTAL	60	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

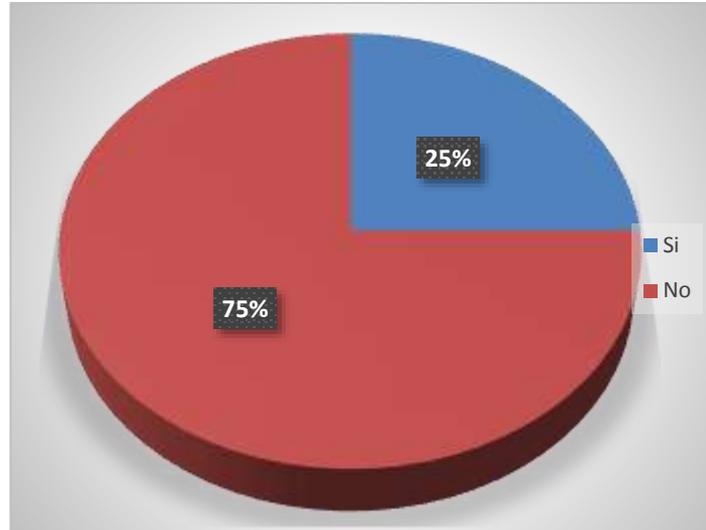


Gráfico N°37
Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza
Elaborado por: Armando Guillen

Análisis

El 75% del personal encuestado respondió que no han llevado a cabo capacitaciones en base a las necesidades de su. El 25% respondió que sí.

Interpretación

La mayor parte del personal encuestado respondió que no han llevado a cabo capacitaciones en base a las necesidades de su cargo por que no se planifican estos eventos en la empresa y un pequeño porcentaje respondió que sí han llevado a cabo capacitaciones en base a las necesidades de su cargo ya que se contaba con personas que sabían sobre planificación de estas actividades.

4.3. Verificación de la Hipótesis

4.4. Modelo Lógico

Hipótesis nula: La capacitación no determina las características de la evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa de Calzado Fortecalza Periodo septiembre-marzo 2015

Hipótesis alternativa: La capacitación si determina las características de la evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa de Calzado Fortecalza Periodo septiembre-marzo 2015

4.5. Modelo Matemático

H₀: O = E

H_a: O ≠ E

Dónde:

X²_c = Chi cuadrado

∑ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

4.6. Modelo Estadístico

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

4.7.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión

α = 0.05

95% de Confiabilidad

Gl = (f-1) (c-1)

gl = (2- 1)(2 -1)

$$gl = (1)(1) = 1$$

$$gl = 1$$

Distribución Chi Cuadrado Calculado

Tabla N. 38. Distribución Chi Cuadrado Calculado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,457	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446

Fuente: www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf

Elaborado por: Armando Guillen

Para un nivel de significación $\alpha = 0.05$, trabajando con dos filas (si, no,) y dos columnas (dos preguntas de la variable independiente y dos de la variable dependiente), aplicando la fórmula $gl = (f-1)(c-1)$; se obtiene 1, observándose en la tabla de distribución el chi cuadrado 3,8415.

4.8. Recolección de datos y cálculos estadísticos

4.8.1 Frecuencias Observadas

Tabla N. 39. Frecuencias Observadas

INTERROGANTES	SI	NO	SUBTOTAL
Pregunta N. 1: Existen instrumentos destinados para la evaluación del desempeño	5	55	60

Pregunta N. 2: Se han llevado a cabo capacitaciones en base a las necesidades de su cargo	15	45	60
SUBTOTALES	20	100	120

Fuente: Encuesta y Ficha de Observación
Elaborado por: Armando Guillen

4.8.2. Frecuencias Esperadas

Tabla N. 40. Frecuencias Esperadas

INTERROGANTES	SI	NO	SUBTOTAL
Pregunta N. 1: Existen instrumentos destinados para la evaluación del desempeño	10	50	60
Pregunta N. 2: Se han llevado a cabo capacitaciones en base a las necesidades de su cargo	10	50	60
SUBTOTALES	20	100	120

Fuente: Encuesta y Ficha de Observación
Elaborado por: Armando Guillen

4.9. Cálculo de Chi Cuadrado

Tabla N. 41. Cálculo de Chi Cuadrado

FO	FE	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
15	10	5	25	2,50
45	50	-5	25	0,50
26	10	16	256	25,60
34	50	-16	256	5,12
120	120		CHI	33,72

Fuente: Encuesta y Ficha de Observación
Elaborado por: Armando Guillen

Comparar los valores

En este punto tenemos los siguientes datos:

Valor calculado: 33,72

Valor de la tabla: 3,841

Es decir:

Chi cuadrado real 33,72

Chi-cuadrado teórico 3,841



Gráfico N°38

Fuente: Empresa de Calzado Fortecalza

Elaborado por: Armando Guillen

4.10.- DECISIÓN

Para un grado de libertad y un nivel de 0,05 se obtiene una tabla CHI cuadrado 3,841 y como el valor calculado es de 33,72 se encuentra fuera de la zona de aceptación se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice : La Capacitación SI determina las características de la Evaluación de Desempeño de los colaboradores de la empresa

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Mediante la investigación realizada, se concluye que:

- La falta de una capacitación acorde a las necesidades de los cargos de la empresa Fortecalza genera una productividad que no vaya a cumplir con los objetivos y metas de producción planteados. Se tienen que buscar nuevas alternativas para poder cumplir con los mismos. La falta de una planificación destinada para la capacitación y evaluación del personal provoca que no se otorguen el tiempo ni los recursos económicos para estos fines.
- El desconocimiento de un instrumento destinado para la evaluación de desempeño da como resultado que no se conozca las necesidades, fortalezas, debilidades de los colaboradores del área operativa y no se pueda retroalimentar.
- La falta de una capacitación técnica al personal provoca que la empresa no incorpore nuevos conocimientos y tecnologías que contribuyan a mejorar la producción de calzado. La falta de charlas acerca del manejo de conflictos en el personal provoca que no se resuelvan rápidamente roses y discusiones de los colaboradores

5.2 Recomendaciones

Una vez que se realizó el análisis de los resultados obtenidos durante el presente trabajo investigativo, se evidencia que:

- Se recomienda la creación de una guía de evaluación que oriente al personal administrativo como operativos es preciso que se incorpore este instrumento previo a una de evaluación de desempeño de 360° para el área operativa que se enfoque en el rendimiento y productividad que es lo más necesario para la empresa.
- Es menester del área administrativa el pedir asesoría para las labores de planificación tanto de capacitación como de evaluación de desempeño que no afecte el de trabajo en la empresa. Es de vital importancia que se realicen capacitaciones en el área operativa ya que su rendimiento no es el óptimo ni necesario para cumplir con las metas establecidas.
- Es menester que realice una retroalimentación después de la evaluación de 360° grados para ayudar a mejorar el desempeño de los colaboradores en las competencias que se haya obtenido un promedio bajo. Es aconsejable que se tomen en cuenta de manera oportuna las opiniones de los colaboradores después de la retroalimentación de tal manera que se mejoren los procesos en donde la empresa este fallando.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Tema: Guía de evaluación de Desempeño que oriente al personal administrativo como operativo de la empresa Fortecalza

6.1.1. Unidad Ejecutora

Empresa de Calzado Fortecalza

Beneficiarios

Personal Administrativo y Operativo

Beneficiarios Directos

Personal Operativo

Personal Administrativo

Beneficiarios Indirectos

Clientes

Proveedores

Distribuidores

6.1.2. Ubicación

País: Ecuador.

Región: Sierra.

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Parroquia: Bartolomé de Pinllo

Comunidad: Andiglata

Tipo de EMPRESA: Privada

6.1.3. Equipo técnico responsable

Investigador: Armando Fabián Guillen

6.2 Antecedentes de la propuesta

La falta de una capacitación acorde a las necesidades de los cargos de la empresa Fortecalza genera una productividad que no vaya a cumplir con los objetivos y metas de producción planteados. Se tienen que buscar nuevas alternativas para poder cumplir con los mismos. La falta de una planificación destinada para la capacitación y evaluación del personal provoca que no se otorguen el tiempo ni los recursos económicos para estos fines.

El desconocimiento de un instrumento destinado para la evaluación de desempeño da como resultado que no se conozca las necesidades, fortalezas, debilidades de los colaboradores del área operativa y no se pueda retroalimentar

Proporcionar al profesional la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la dirección de la empresa la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

6.3 Justificación

Es de interés presentar la guía de evaluación de 360 grados por cuanto no se sabe el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores en sus diferentes áreas ni los problemas que se estén presentando por lo que esta guía ayudaría a dilucidar de manera eficiente el estado de las competencias de cada uno de los cargos de la empresa.

La importancia teórico práctica de la evaluación 360° la cual se desarrolla de tal manera que un grupo de personas valore a otro por medio de competencias previamente establecidas con base en comportamientos

observables del trabajador en el desarrollo las tareas diarias de su práctica profesional.

La implementación de una guía de evaluación de 360 grados va a ser de gran utilidad ya que permitirá diagnosticar de manera eficaz el estado de las competencias específicas de cada cargo y servirá para realizar una retroalimentación al personal permitiéndole mejorar en su desempeño laboral.

El tema es novedoso por que propone una guía de evaluación de 360 grados la cual consta de competencias generales, son las conductas como la colaboración, compromiso y responsabilidad y Las competencias específicas de cada área que son el nivel de producción diaria, frecuencia de errores y manejo y utilización de materiales, las cuales están detalladas con sus respectivos comportamientos y grados de cumplimiento para una mejor comprensión de los mismos.

La propuesta es de impacto porque la guía de evaluación que estamos presentando es fiable y confiable, la implementación de competencias específicas para cada cargo y área con el fin de proporcionar una retroalimentación al desempeño el desempeño de los colaboradores de la empresa.

Es original la guía de evaluación de 360 grados por que se realizó un estudio de las competencias necesarias para la elaboración de calzado de acuerdo a la jerarquía y los cargos que ocupan los colaboradores dentro de la organización con el fin de otorgarle al colaborador nuevas competencias o mejorar el desempeño de las competencias que se tenga una falencia por medio de una retroalimentación.

Se considera que esta metodología es la más factible puesto que se busca medir las competencias y comportamientos del personal del área operativa

con el propósito brindar una retroalimentación que ayude a tomar las medidas para mejorar su desempeño y comportamiento que den como resultado el aumento de la productividad.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Elaborar una guía de evaluación de desempeño que permita conocer las fortalezas, habilidades del personal operativo de la empresa Fortecalza.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Planificar actividades que ayuden a la socialización y aceptación de la guía de evaluación de desempeño en el personal operativo.
- Ejecutar una matriz de evaluación de desempeño en base a la evaluación de desempeño de 360° grados
- Evaluar las competencias laborales del personal operativo que contribuyan a un mejor desempeño laboral a través de la retroalimentación.

6.5 Análisis de factibilidad

Factibilidad Política

Los representantes de la Empresa de Calzado Fortecalza de la ciudad de Ambato, consideran que la propuesta de ejecutar una guía de evaluación de desempeño de 360 grados es factible pues no está en contra de ninguna ley presente en el reglamento interno, la propuesta planteada respeta las políticas establecidas en los diferentes ámbitos empresariales y al estar acorde a la ley es correcta la realización y ejecución de esta guía.

Factibilidad Tecnológica

La ejecución de una guía de evaluación de 360 grados en la empresa de calzado Fortecalza de la ciudad de Ambato es viable en el aspecto tecnológico ya que esta cuenta con el soporte técnico y teórico práctico para poder realizar un diagnóstico correcto y veras del desempeño de los colaboradores de la empresa sin posibilidad a fallas ni sesgos.

Factibilidad Socio Cultural

La problemática existente afecta a todo el universo cultural que labora en la Empresa de Calzado Fortecalza de la ciudad de Ambato, porque es una empresa con el mayor crecimiento en el sector del calzado deportivo de Ecuador por lo tanto hay gran diversidad de personas que laboran en la misma, esta es una estrategia para mejorar el desempeño de los colaboradores en las diferentes áreas y puestos de trabajo.

Factibilidad Organizacional

Los representantes han dado un gran recibimiento a esta propuesta, porque que mediante esta se espera dar solución a problemas que afectan el desempeño laboral de los trabajadores.

Mediante la solución de este problema se mejorara el desempeño laboral de todas las áreas de la empresa y permitirá retroalimentar el desempeño que no esté acorde con los objetivos organizacionales propuestos, productividad, control de calidad los representantes de la empresa ven a este proyecto como una ayuda al desempeño tanto individual como colectivo.

Factibilidad por Equidad de Género

La equidad de género no se ve afectada, no existe ningún impedimento para la ejecución de la guía de evaluación de desempeño de 360 grados porque no se realiza distinción alguna de hombre o mujer, al contrario se intenta ayudar a ambas partes por igual.

Dado que este instrumento busca diagnosticar el desempeño de manera global sin discriminar ni separar a los evaluados por género, al contrario busca integrar a todas las personas que se desempeñan en la misma para poder realizar un diagnóstico.

Factibilidad Económico Financiero

Los recursos financieros serán dados por área administrativa, que ven a la propuesta como una oportunidad de mejora, la ejecución de esta guía de evaluación de 360 grados se ve como una inversión para mejorar el desempeño laboral y permita una retroalimentación continua al personal.

Factibilidad Legal

Refiriéndonos a la parte legal indicaré que la ejecución es veras y legal, se tomara en cuenta leyes, documentación legal que se encuentra vigente en la República del Ecuador como son la constitución del Ecuador, el código del trabajo y el reglamento interno de la empresa.

6.6 Fundamentación Legal

Constitución de la República del Ecuador. Art.234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o

capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Código de Trabajo. Art. 441.- Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

1. La capacitación profesional;
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro;
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

Art. 557.- Servicio de colocación.- El servicio de colocación será público y gratuito, y sus fines los siguientes:

1. Aproximar la oferta y la demanda de mano de obra, relacionando a los trabajadores desocupados o en demanda de colocación, con los empleadores que los necesiten;
2. Proporcionar un conocimiento general, uniforme y centralizado de las necesidades de las diversas profesiones e industrias de las características y posibilidades del mercado de trabajo;

6.6.1 Fundamentación Científica

Desempeño Laboral

Definiciones

D'Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004) "describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados"

Para el autor el desempeño laboral no es más que los logros, metas u objetivos conseguidos por parte de las personas que se desempeñan en cargos administrativos en base las tareas específicas para su cargo.

Stoner (1994, p. 510), "El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad".

Para el autor el desempeño es como los colaboradores dentro la organización realizan sus tareas de manera eficiente con el fin de lograr obtener objetivos previamente establecidos de acuerdo a las normas de la empresa.

Chiavenato (2002, p. 236), "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral".

Para el autor el desempeño es la eficiencia que presenta el colaborador para la realización de sus tareas y que es importante para que la organización funcione de buena manera.

Características

Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Para este autor los elementos o características del desempeño son el conjunto de capacidades u habilidades con el conocimiento que posee el colaborador y que dan como resultado la potenciación de su desempeño

Administración

Para Chiavenato (1983). "La administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia.

Para este autor afirma que para diagnosticar el desempeño de los gerentes es primordial satisfacer las destrezas y habilidades necesarias para su cargo las cuales están acorde los objetivos organizacionales



INTRODUCCION

Como el nombre lo indica, la evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propio auto evaluación. Los principales usos que se da a la evaluación.

Los objetivos de la evaluación de 360°; son conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular, detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

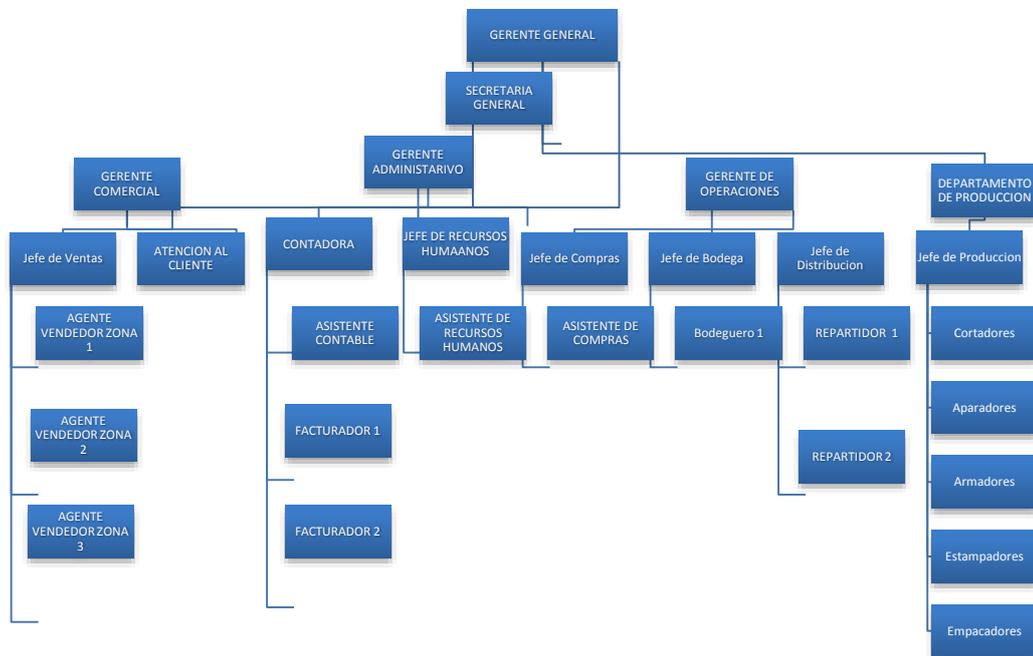
De los resultados de la Evaluación de 360° el propósito es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas

DESTINADO

La siguiente guía de evaluación de 360° está destinada a 10 personas que ocupan cargos administrativos y 50 operativos entre los cuales tenemos

- Cortadores
- Aparadores
- Armadores
- Estampadores
- Empacadores

Se busca mejorar el desempeño del personal del departamento de producción debido a que en esta área es donde se requiere cambios en cuanto al rendimiento.



COMPETENCIAS

En la evaluación de 360° se toma en cuenta las siguientes competencias.

Tipos de competencias

- **Competencias transversales:** Aplicables a todos los integrantes de la organización, permiten alcanzar la visión organizacional
- **Competencias específicas por cargo:** Aplicables a ciertos cargos específicos como los gerenciales
- **Competencias específicas por área:** Aplicables según ciertos procesos ejemplo: producción, finanzas, ventas, etc.

Competencias transversales	Competencias específicas por cargo	Competencias específicas por área
Adaptación	Liderazgo	Trabajo en equipo
Compromiso	Comunicación Efectiva	Actualización de Conocimientos
Empatía	Empowermet	Relaciones Publicas
Pro actividad	Negociación	Pensamiento Analítico
Tolerancia	Planificación	Conocimiento del área y mercado
Ética	Gestión	Manejo de tecnologías
Responsabilidad	Iniciativa y Autonomía	Dinamismo y energía
Conciencia Organizacional	Autocuidado	Orientación al cliente interno y externo

Competencias transversales

Adaptación: Es capaz de aceptar los cambios del entorno, mostrando flexibilidad y disposición para adaptarse en forma oportuna a nuevos escenarios y requerimientos.

Nivel 1: Bajo

- Comprende los cambios tanto internos como externos de la organización.
- Acepta positivamente los cambios que impactan a la organización.
- Mantiene el mismo nivel y ritmo de trabajo pese a los cambios.

Nivel 2: Medio

- Propone acciones ante el cambio que permiten transformar las debilidades en fortalezas, según tarea o cargo en el que se desempeña.
- Es capaz de manejar las emociones ante los cambios tanto internos como externos que ocurren en la organización.
- Maneja la incertidumbre que pueden generar los cambios en la organización y da aliento a los otros miembros de su área que pueden estar siendo afectados por ello.

Nivel 3: Alto

- Diseña las estrategias y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.
- Dirige la organización en épocas complejas producto de los cambios, aprovechando una interpretación anticipada de las tendencias en el juego.
- Promueve innovaciones.

Compromiso: Asume con responsabilidad los objetivos y compromisos declarados por la organización, haciéndolos propios.

Nivel 1: Bajo

- Tiene claridad respecto a la misión, visión y objetivos de la organización.
- Siente como propios los objetivos, misión y visión de la organización.
- Cumple con sus obligaciones laborales según el cargo.

Nivel 2: Medio

- Muestra respeto por los valores y personas. Motiva a los integrantes del sector a obrar del mismo modo.
- Es un referente para los otros por cumplir sus tareas u obligaciones laborales.
- Logra un equilibrio entre sus intereses personales y obligaciones laborales.

Nivel 3: Alto

- Define visión, misión valores y estrategias de la organización y genera en todos los integrantes, la capacidad de sentirlos como propios.
- Supera los resultados esperados por su gestión.
- Es referente no solo por cumplir sus tareas u obligaciones laborales, sino también, por su alta productividad.

Empatía: Se conecta con otras personas y responde adecuadamente a las necesidades de los otros.

Nivel 1: Bajo

- Escucha activamente al otro.

- Muestra interés por escuchar los problemas y motivaciones que posee el otro.
- Comprende los problemas y motivaciones que mueven al otro.

Nivel 2: Medio

- Anticipa las necesidades, antes incluso de que sus compañeros sean conscientes de ellas.
- Identifica y aprovechan las oportunidades comunicativas que les ofrecen otras personas.
- Se encuentra disponible para las otras personas cuando éstas lo requieren.

Nivel 3: Alto

- Prioriza prestar atención al otro pese a sus propios sentimientos y preocupaciones.
- Escucha de forma no valorativa.
- Ofrece una relación de calidad, fundada en comprender los sentimientos y necesidades fundamentales del otro.

Pro actividad: Es capaz de tomar la iniciativa y anticiparse a las situaciones diarias en el desempeño de las funciones, planificándose a mediano y largo plazo.

Nivel 1: Bajo

- Se anticipa a las situaciones diarias.
- Propone mejoras en su entorno laboral.
- Analiza las situaciones planteadas y elabora planes de acción.

Nivel 2: Medio

- Es capaz de priorizar los valores antes que los impulsos.
- Manifiesta perseverancia.

- Actúa con determinación y decisión para alcanzar las metas.

Nivel 3: Alto

- Es capaz de emprender la acción por iniciativa propia asumiendo la responsabilidad que ello conlleva.
- Desafía lo convencional y anticipa futuros escenarios
- Logra que los objetivos se lleven a cabo.

Tolerancia a la frustración: Pese a las circunstancias adversas, es capaz de mantener un equilibrio que le permite seguir realizando su trabajo en forma funcional.

Nivel 1: Alto

- Manifiesta la capacidad para afrontar de manera serena las dificultades.
- Cumple con las responsabilidades a su cargo pese a circunstancias adversas.
- Es un referente para sus compañeros por su templanza.

Nivel 2: Medio

- Dirige a su sector y lo saca adelante pese a las circunstancias adversas.
- Define la visión de su área aún en tiempos difíciles.
- Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su templanza.

Nivel 3: Bajo

- Lleva adelante a la empresa en medio de circunstancias adversas.
- Resiste las dificultades y logra los objetivos y metas propuestas.
- Es un referente en la organización y el mercado por su templanza

Ética: Posee la capacidad de actuar y sentir de acuerdo a los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando a su vez las políticas organizacionales.

Nivel 1: Bajo

- Reconoce valores morales.
- Valida los valores morales y políticas de la organización.
- Actúa sobre la base de estos valores y políticas organizacionales.

Nivel 2: Medio

- Es capaz de conducir a su grupo de trabajo a actuar sobre la base de valores morales.
- Prioriza valores aún por sobre sus intereses personales.
- Es modelo por su ética tanto en lo laboral como en lo personal.

Nivel 3: Alto

- Estructura la misión, visión, valores y estrategia de la organización sobre la base de los valores morales.
- Establece un marco de trabajo basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.
- Dirige y actúa sobre la base de valores morales.

Responsabilidad: Muestra preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con la idea de aportar en la obtención de resultados y estrategias organizacionales.

Nivel 1: Bajo

- Se interesa por realizar en forma precisa y con calidad su tarea.
- Es un referente para los otros dada su responsabilidad profesional y personal.

- Muestra preocupación cuando no puede terminar una tarea en el plazo asignado para realizarla.

Nivel 2: Medio

- Fomenta en el equipo de trabajo la labor con responsabilidad.
- Utiliza de manera adecuada sus horas de trabajo con el objetivo de entregar un trabajo preciso y de calidad.
- En caso de no finalizar el trabajo en sus horas laborales, realiza horas extras con el fin de no dejar trabajo pendiente.

Nivel 3: Alto

- Manifiesta satisfacción personal por el trabajo que realiza y la obtención de buenos resultados.
- Logra diseñar normas y políticas organizacionales que fomentan la responsabilidad.
- Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto en el ámbito organizacional como en la comunidad en que habita.

Conciencia organizacional: Es capaz de reconocer los elementos constitutivos de la organización, jerarquías y visualiza la forma en que las situaciones pueden afectar a las personas de la empresa.

Nivel 1: Alto

- Posee conocimiento de cómo está formada la organización.
- Es capaz de entender y comprender las relaciones de poder que se generan en la organización.
- Respeta las decisiones que toman las personas que dirigen la organización.
-

Nivel 2: Medio

- Implementa políticas organizacionales que facilitan a los otros integrantes del equipo de trabajo el conocimiento de los elementos constitutivos de la organización
- Ayuda a los otros a entender las relaciones de poder que se generan dentro de la organización.
- Fomenta en los otros el respeto por las decisiones que toman aquellas personas que dirigen la organización.

Nivel 3: Bajo

- Conoce con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios incluso antes de que estos se generen.
- Posee una visión global de corto y largo plazo.
- Es capaz de diseñar e implementar políticas organizacionales para lograr que los distintos integrantes comprendan tanto los elementos constitutivos como las relaciones de poder dentro de la organización obteniendo mejores resultados y un ambiente laboral adecuado.

Competencias específicas por cargo

Liderazgo: Es capaz de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo para la consecución de objetivos en pro del bien común.

Nivel 1: Bajo

- Logra una adecuada conducción de personas.
- Asigna y delega tareas en su equipo.
- Retroalimenta ocasionalmente a sus colaboradores respecto a su desempeño.

Nivel 2: Medio

- Logra el reconocimiento de los otros miembros del equipo.
- Es capaz de desarrollar talentos en su equipo de trabajo.
- Mantiene un clima laboral armónico y a la vez desafiante.

Nivel 3: Alto

- Genera compromiso en su equipo de trabajo para lograr los objetivos o metas propuestas por la organización.
- Diseña estrategias, procesos y cursos de acción con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas.
- Posee una visión y proyección a largo plazo.

Comunicación efectiva: Es capaz de escuchar y de expresarse de manera clara y directa. Con el objeto de lograr coordinarse adecuadamente con los otros.

Nivel 1: Bajo

- A la hora de expresar ideas es claro y conciso.
- Es capaz de escuchar activamente o concentradamente al otro.
- Solicita la información que requiere para llevar a cabo sus funciones

Nivel 2: Medio

- Da y acepta retroalimentación de su equipo de trabajo.
- Es específico a la hora de pedir o solicitar.
- Manifiesta claridad en su comunicación tanto en relaciones horizontales y verticales.

Nivel 3: Alto

- Promueve la asertividad en su equipo de trabajo.
- Identifica sus errores de comunicación y los corrige.
- Permite una comunicación directa con los integrantes de su equipo de trabajo.

Empowerment: Posee la capacidad de dar poder al equipo de trabajo mejorando y potenciando el talento de las personas, aprovechando la diversidad de los miembros para lograr un valor superior a la organización. Fija a su vez objetivos claros y medibles de desempeño, asignando las responsabilidades correspondientes.

Nivel 1: Bajo

- Trabaja en base a métodos organizacionales que facilitan empoderar al equipo.
- Se desempeña con eficacia en relación a objetivos claros y medibles.
- Logra que el equipo de trabajo se sienta parte tanto del éxito como el fracaso de la organización.

Nivel 2: Medio

- Fija objetivos de desempeño claros y medibles para los integrantes del equipo de trabajo.
- Asigna responsabilidades correspondientes según el cargo.
- Emprende acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de sus colaboradores.

Nivel 3: Alto

- Diseña e implementa métodos de trabajo organizacional que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo.
- Es capaz de obtener los mejores resultados organizacionales.
- Logra la integración de las distintas áreas, implementando políticas y objetivos de desempeño que lo permitan.

Negociación: Propone estrategias en busca de la materialización de acuerdos efectivos, centrándose en el problema y no en las personas involucradas.

Nivel 1: Bajo

- Tiene conocimientos mínimos de las técnicas de negociación.
- Es capaz de lograr acuerdos satisfactorios.
- Identifica puntos en común y aquellos que no lo son.

Nivel 2: Medio

- Maneja las técnicas de negociación.
- Dirige adecuadamente una discusión
- Logra concretar sus ideas en acción.

Nivel 3: Alto

- Crea un ambiente para la colaboración logrando acuerdos satisfactorios para ambas partes basándose en aspectos objetivos.
- Busca mejorar sus estrategias de negociación para obtener mejores resultados.
- Es capaz de persuadir a otros en pro de lograr los objetivos o metas propuestas por la organización.

Planificación: Determina las acciones, plazos y los recursos requeridos para alcanzar un determinado objetivo.

Nivel 1: Bajo

- Posee claridad respecto a la misión y visión de la organización y en base a ello, determina sus formas de acción.
- Determina las formas de acción según capacidades y competencias de los integrantes de su equipo de trabajo.
- Es capaz de generar soluciones a corto plazo.

Nivel 2: Medio

- Identifica personas y áreas claves para lograr el cumplimiento de objetivos.
- Establece con claridad objetivos, tiempos, tareas, funciones y personas para lograr un determinado objetivo en el corto plazo.
- Va realizando un seguimiento de la planificación y corrigiendo los errores.

Nivel 3: Alto

- Planifica las tareas del equipo elaborando planes de acción a mediano y largo plazo
- Logra anticiparse de manera eficaz debido a la planificación ante posibles eventos imprevistos.
- Prioriza las tareas y el cumplimiento de metas desarrollándolo a su vez en el equipo de trabajo.

Gestión: Realiza un conjunto de acciones o tramites que le permiten concretar un determinado proyecto u objetivo.

Nivel 1: Bajo

- Es capaz de fijarse a si mismo metas retadoras orientadas al logro de objetivos.

- Obtiene adecuados resultados a partir de la selección y formación de personas y la adecuada delegación de tareas.
- Aplica criterios de eficacia, eficiencia y calidad.

Nivel 2: Medio

- Es capaz de fijar metas retadoras, tanto para sí mismo como para los otros miembros del equipo de trabajo.
- Mejora los resultados a través del trazado de líneas de dirección y diseño de propuestas basadas en la planificación, análisis de información y movilización de recursos.
- Posee la capacidad de controlar la gestión.

Nivel 3: Alto

- Maximiza la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas.
- Controla la gestión y sopesa los riesgos.
- Funda todas sus acciones según criterios de eficiencia y eficacia para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

Iniciativa y autonomía: Posee la capacidad de actuar proactivamente, creando oportunidades y evitando posibles problemas futuros. A su vez toma decisiones cuando es necesario sin esperar la opinión de otros.

Nivel 1: Bajo

- Es capaz de solucionar problemáticas cuando estas se presentan.
- Reacciona de manera adecuada frente a las dificultades.
- Aprovecha las oportunidades cuando se le presentan.

Nivel 2: Medio

- Es capaz de enfrentar y resolver crisis.
- Crea cursos de acción a la hora de enfrentar una crisis.

- Genera propuestas de mejora a corto plazo.

Nivel 3: Alto

- Es capaz de anticiparse a situaciones internas y externas de la organización para proveer cursos de acción efectivos.
- Crea nuevas oportunidades para la organización.
- Genera propuestas de mejora a largo plazo.

Autocuidado: Participa activamente y se compromete a diario con responsabilidad en lo que respecta a su propia salud, tanto física como mental. Busca generar acciones concretas destinadas a conservar la salud y prevenir la aparición de trastornos vinculados al estrés, depresión, entre otras.

Nivel 1: Bajo

- Posee la capacidad de cumplir con las tareas a su cargo sin descuidar su salud.
- Logra un equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales.
- Manifiesta compromiso y responsabilidad con su salud.

Nivel 2: Medio

- Es capaz de velar por el cumplimiento de las políticas de la organización en relación a equilibrar las responsabilidades personales y laborales.
- Fomenta en los otros el equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales.
- Promueve el logro de los objetivos manteniendo a su vez un adecuado clima laboral.

Nivel 3: Alto

- Diseña políticas organizacionales que promueven en sus colaboradores el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales.
- Promueve y prioriza un buen ambiente laboral.
- Es referente para sus colaboradores respecto a su compromiso y responsabilidad con su salud.

Competencias específicas por área:

Trabajo en equipo: Es capaz de coordinarse, cooperar con otros, complementarse, en pos de objetivos comunes.

Nivel 1: Bajo

- Muestra entusiasmo por trabajar con otros.
- Complementa sus habilidades con la de otros.
- Promueve el trabajo en equipo.

Nivel 2: Medio

- Respeto a sus compañeros de trabajo y complementa los conocimientos personales con los de su equipo.
- Ayuda a sus compañeros cuando estos presentan dificultades en la realización de un determinado trabajo.
- Ayuda en la efectividad de su equipo de trabajo.

Nivel 3: Alto

- Manifiesta satisfacción ante los éxitos de su equipo de trabajo.
- Se apoya en su equipo a la hora de realizar un determinado trabajo o tomar una resolución importante.
- Apoya las acciones de otras áreas y equipos, aun cuando no reciba de éstos la misma colaboración.

Actualización del conocimiento: Busca constantemente tener los conocimientos más actuales para desarrollarse adecuadamente en su quehacer.

Nivel 1: Bajo

- Busca personalmente temas relacionados con su quehacer.
- Manifiesta un interés constante por perfeccionarse.
- Invierte en capacitaciones que le permitan desarrollar mejor su labor.

Nivel 2: Medio

- Es capaz de transmitir a los otros integrantes del equipo sus nuevos conocimientos.
- Busca diariamente diversas formas de actualizar su conocimiento.
- Reconoce cuando no posee conocimientos en algún ámbito y busca la forma de eliminar esa brecha.

Nivel 3: Alto

- Establece estrategias para que los integrantes de su equipo actualicen sus conocimientos.
- Promueve el auto actualización del conocimiento en su equipo de trabajo.
- Logra involucrar a todos los miembros en la adquisición de nuevos conocimientos.

Relaciones públicas: Capacidad para establecer relaciones con diversas redes necesarias para que la organización posea mayor influencia.

Nivel 1: Bajo

- Posee la capacidad de conseguir apoyo de personas adecuadas e influyentes.

- Genera relaciones específicas dependiendo de su cargo y responsabilidad.
- Posee conocimientos de su área de especialidad y de cultura general.

Nivel 2: Medio

- Es capaz de lograr relaciones específicas convenientes para la organización.
- Establece vínculos con diversas personas del medio empresarial.
- Manifiesta facilidad para desenvolverse adecuadamente en cualquier evento social.

Nivel 3: Alto

- Se vincula adecuadamente con integrantes de la comunidad de negocios estableciendo con ellos intereses afines.
- Es capaz de desenvolverse adecuadamente en el medio empresarial, político y social.
- Es un referente en mercado por su hábil manejo de relaciones las cuales son de forma y circunstancias pertinentes.

Pensamiento analítico: Comprende una situación, identifica las partes y las organiza.

Nivel 1: Bajo

- Identifica las partes que componen una situación determinada.
- Es capaz de determinar la causalidad de los hechos.
- Relaciona los hechos en forma objetiva.

Nivel 2: Medio

- Identifica ventajas y desventajas de las decisiones.
- Prioriza.

- Determina causa- efecto.

Nivel 3: Alto

- Identifica posibles cadenas de acontecimientos de una determinada acción.
- Desarrolla cursos de acción alternativos.
- Se anticipa a los obstáculos y planifica los pasos a seguir.

CONOCIMIENTOS DEL ÁREA Y MERCADO: Conoce las tendencias, oportunidades que se están dando en el mercado y a su vez posee conciencia de su competencia, fortalezas y debilidades. Logra satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.

Nivel 1: Bajo

- Comprende las necesidades que posee el cliente basándose en el mercado.
- Identifica oportunidades.
- Conoce los productos que ofrece la organización.

Nivel 2: Medio

- Detecta las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Conoce el marco regulatorio.
- Identifica tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta y analiza en ese contexto, ventajas y desventajas que posee la organización.

Nivel 3: Alto

- Posee profundo conocimiento del marco regulatorio y productos ofrecidos por la organización.
- Evalúa la factibilidad y viabilidad de la adaptación de los productos ofrecidos por la organización.

- Es un referente en el mercado en lo que respecta a los conocimientos sobre la materia.

Manejo de tecnologías: Conoce y posee la habilidad para manejar diversas herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de funciones.

Nivel 1: Bajo

- Posee interés por manejar aquellas tecnologías necesarias para su desempeño.
- Utiliza tiempo para capacitarse en el uso de aquellas herramientas que no maneja.
- Maneja programas y herramientas específicas para su área de trabajo.

Nivel 2: Medio

- En la actualidad maneja todas las tecnologías y herramientas necesarias para desempeñar su función.
- Enseña a sus pares a usar aquellas herramientas que estos desconocen y de las cuales el si posee conocimientos.
- Propicia en sus pares el uso de las herramientas tecnológicas.

Nivel 3: Alto

- Manifiesta la importancia del uso de las herramientas tecnológicas para lograr mayor eficacia y eficiencia en los procesos.
- Incentiva el uso de nuevas herramientas tecnológicas en sus pares.
- Es un referente para sus pares en relación al manejo de las herramientas tecnológicas.

Dinamismo y energía: La persona es capaz de trabajar activamente y con entusiasmo pese a enfrentarse a situaciones complejas o en las cuales no tiene el control. A su vez es capaz de comunicarse con diversas personas,

enfrentar retos y largas jornadas de trabajo sin ver alterada su productividad.

Nivel 1: Bajo

- Le agradan los retos.
- Es capaz de adaptarse a situaciones cambiantes.
- Posee la habilidad de seguir adelante con dominio de si mismo y serenidad en situaciones donde no posea el control absoluto.

Nivel 2: Medio

- En la actualidad siempre está creando y generando nuevos retos personales y laborales.
- Le agrada trabajar en situaciones cambiantes y retadoras, le molesta la monotonía.
- Es capaz de adelantarse a otros.

Nivel 3: Alto

- Le muestra a los otros su disposición a trabajar en ambientes cambiantes y retadores.
- Fomenta en los otros la capacidad de trabajar con entusiasmo en ambientes cambiantes mostrándole las oportunidades que ofrece lo nuevo.
- Es un referente en lo que respecta a su dinamismo y energía a la hora de realizar su trabajo.

Orientación al cliente externo e interno: Es capaz de detectar las necesidades tanto de los clientes internos como externos y genera soluciones efectivas a estas necesidades.

Nivel 1: Bajo

- Interpreta en la actualidad las necesidades del cliente interno y externo.

- Soluciona las inquietudes tanto del cliente interno como externo.
- Trata de satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como externo.

Nivel 2: Medio

- Se anticipa a las necesidades futuras del cliente interno y externo.
- Busca constantemente la manera de satisfacer al cliente interno y externo.
- Propone en sus áreas de acción mejoras para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.

Nivel 3: Alto

- Posee la capacidad de diseñar políticas y estrategias que generen alta satisfacción en los clientes internos y externos.
- Es un referente en lo que respecta a dar soluciones que satisfacen a los clientes internos y externos.
- Trabaja en pos de satisfacer a los clientes interno y externos con el fin de establecer una relación a largo plazo con ellos.

Formato de evaluación individual y Pares

Destinado a 50 personas que ocupan cargos operativos entre los cuales tenemos

- Cortadores
- Aparadores

- Armadores
- Estampadores
- Empacadores

Competencias a evaluarse

- Trabajo en equipo
- Actualización de Conocimientos
- Pensamiento Analítico
- Conocimiento del área y mercado
- Manejo de tecnologías
- Dinamismo y energía
- Orientación al cliente interno y externo

ESTA HOJA SE PROPORCIONA A CADA UNA DE LAS 3 PERSONAS QUE EVALUARÁN.

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
Escribir nombre y apellidos	Escribir la posición / puesto organizacional
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
Escribir nombre y apellidos	Escribir la posición / puesto organizacional
Fecha	Sup. <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Inf. <input type="checkbox"/>
dd/mm/aaaa	Indicar con una "X" el nivel organizacional

De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada..

Escribir nombre y apellidos

Escribir nombre y apellidos

Escribir la fecha

TRABAJO EN EQUIPO	
5	Apoya todas las acciones de otras áreas y equipos, aun cuando no reciba de éstos la misma colaboración
4	Ayuda a sus compañeros cuando estos presentan dificultades en la realización de un determinado trabajo
3	Respeto a sus compañeros de trabajo y complementa los conocimientos personales con los de su equipo
2	Complementa sus habilidades con la de otros
1	Se muestra poco entusiasmado por trabajar con otros.
ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS	
5	Establece estrategias para que los integrantes de su equipo actualicen sus conocimientos
4	Reconoce cuando no posee conocimientos en algún ámbito y busca la forma de eliminar esa brecha
3	Es capaz de transmitir a los otros integrantes del equipo sus nuevos conocimientos
2	Manifiesta poco interés por perfeccionarse
1	No busca personalmente temas relacionados con su que hacer.
PENSAMIENTO ANALITICO	
5	Se anticipa a los obstáculos y planifica los pasos a seguir
4	Determina causa- efecto
3	Identifica ventajas y desventajas de las decisiones
2	Es incapaz de determinar la causalidad de los hechos
1	No identifica las partes que componen una situación determinada
CONOCIMIENTOS DEL ÁREA Y MERCADO	
5	Posee un profundo conocimiento del marco regulatorio y productos ofrecidos por la organización
4	Identifica tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta
3	Detecta las necesidades actuales y futuras de los clientes.
2	No conoce los productos que ofrece la organización
1	No identifica claramente las oportunidades
MANEJO DE TECNOLOGÍAS	
5	Es un referente para sus pares en relación al manejo de las herramientas tecnológicas
4	Propicia en sus pares el uso de las herramientas tecnológicas
3	Enseña a sus pares a usar aquellas herramientas que estos desconocen y de las cuales el si posee conocimientos
2	Maneja adecuadamente herramientas específicas para su área de trabajo
1	Posee poco interés por manejar aquellas tecnologías necesarias para su desempeño.
DINAMISMO Y ENERGIA	
5	Es un referente en lo que respecta a su dinamismo y energía a la hora de realizar su trabajo
4	Es capaz de adelantarse a otros
3	Le agrada trabajar en situaciones cambiantes y retadoras, le molesta la monotonía.
2	Posee poca habilidad de seguir adelante con dominio de si mismo y serenidad en situaciones donde no posea el control absoluto
1	Es poco capaz de adaptarse a situaciones cambiantes
ORIENTACION AL CLIENTE EXTERNO E INTERNO	
5	Es un referente en lo que respecta a dar soluciones que satisfacen a los clientes internos y externos
4	Propone en sus áreas de acción mejoras para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos
3	Busca constantemente la manera de satisfacer al cliente interno y externo
2	No soluciona las inquietudes tanto del cliente interno como externo
1	No interpreta en la actualidad las necesidades del cliente interno y externo



Asignar la calificación de acuerdo al comportamiento que presente el colaborador

Formato de evaluación para jefes y gerentes

Destinado a jefe de producción y gerente

- Liderazgo
- Comunicación Efectiva
- Negociación
- Planificación
- Gestión
- Iniciativa y Autonomía
- Autocuidado

DESPUES SE INGRESAN LOS DATOS DE LA EVALUACION INDIVIDUAL EN LA SIGUIENTE HOJA DE EXCEL PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DE 360°

Escribir nombre y apellidos

ESTA HOJA SE PROPORCIONA A CADA EMPLEADO QUE EVALUARA A SUS JEFES.

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
Fecha	Sop. <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Inf. <input type="checkbox"/>

Indicar con una "X" el nivel organizacional.

Escribir nombre y apellidos

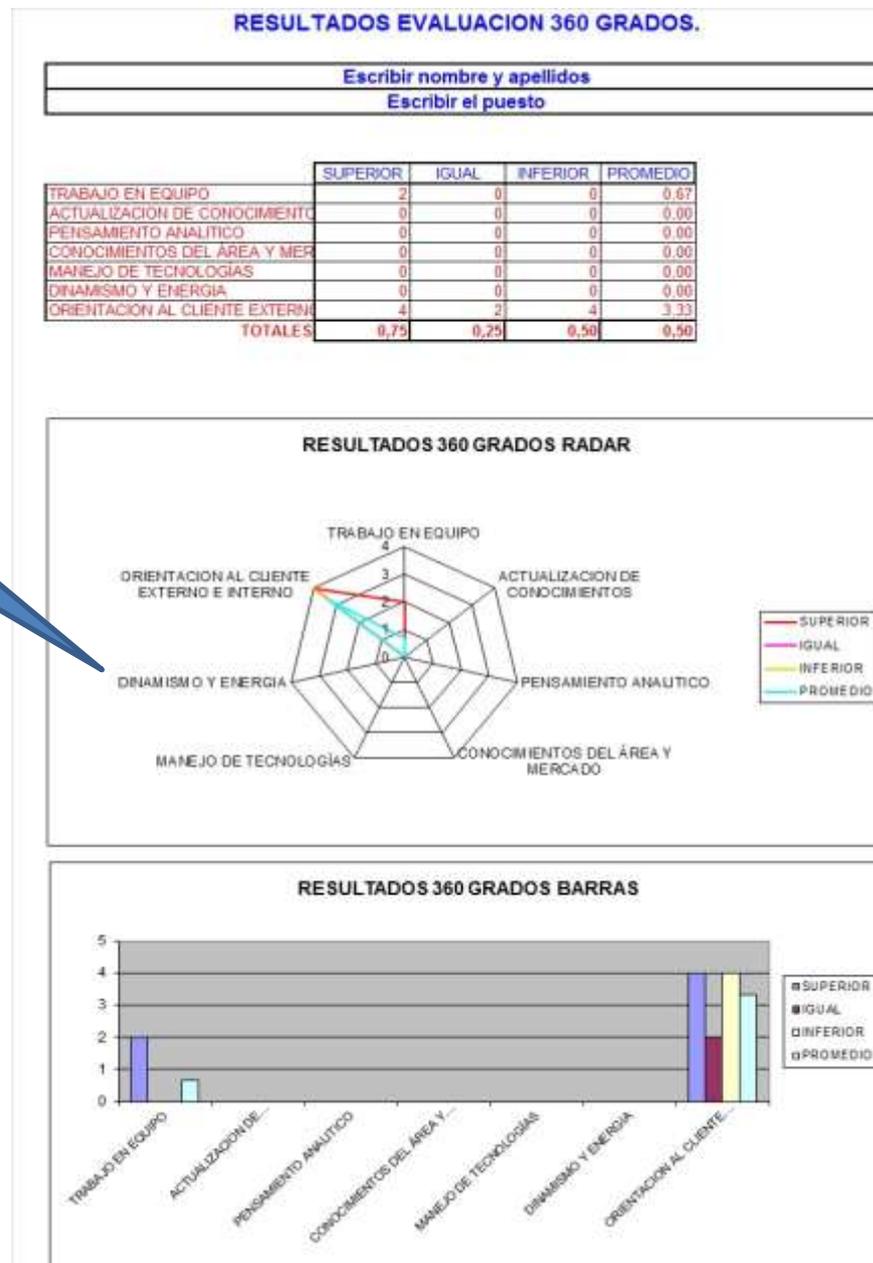
Escribir la fecha

* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.

LIDERAZGO	
5 Genera compromisos en su equipo de trabajo para lograr los objetivos o metas propuestas por la organización	
4 Logra el reconocimiento de los otros miembros del equipo	
3 Respeta a sus compañeros de trabajo y complementa los conocimientos personales con los de su equipo	
2 Asigna y delega tareas en su equipo frecuentemente	
1 Logra una adecuada conducción de personas	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	
5 Permite una comunicación directa con los integrantes de su equipo de trabajo	
4 Es específico a la hora de pedir o solicitar	
3 Da y acepta retroalimentación de su equipo de trabajo	
2 Es capaz de escuchar activamente o concentradamente al otro	
1 A la hora de expresar ideas es claro y conciso	
NEGOCIACION	
5 Es capaz de persuadir a otros en pro de lograr los objetivos o metas propuestas por la organización	
4 Logra concretar sus ideas en acción	
3 Maneja las técnicas de negociación	
2 No identifica puntos en común y aquellos que no lo son	
1 Tiene conocimientos mínimos de las técnicas de negociación	
PLANIFICACIÓN	
5 Planifica las tareas del equipo elaborando planes de acción a mediano y largo plazo	
4 Identifica personas y áreas claves para lograr el cumplimiento de objetivos	
3 Va realizando un seguimiento de la planificación y corrigiendo los errores	
2 Posee poca claridad respecto a la misión y visión de la organización y en base a ella, determina sus formas de acción	
1 Es incapaz de generar soluciones a corto plazo	
GESTION	
5 Funda todas sus acciones según criterios de eficiencia y eficacia para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización	
4 Posee la capacidad de controlar la gestión	
3 Mejora los resultados a través del trazado de líneas de dirección y diseño de propuestas basadas en la planificación, análisis de información y revisión	
2 No aplica criterios de eficacia, eficiencia y calidad	
1 No obtiene adecuados resultados a partir de la selección y formación de personas y la adecuada delegación de tareas	
INICIATIVA Y AUTONOMIA	
5 Crea nuevas oportunidades para la organización	
4 Genera propuestas de mejora a corto plazo	
3 Crea cursos de acción a la hora de enfrentar una crisis	
2 Es incapaz de solucionar problemáticas cuando estas se presentan	
1 Reacciona de manera adecuada frente a los obstáculos	
AUTOCUIDADO	
5 Es referente para sus colaboradores respecto a su compromiso y responsabilidad con su salud	
4 Promueve el logro de los objetivos manteniendo a su vez un adecuado clima laboral	
3 Fomenta en los otros el equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales	
2 No manifiesta compromiso y responsabilidad con su salud	
1 No posee la capacidad de cumplir con las tareas a su cargo sin descuidar su salud	

Asignar la calificación de acuerdo al comportamiento que presente el

DESPUES LOS DATOS DE LA EVALUACION INDIVIDUAL SE REPRESENTAN LA SIGUIENTE HOJA DE EXCEL CON SU RESPECTIVA GRAFICA

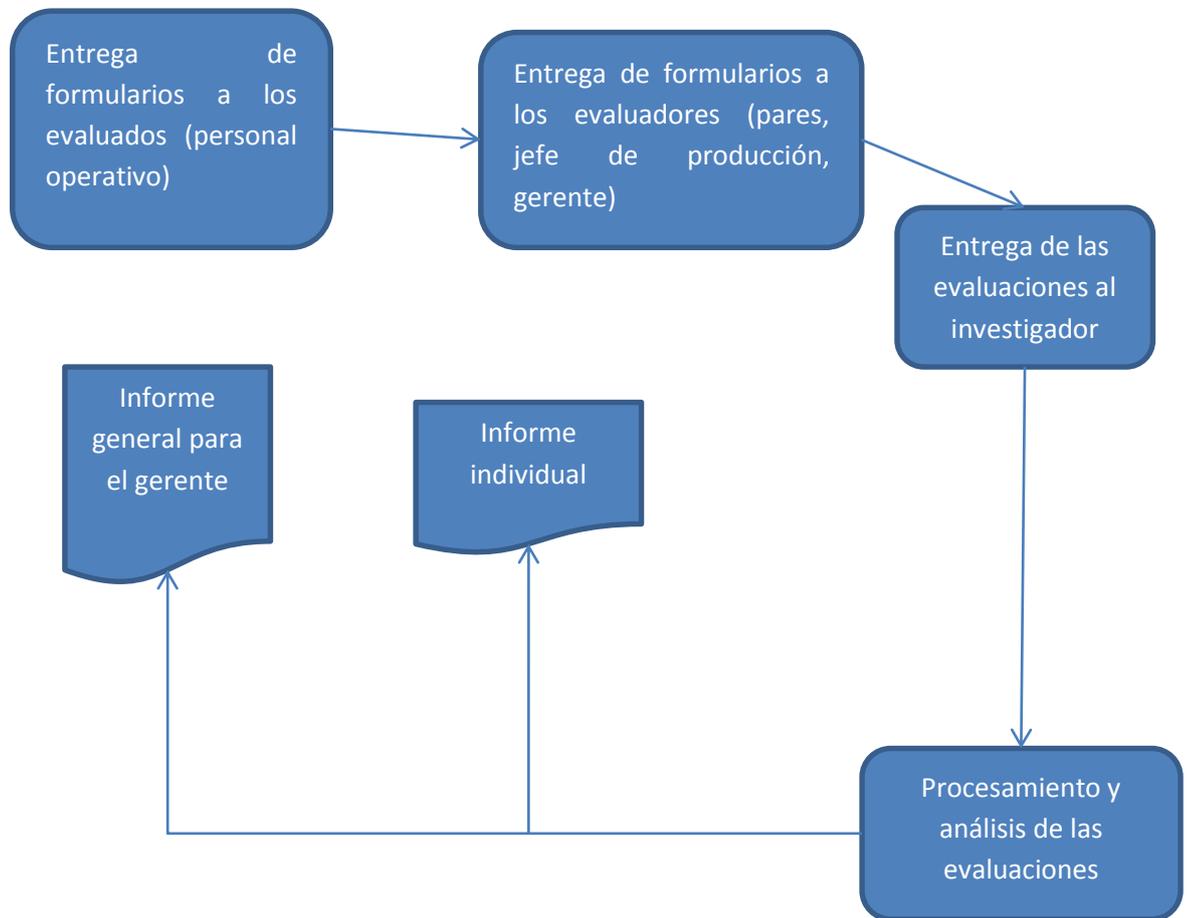


Representación gráfica de las competencias

Gráfica de barras que representa el grado de cumplimiento de las competencias

Grados de cumplimiento de las competencias

Diagrama de flujo del proceso de evaluación de 360°



Inicio / Final
 Se utiliza para indicar el inicio y el final de un diagrama del inicio solo puede salir una línea de flujo y al Final solo debe llegar una línea.

Documentos
 Son los documentos que se utilizara en el proceso

Acción / Proceso General
 Indica una acción o instrucción general que debe realizar.

Flechas
 Indica el proceso a seguir.

Decisión
 Indica la comparación de dos datos y dependiendo del marco lógico se toma la decisión de seguir el camino.

6.8. Modelo Operativo

Tabla N. 42. Modelo Operativo

NO. DE FASE	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Primera Fase Elaboración	Demostrar los beneficios de la evaluación de 360° en el desempeño laboral	Concienciar al personal acerca de la guía de evaluación de 360 grados	Charla de presentación de la guía de evaluación de desempeño .	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Tecnológicos 	Armando Guillen Personal Administrativo	03/12/2014 a 04/12/2014
Segunda Fase Planificación	Resaltar los beneficios de la guía didáctica en el mejoramiento del	Dilucidar los beneficios de la guía de evaluación para su desempeño.	Exposición sobre la guía de evaluación de desempeño y su manejo para el mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Tecnológicos 	Armando Guillen Personal Administrativo	05/12/2014 a 06/12/2014

	desempeño laboral.		del rendimiento laboral.			
Tercera Fase Ejecución	Establecer el uso de la guía de evaluación de desempeño y su incidencia en el mejoramiento del rendimiento laboral.	Demostrar el uso de la guía de 360 grados	Aplicación de la guía evaluación de desempeño y los pasos a seguir para evaluar al personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Tecnológicos 		10/12/2014 a 11/12/2014
Cuarta Fase Evaluación	Conocer si surtió efecto	Observar la mejora de la productividad con la guía de	Verificar si las medidas mejoraron el	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Tecnológicos 	Armando Guillen	12/01/2015

	Aplicar las actividades de la guía de evaluación de desempeño	evaluación del desempeño	desempeño de los colaboradores. Brindar una retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento		Personal Administrativo	
--	---	--------------------------	---	--	-------------------------	--

Fuente: Encuesta y Ficha de Observación
 Elaborado por: Armando Guillen

6.9 Administración de la propuesta

Tabla. 43. Administración de la propuesta

INSTITUCIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
Empresa de Calzado Fortecalza	Dr. Rosa Guillen Sr. Armando guillen	Charla de presentación de la guía de evaluación de desempeño .	\$20	Recursos Propios
	Dr. Rosa Guillen Sr. Armando guillen	Exposición sobre la guía de evaluación de desempeño y su manejo para el mejoramiento del rendimiento laboral.	\$10	Recursos Propios
	Dr. Rosa Guillen Sr. Armando guillen	Aplicación de la guía evaluación de desempeño y los pasos a seguir para evaluar al personal.	\$50	Recursos Propios
	Dr. Rosa Guillen Sr. Armando guillen	Retroalimentación del personal acerca de la competencias laborales	\$10	Recursos Propios

Fuente: Encuesta y Ficha de Observación
Elaborado por: Armando Guillen

6.10 Previsión de la evaluación de la propuesta

Tabla N. 44. Previsión de la evaluación de la propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué va evaluar?	Se evaluara las competencias laborales específicas por cargo y específicas por área.
¿Por qué evaluar?	Para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos
¿Para qué evaluar?	Para conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular, detectar áreas de oportunidad del individuo
¿Con que criterios evaluar?	Preguntas cerradas acerca de los comportamientos de los individuos dentro de la organización
¿Quiénes evalúan?	Capacitadores
¿Quiénes solicitan evaluar?	El investigador y el gerente de la empresa
¿Cuándo evaluar?	semestralmente
¿Cómo evaluar?	Elaboración de la matriz por competencias
Fuentes de información	Trabajadores, internet, fuentes bibliográficas
¿Con que evaluar?	Con la matriz de Evaluación de 360°

Fuente: Encuesta y Ficha de Observación
Elaborado por: Armando Guillen

C. MATERIAL DE REFERENCIA

- Siliceo, A. (2006). Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa.
- Benavides, O. (2002). **Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas**. Bogotá: Editorial McGraw – Hill
- Chiavenato, I., de Ruiz, M. I. F., & Acosta, L. O. R. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I (2000), **Gestión del Talento Humano**, Ed., Campus, Ltda, Bogotá Colombia, Pág. 245
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del talento humano Educación** (3 ed., Vol. 1, pp. 1-586). Mexico, escrito: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión del Talento Humano**. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.
- Davis, K. Y Newtrons, J. (2000). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Décima Edición. México: Edición McGraw – Hill.
- Wayne R., Mondy Y Noe, Robert M, W. (2005). Administración de Recursos Humanos (Novena ed., Vol. 1, pp. 4-560). México, escrito: Editorial Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Décima Edición. México: Pretince Hall.
- Sánchez, K. García, M. Zapata, A. (2008). **Estudios Interdisciplinarios de la Gestión Humana**. En: Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia “Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas. Torre Blanca. Cali. P. 13 – 20.
- Mario Ibáñez Machicao (2011). **Gestión del Talento Humano en la Empresa**. Editorial San Marco. 1ª Edición. Perú. P-20
- Chruden Y Sherman (1987), **Administración de Personal**, Editorial **South Western Publishing**
- Brito Challa. (1992). **Relaciones humanas** Pág. 112
- Grados, Jaime A. **Capacitación y Desarrollo de Personal**. México, Editorial Trillas, 1999.
- Zaratiegui, J. R. (1999). **La gestión por procesos: Su papel e importancia**. Economía Industrial, 330, 81-8.

Linkografía

Rodríguez Cruz, L. (2009, 01). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO FUENTE GENERADORA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA SU APLICACIÓN. *gestiopolis*. Recuperado 11, 2014, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-del-talento-para-la-innovacion-tecnologica.htm>

Castillo, O. (2007, 10). Definición de metas. *blogspot*. Recuperado 11, 2014, de <http://imagnetik.blogspot.com/2007/10/321-documentacin-de-procesos.html>

Chan, (2004, 12). Los desafíos de la gerencia de recurso humano. *articleset.com*. Recuperado 01, 2014, de http://www.articleset.com/Negocio-y-finanzas_articles_es_Los-desafios-de-la-gerencia-de-recurso-humano.htm

PACHECO, Y. (2011, 11). RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL. *blogspot.com*. Recuperado 11, 2014, de <http://yusehlipacheco.blogspot.com>

2. Anexos

Fotografía N° 01

Oficina de Recursos Humanos



Fotografía N° 02
Salón de Reuniones



Fotografía N° 03



Personal Administrativo de la Empresa

Fotografía N° 04

Salón de Reuniones Charla de la Propuesta de la Guía de evaluación de desempeño





UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL



ENCUESTA DIRIGIDA A: Área Administrativa y Operativa

OBJETIVO (Investigar la relación que existe entre la Capacitación y la Evaluación de Desempeño de los Colaboradores de la Empresa De Calzado Fortecalza Periodo septiembre-marzo 2015)

INSTRUCCIONES: Lea de detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos apegado a la verdad

1. ¿Cuál cree usted es el costo por un proceso de selección?

Alto	Medio	Bajo

2. ¿Cuánto tiempo le tomo ingresar a la institución?

1 mes	2 meses	3 meses o mas

¿Por
qué?:.....

3. ¿Con que frecuencia se realizan Evaluaciones de desempeño?

Cada	3 meses	6 meses	Cada año

4. ¿Se realiza una retroalimentación después de la evaluación de Desempeño?

Siempre	A veces	Nunca

5. ¿Se realizan actividades de capacitación en base a sus funciones y tareas?

Siempre	A veces	Nunca

6. ¿Se siguen procesos planificados en las labores de evaluación?

Siempre	A veces	Nunca

7. ¿Ha sido promovido en su área de trabajo?

Si	No

¿No por qué en caso de que su respuesta sea negativa?

.....

8. ¿Se realizan charlas acerca de relaciones interpersonales?

Siempre	A veces	Nunca

9. ¿Se realizan charlas acerca de manejo de conflictos?

Siempre	A veces	Nunca

10. ¿Se otorgan incentivos por cumplimiento de metas?

Siempre	A veces	Nunca

11. ¿Existen bonos en la empresa?

Siempre	A veces	Nunca

En base a que se brindan dichos bonos:

.....

.....
.....
12. ¿Su sueldo en comparación con otras empresas es?

Alto	Medio	Bajo

13. ¿Se planifican las labores de capacitación?

Siempre	A veces	Nunca

14. ¿Existe un reglamento interno?

Si	No

15. ¿Se aplican sanciones en base al reglamento interno?

Siempre	A veces	Nunca

En qué casos:

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

16. ¿Se realizan reuniones de las diferentes áreas?

Siempre	A veces	Nunca

17. ¿Se coordina la entrega de materiales a las diferentes áreas?

Siempre	A veces	Nunca

18. ¿Se coordinan las labores de capacitación conjuntamente con las de evaluación?

Siempre	A veces	Nunca

19. ¿Conoce la misión de la empresa?

Si	No

20. ¿Conoce la visión de la empresa?

Si	No

21. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si	No

22. ¿Cuál es su nivel de producción diaria?

Alto	Medio	Bajo

23. ¿Se realiza un plan operativo anual?

Siempre	A veces	Nunca

24. ¿Se destinan recursos económicos para la capacitación del personal?

Si	No

25. ¿Existen instrumentos destinados para la evaluación de desempeño?

Si	No

26. ¿Se establecen políticas de evaluación de desempeño?

Si	No

27. ¿Se suministran los materiales que usted requiere en un tiempo adecuado?

Siempre	A veces	Nunca

28. ¿Se realizan procesos de control de calidad?

Siempre	A veces	Nunca

29. ¿Se han realizado capacitaciones técnicas por parte de la empresa?

Si	No

30. ¿Se revisa el estado de las herramientas, maquinaria y materiales que usted utiliza?

Siempre	A veces	Nunca

31. ¿Se informa acerca de las metas de producción?

Siempre	A veces	Nunca

32. ¿Se ha realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación?

Si	No

33. ¿Se han llevado a cabo capacitaciones en base a las necesidades de su cargo?

Si	No

--	--

GRACIAS POR SU COLABORACION