

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Tema: “Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Desarrollo Organizacional en el Sector Metalmecánico”

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano.

Autora: Ingeniera Sandra Maribel Guijarro Toalombo

Director: Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster.

Ambato-Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr., e integrado por los señores Ingeniero Iván Fernando Silva Ordóñez, Magíster, Ingeniero Edwin Javier Santamaría Freire Magíster, Ingeniero Rodrigo Fernando Miranda López Magíster., designados por la Unidad Académica de Titulación de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “Evaluación del desempeño como herramienta para el desarrollo organizacional en el Sector Metalmecánico”, elaborado y presentado por la Ingeniera Sandra Maribel Guijarro Toalombo, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación; el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.


.....
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.
Presidente y Miembro del Tribunal


.....
Ing. Iván Fernando Silva Ordóñez, Mg.
Miembro del Tribunal


.....
Ing. Edwin Javier Santamaría Freire, Mg.
Miembro del Tribunal


.....
Ing. Rodrigo Fernando Miranda López, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Investigación, presentado con el tema: “Evaluación del desempeño como herramienta para el desarrollo organizacional en el Sector Metalmecánico”., le corresponde exclusivamente a la: Ingeniera Sandra Maribel Guijarro Toalombo, Autora bajo la Dirección de la Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster. Directora del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera Sandra Maribel Guijarro Toalombo

C.I: 1720085750

AUTORA



Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster.

C.I: 1802831691

DIRECTORA

DERECHO DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de éste, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ingeniera Sandra Maribel Guijarro Toalombo

C.I: 1720085750

AUTORA

ÍNDICE

UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	iii
DERECHO DE AUTOR.....	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
AGRADECIMIENTO	xii
DEDICATORIA	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPITULO I	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 Tema.....	1
1.1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.2 Contextualización	1
1.1.3 Análisis Crítico	28
1.1.4 Prognosis.....	30
1.1.5 Formulación del problema	30
1.1.6 Interrogantes	30
1.1.7 Delimitación del objeto de investigación.....	31
1.1.8 Justificación	31
1.1.9 Objetivos	33
CAPITULO II.....	34
MARCO TEORICO.....	34
2.1 Antecedentes Investigativos.....	34
2.2 Fundamentación Filosófica	37
2.2.1 Fundamentación Epistemológica.....	37
2.2.2 Fundamentación Ontológica.....	38
2.2.3 Fundamentación Axiológica.....	38

2.2.4 Fundamentación Social.....	38
2.3 Fundamentación Legal.....	39
2.4. Categorías Fundamentales	42
2.4.1 Descripción Conceptual de la Variable Independiente.....	44
2.4.2 Descripción Conceptual de la Variable Dependiente	61
2.5 Hipótesis	77
2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis	77
CAPÍTULO III.....	78
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	78
3.1 Enfoque.....	78
3.2 Modalidad Básica de la Investigación	78
3.3 Tipo de Investigación.....	79
3.4 Población y Muestra.	81
3.4.1. Población	81
3.4.2. Muestra	81
3.5 Operacionalización de la Variables.....	82
3.6. Recolección de Información.	85
3.6.1 Plan para la recolección de Información	85
CAPITULO IV.....	87
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	87
4.1. Análisis e interpretación de resultados	87
Fiabilidad del instrumento	87
Análisis de los resultados.....	89
1.2.Comprobación de hipótesis	108
CAPITULO V.....	112
5.1. Conclusiones	112
5.2. Recomendaciones.....	113
CÁPITULO VI.....	115
6.1. Datos Informativos.....	115

6.2. Antecedentes.....	115
6.3. Justificación.	117
6.4. Objetivos.....	118
6.5. Fundamentación teórica.....	119
6.6. Modelo Operativo.	121
6.7. Fases de aplicación.....	123
BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXOS	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Espina de pescado	77
Tabla 2 Variable Independiente: Evaluación del desempeño	83
Tabla 3 Variable dependiente: Desempeño Laboral.....	84
Tabla 4: Empresas encuestadas.....	90
Tabla 5: Comunicación	91
Tabla 6: Buen ejemplo	92
Tabla 7: Delegar.....	93
Tabla 8: Motivación.....	94
Tabla 9: Reconocimiento	95
Tabla 10: Empatía.....	96
Tabla 11: Solución de problemas.....	97
Tabla 12: Cumplimiento de metas	98
Tabla 13: Autorreflexión.....	99
Tabla 14: Compromiso	100
Tabla 15: Competencias alcanzadas previas.....	101
Tabla 16: Competencias alcanzadas	102
Tabla 17: Objetivos estratégicos	103
Tabla 18: Objetivos del cargo	104
Tabla 19: Respuesta a problemas.....	105
Tabla 20: Metas cumplidas iniciales.....	106
Tabla 21: Metas cumplidas	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de problemas.	28
Figura 2. Red de Inclusiones Conceptuales.	42
Figura 3 Red de Inclusiones Conceptuales.	43
Figura 4. Las tres fases de la información sobre análisis de puestos.	57
Figura 5 Factores del desempeño Humano en las Organizaciones.....	68
Figura 6: Comunicación.....	91
Figura 7 : Buen ejemplo.....	92
Figura 8 : recolección de información	93
Figura 9: recolección de información	94
Figura 10: Reconocimiento.....	95
Figura 11: Empatía.....	96
Figura 12: Solución de problemas	97
Figura 13: Cumplimiento de metas.....	98
Figura 14: Autorreflexión	99
Figura 15: Compromiso	100
Figura 16: Competencias alcanzadas previas	101
Figura 17: Competencias alcanzadas	103
Figura 18: Objetivos estratégicos.....	104
Figura 19: Objetivos del cargo.....	105
Figura 20: Respuesta a problemas	106
Figura 21: Metas cumplidas iniciales	107
Figura 22: Metas cumplidas.....	108
Figura 23. Curva de distribución	110
Figura 24 Tres pasos claves en la Evaluación del Desempeño.....	133
Figura 25 Definición de Ojetivos.....	133
Figura 26 Evaluación por Competencias	133
Figura 27. Criterios de valoración	122
Figura 28 listado de Cargos con liderazgo empresa Ecuamatrix	124
Figura 29 Diagrama de Flujo Evaluación	125
Figura 30. Descriptivo de Funciones y perfil por competencias	127
Figura 31. Evaluación del desempeño, Competencias y metas	129
Figura 32 Medición Objetivos Mensuales	130
Figura 33 Evaluación de Competencias.....	131

Figura 34 Matriz de Resultados de evaluación del desempeño.	132
Figura 35 Curva de desarrollo del personal.	133

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, en especial a mi familia, a mis padres, a mi esposo y mi hijo que son el motor que me fortalece cada día para luchar por las metas planteadas, en un anhelo de un desarrollo profesional y personal.

A la Universidad Técnica de Ambato quien, a través de su personal docente y administrativo, me han permitido ser parte de dicha institución como estudiante de la maestría de Talento Humano, concediéndome los conocimientos que se requieren para ser una profesional que lleva con orgullo la satisfacción del deber cumplido en especial quiero agradecer a la Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg. quien, con su profesionalismo y don de gente, supo guiarme con sabiduría en este tiempo de investigación permitiéndonos alcanzar el objetivo planteado además contar con la amistad de tan valiosa mujer.

A la empresa Ecuamatrix, a través de su personal en especial a la Gerencia General por su apertura y apoyo en el desarrollo de la investigación y su aporte estratégico, a mis amigos y compañeros tanto de la empresa y universidad por su apoyo de una u otra manera fueron aporte para alcanzar tan anhelada meta.

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo a Dios, por su infinito amor y las bendiciones que recibo cada día, a mi familia en especial a mis padres Amablita Toalombo Segundo Guijarro, por sobre todas las cosas estar siempre a mi lado y ser mi apoyo en todo tiempo, a mi esposo Ing. Xavier Mora, por ser mi compañero de vida guardián de nuestro hogar, a mi hijo Mathias Mora, por ser mi fuerza cada día mi pequeño príncipe la razón de mi alegría.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA:

“Evaluación del desempeño como herramienta para el desarrollo organizacional del Sector Metalmeccánico”.

Autora: Ingeniera Sandra Maribel Guijarro Toalombo

Directora: Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster.

Fecha: junio 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación busca presentar a la evaluación del desempeño como una herramienta para el desarrollo organizacional del personal en el sector metalmeccánico, con un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo con lo que se aplica la recolección de la información y análisis de los datos y validar la hipótesis planteada previamente con un método estadístico fiable, cabe mencionar que la modalidad de la investigación es exploratoria ya que es la primera vez que se mide la relación entre el desempeño y el desarrollo organizacional, es descriptiva y correlacional ya que se describe los hechos y se relaciona las variables de investigación; con dicha información podemos desarrollar la propuesta de un instructivo que permita medir de manera objetiva e integral el desempeño del personal, el cual se desarrolla en etapas; primero se define los conocimientos, competencias organizacionales y específicas que la empresa requiere del personal a través de la metodología también se define los objetivos que se requiere en cada cargo con una definición de indicadores, por último se relacionan los datos en una matriz de resultados que permite identificar de manera visible el nivel en que se encuentra el colaborador con lo que se podrá establecer las actividades en un plan de cierre de brechas efectivo, por ultimo nos permite visualizar la curva de desarrollo del desempeño de cada colaborador.

DESCRITORES: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, COMPETENCIAS, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, INDICADORES DE EFICIENCIA.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

THEME:

"Evaluation of performance as a tool for the organizational development of the Metalworking Sector":.

Author: Engineer Sandra Maribel Guijarro Toalombo

Director: Engineer. María Dolores Guamán Guevara, Master.

Date: June, 2018

EXECUTIVE SUMMARY

The present research project seeks to present the evaluation of performance as a tool for the organizational development of the personnel in the metal-mechanic sector, with a mixed quantitative and qualitative approach with which the data collection and data analysis is applied and validated. the hypothesis previously raised with a reliable statistical method, it is worth mentioning that the research modality is exploratory since it is the first time that the relationship between performance and organizational development is measured, it is descriptive and correlational since it describes the facts and the research variables are related; With this information we can develop the proposal of a model that allows to measure, in an objective way, the integral performance of the personnel, which is developed in stages; first, the knowledge, organizational and specific competencies that the company requires of the staff through the methodology is defined, the objectives that are required in each position are defined with a definition of indicators, finally, the data are related in a matrix of results that it allows to identify in a visible way the level in which the collaborator is with what can be established the activities in an effective gap closure plan, finally it allows us to visualize the development curve of the performance of each collaborator.

KEYWORDS: PERFORMANCE EVALUATION, HUMAN TALENT MANAGEMENT, COMPETENCIES, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, EFFICIENCY INDICATORS.

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo del capítulo uno, se ha detallado en si la problemática en un contexto macro, meso y micro, y después establecer un árbol de problemas donde se describen las causas y efectos del problema, en el desempeño del personal y su aporte en el desarrollo organizacional, con toda esta información se logró describir una justificación apegada a la realidad. Se detallaron los objetivos necesarios para alcanzar la meta en la investigación.

En el capítulo dos, se desarrolla una fundamentación teórica científica de la variable independiente Evaluación del desempeño, así como la dependiente Desarrollo Organizacional, es necesario destacar la realización de los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica y legal. Siendo todo este apartado importante para darle la congruencia necesaria a la investigación.

Siguiendo el capítulo tres, se lo realiza con el propósito que se justifique todo lo referente al proceso metodológico, el cual se llevó a cabo en el personal de las empresas Ecuamatrix, Ecuatran y Cepeda considerando como población y una muestra de 106 líderes de los diferentes niveles con los que se define a donde se va a llegar y cómo se lo va a realizar. En definitiva, es el detalle de la ruta a seguir en todo el proceso para la construcción de la propuesta.

En el desarrollo del capítulo, cuatro se enfoca en la metodología utilizada que permite desarrollar el tema de estudio a través de la aplicación de encuestas basadas en las competencias de Martha Alles y validar la posible hipótesis, para lo cual se utilizó el método t de student.

Con respecto al capítulo cinco se describen las conclusiones y recomendaciones alcanzadas de manera que se justifique la necesidad de la elaboración de la propuesta.

Finalmente, en el capítulo seis se describe un instructivo para evaluar por competencias y objetivos, todo ello con la finalidad de aportar a la organización a generar una alternativa estratégica tanto en la medición del desempeño como en el desarrollo organizacional, con la aplicación del instructivo propuesto el cual permite medir de manera objetiva tanto el cumplimiento de metas y competencias del

personal, a la vez motivar al personal con el reconocimiento y establecer planes para su desarrollo y de la organización.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“Evaluación del desempeño como herramienta para el desarrollo organizacional en el sector metalmecánico”

1.1.1 Planteamiento del problema

1.1.2 Contextualización

Macrocontextualización

El sector metalmecánico tiene una participación del 1.5% en el Producto Interno Bruto (PIB), y del 12% en el valor agregado manufacturero, de acuerdo con cifras de la Federación Nacional de la Industria del Metal, la demanda local está en un promedio de 1'400.000 toneladas (tn), de las cuales la producción local cubre de 850.000 a 900.000 (tn).

El sector de la metalmecánica ha logrado un crecimiento moderado durante los últimos cinco años. Ese es el balance que hace de esta área productiva, Rafael Maldonado, presidente del gremio de metalmecánicos.

“La metalmecánica es uno de los motores del crecimiento económico de un país; dentro del proceso de desarrollo es importante el fomento del sector industrial por varios motivos, como la generación de mayor empleo y la producción de bienes con valor agregado”. (Villena, 2015, Pág. 7)

El sector de la metalmecánica cubre una gran diversidad de actividades productivas desde la fundición a la transformación, así como también al tratamiento químico de diferentes superficies. La característica que sitúa a estas actividades dentro del mismo sector es la utilización del metal tanto ferroso como no ferroso como elemento esencial. Este sector se ve fuertemente afectado por las innovaciones tecnológicas relacionado con la productividad.

El desarrollo del sector Metalmecánico, al ser uno de los sectores más importantes dentro de la economía del país, consta como uno de los objetivos propuestos dentro de las políticas económicas de desarrollo. El sector Metalmecánico en el 2014 significó el 1.5% del PIB con una participación del 11,30% en la economía del sector manufacturero por lo que la industria metalmecánica es un sector muy importante (Revista Ekos Negocios, 2015).

La pequeña y mediana empresa, se caracteriza por sus capacidades internas alrededor de la creatividad, lo que le permite una mayor diversificación de su producción, no obstante, no ha sido suficiente para generar su fortalecimiento y desarrollo.

La evaluación del desempeño en el sector metalmecánico se ha convertido en un factor muy sustancial para el desarrollo de las mismas, ya que es muy importante que el personal cuente con las competencias necesarias que les permita alcanzar las metas y objetivos establecidos por la organización, al evaluar tenemos la oportunidad de identificar las brechas que tiene el personal en relación a lo requerido por las organizaciones en el sector metalmecánico, ya que la evaluación nos permite obtener información muy importante para la aplicación de planes que aporten al desarrollo organizacional.

Es por lo que es muy importante identificar y proponer mecanismo y herramientas que permitan el desarrollo de las empresas metalmecánicas en la evaluación del desempeño del personal, que permitan un crecimiento en el desarrollo de la organización.

El sector metalmecánico dentro de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del Ecuador lleva el código C2511: fabricación de productos metálicos para uso estructural (INEC, 2018). Por ende, el sector carroceros dentro del CIIU también tendrá ese código. Como define Rubio Domínguez (2008)

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Si los colaboradores son necesarios para que la organización pueda funcionar, deben ser competentes y poseer un buen nivel de

responsabilidad, y no asumir que al tener un cargo alto en la institución ya tienen su futuro resuelto; ya que, a menudo los empleados deben ser reciclados o renovados para que la ventaja competitiva de la institución pueda ser alta. La gerencia, según plantea Ramírez Cardona (2015) también significa gestión que a su vez significa administración. Para Ramírez, gerencia de empresas, gestión de empresas y dirección de empresas son expresiones equivalentes que son llevadas a cabo por la persona llamada gerente.

En la actualidad, alrededor del mundo los gerentes de las empresas son profesionales en el área de administración de empresas, también en carreras a fines y hasta personas sin formación profesional desempeñan ese cargo.

Para Ramírez Cardona (2015) el desempeño de los gerentes se dan según las funciones: directiva o gerencial, relacionada con la planificación y programación de estrategias, relacionada con el desarrollo de la organización, relacionada con sugerencias y control del proceso, relacionada con el financiamiento de la empresa, relacionada con la dirección y administración del personal, relacionada con la comunicación, relacionada con el análisis de la información para la toma de decisiones, relacionada con el ajuste del Plan de Acción y mejoramiento del programa de operaciones, relacionada con la motivación del personal, relacionada con la atención de las relaciones externas y la función relacionada con la dirección de la empresa; entendiéndose que el gerente es la persona que se encuentra en todos los aspectos de la empresa. En lo que se refiere a competitividad, según el enfoque antiguo, se entiende que la competitividad se encuentra referida a la medida en la que los precios de los bienes y servicios de un país pueden ser establecidos para poder competir con los de otros países.

En palabras de Porter, si se toma en cuenta que una de las principales metas económicas de un país es producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos, la competitividad se encontraría vinculada a la capacidad de conseguir el bienestar, por lo que se encuentra determinada por el nivel de productividad con la que una nación, región o clúster, utiliza sus recursos naturales, humanos y de

capital. Es entonces, que se puede decir que, el bienestar de un país se determina por medio de la productividad de este, alentándolo así a ser competitivo.

Es por lo mencionado que es muy importante que las empresas del sector metalmeccánico identifiquen los mecanismos y herramientas que les permita alcanzar sus objetivos estratégicos, contando con personal altamente capacitado y motivado con una visión de desarrollo.

FEDIMETAL. Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal

Creada en junio de 1994, es una organización con voluntad de integración y unidad empresarial, de ámbito nacional, que reúne a las empresas de las actividades relacionadas con la producción y servicios del sector metalmeccánico; agrupando a la industria siderúrgica metalmeccánica a nivel nacional del Ecuador en los siguientes subsectores:

- Bienes de capital
- Eléctrico
- Estructuras
- Fundición
- Laminado, conformado y trefilado
- Partes, piezas e insumos

Sus objetivos principales son la representación, gestión y defensa de los intereses comunes de sus afiliados, así como la promoción y realización de actividades orientadas a su fortalecimiento y desarrollo competitivo.

BIENES DE CAPITAL Y SERVICIOS



BEITE B&T CIA. LTDA |

- Vía Marianitas, Km 3 ½, calle A, lote 28
- (593-2) 2820 890 / 2820-889
- ec@beite.com.ec
- www.beite.com.ec

- **Actividad:** Provisión e instalación de equipos para centrales hidroeléctricas y tratamiento de petróleo y gas.



DELTA DELFINI & CÍA S.A. |

- Urb. Kennedy Norte Av. Miguel H. Alcivar entre Nahim Isaías y Víctor Hugo Sicouret Edificio
- (593-4) 6055000 / (593-9) 94775555
- delta@deltadelfini.com
- www.deltadelfini.com
- **Actividad:** diseño y fabricación de bombas de gran caudal, turbinas para generación hidroeléctrica, equipos para sistemas de refrigeración e intercambio térmico, y otros procesos industriales.



INDUACERO |

- Panamericana Sur km 4, diagonal a las bodegas del municipio de Latacunga, Latacunga - Ecuador
- 593 3 2663625 - 593 3 2663656
- ventas@induacero.com.ec
- www.induacero.com.ec
- **Actividad:** Soluciones en transporte, química, ingeniería, alimentos, petróleos y lácteos.



INDUSTRIA DE ACERO DE LOS ANDES S.A. |

- Avenida Eloy Alfaro N30-341 y Av. Amazonas, Edif. Finandes Piso 1
- (593-2) 2503-600 / 2503-601
- cguerra@aceroandes.com
- www.aceroandes.com

- **Actividad:** Diseño, fabricación y montaje de bienes y productos metalmecánicos tales como tanques de almacenamiento, recipientes de presión, equipos de procesos para la industria petrolera, estructuras pesadas, tuberías de presión, componentes hidromecánicos, etc.

CONFORMADO



DIPAC MANTA CÍA. LTDA. |

- Gualaquiza 295 y Av. de La Prensa
 - (593-2) 229-3750 / 229-3751
 - mmolina@dipacmanta.com
 - www.dipacmanta.com
 - **Actividad:** Vende productos y servicios de acero y sus accesorios, a través de una red comercial propia en todo Ecuador.
- Es una empresa filial de Acenor S.A., empresa chilena dedicada a la misma actividad.



ECUAMATRIZ CIA. LTDA. |

- SANTA ROSA: Vía Ecológica S/N y Monseñor Bernardino Echeverría
- 593 3 2755188 / 593 3 2755189 / 593 3 2755190
- ecuamatriz@ecuamatriz.com
- www.ecuamatriz.com
- **Actividad:** Matricería, maquinado cnc 3,4 y 5 ejes, torno y fresa convencional, fabricación de moldes conformado, embutición, plasma, perforado cnc plásticos / aluminio.



FÁBRICA DE RESORTES VANDERBILT |

- Panamericana Norte Km. 4.5 Parque Industrial Machangara
- (593-7) 2862255 - 2800722
- jgonzalez@graiman.com; graiman@graiman.com.ec
- www.vanderbilt.com.ec
- **Actividad:** Fabricación de Partes, Piezas y accesorios para vehículos automotores.



FERRO TORRE S.A. |

- Quito, Av. Eloy Alfaro n58-09 y Leonardo Murialdo. Planta Gye, via a daule km 14.5
- (593-2) 2404-101 / 2160106
- gferro@ferrotorre.com
- www.ferrotorre.com
- **Actividad:** Fabricación y comercialización de productos de acero enfocados en la industria y la construcción, en calidades a36 y a572 gr50.



IMC Industria Metálica Cotopaxi |

- Av. Miguel Iturralde, sector Bellavista km 3, vía Latacunga Mulalo
- 593 3 2262185 / 593 3 2262065/ 593 3 984687842
- ventasimc@outlook.es
- www.imc.com.ec
- **Actividad:** Paneles, Forjados y Troquelados.



IPAC INDUSTRIA PROCESADORA DE ACERO S.A. |

- Vía a Daule, Km. 10 ½, camino Los Vergeles
- (593) (4) 3702120
- ipac@ipac-acero.com
- www.ipac-acero.com
- **Actividad:** Fabricación y comercialización de productos de acero.



KUBIEC CUBIERTAS DEL ECUADOR S.A. | *CONDUIT DEL ECUADOR S.A.*

- Av. Los shyris Km 4 vía a Amaguaña
- (593)2 2093100 / 2691131
- kubiec@kubiec.com • www.kubiec.com
- **Actividad:** Fabricantes de soluciones innovadoras de acero para proyectos que demandan mejores tiempos y productos de calidad mundial.



ROOFTEC ECUADOR |

- Km 16 1/2 vía Daule Vía Daule
- (593-4) 3701500 / 6004450
- mandrade.rooftec@acesco.com
- www.rooftec.com.ec
- **Actividad:** Ofrecemos una amplia gama de soluciones en cubiertas, entresijos, perfiles estructurales en acero galvanizado y acero negro, perfiles para gypsum, laminas y flejes de acero nuestra calidad y servicio están respaldados por una constante innovación tecnológica y un proceso de mejora continua en nuestro sistema de gestión lo cual garantiza la armonía entre la actividad industrial, la comunidad y el medio ambiente.



TUBERÍA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A. TUGALT |

- Parque Industrial Machángara, Panamericana Norte Km 4.5, Cuenca Ecuador
- (593) 07 2862255
- serviciotugalt@graiman.com
- www.tugalt.com.ec
- **Actividad:** Producción y comercialización de servicios y productos de acero de alta calidad utilizados en sistemas constructivos en las líneas de Tubería, Periferia, Placa Colaborante, Techos y Sistema Estructural Liviano.

ELÉCTRICO



CONDUCTORES ELÉCTRICOS S.A. |

- Panamericana norte Km 5 1/2 - Parkenor
- (593-2) 2229-086 / 2229-087
- • ventas@conelsa.com.ec
- www.conelsa.com.ec
- **Actividad:** Fabricación de cables eléctricos y telefónicos de cobre y aluminio. Tuberías de PVC para desagüe y presión.



ECUATRAN S.A. |

- Fábrica Santa Rosa km 7 ½ vía Guaranda, Casilla 18-01-0817 -Ambato
- (03) 37 00 100 / 1-700 ecuatran
- ecuatran@ecuatran.com
- www.ecuatran.com
- **Actividad:** Comercialización de transformadores Monofásicos, Trifásicos, Padmounted y de Potencia, accesorios para montajes de transformadores y redes. Servicios de Mantenimiento y Reparación de transformadores de Distribución y Potencia. Diseño y ejecución de Proyectos Electromecánicos.



ELECTRO CABLES C.A. |

- Contactos Quito
- Teléfonos: (593-2) 2829111 - 2829112 - 2829113 ó 2829114
- E-mail: quito@electrocable.com
- Dirección: Panamericana Norte, Km 14 1/2 y Viteri, esquina.
- Parque Industrial El Sauce Km 11 ½ Vía Daule
- (593-4) 3907200
- secgerencia@electrocable.com
- www.electrocable.com
- **Actividad:** Industria Nacional dedicada a la fabricación de conductores eléctricos de cobre y aluminio de baja y media tensión y alambres esmaltados.



FABRICABLES S.A. |

- Capitán Rafael Ramos 1061 y Alonso Donoso
- (593-2) 2401-870 / 2419-747
- fabricab@interactive.net.ec
- www.fabricables.com
- **Actividad:** Productores de una amplia variedad de conductores eléctricos, tanto para la industria como para el hogar; y proyectamos nuestro ingreso al Mercado Andino en un futuro cercano.



FADHELEC CIA. LTDA |

- Barrio Bella Aurora. Av. Simón Bolívar 115 y Las Orquídeas (Frente al Estadio de Llano Chico).
- (593-2) 02 347 4004
- ventas@fadhelec.com.ec
- www.fadhelec.com.ec
- **Actividad:** Producimos herrajes eléctricos, telefónicos y una gran variedad de

productos y servicios de metalmecánica, también comercializamos diferentes accesorios eléctricos de importación.



GALVANORTE CIA. LTDA

- Arupos E5-83 y Av. Eloy Alfaro
 - (593) 2472132
 - dvergara@galvanorte.ec
 - www.galvanorte.ec
 - **Actividad:** Servicio de Galvanizado por inmersión en Caliente, Zincado, fabricación de Herrajes Eléctricos, Telefónicos, y para fibra óptica, productos petroleros (rejillas Gratings, U Bolt), Estructuras, Postes Metálicos, Brazos de Luminaria.
-



GENERAL PUBLIC LIGHTING S.A. |

- Calle Emilio Romero 303 y pasaje 32 N – O junto a las instalaciones de RTS canal (4) Km 3 ½ de la Av. Juan Tanca Marengo
 - (593-4)- 2658051- 2658191- 2658303
 - adm@gpl.com.ec
 - www.gpl.com.ec
 - **Actividad:** Fabricación de luminarias, balastos, ignitores dispositivos, ahorradores de energía y equipos eléctricos auxiliares para alumbrado público y comercial
-



IMELEC - INDUSTRIAS METÁLICAS ELÉCTRICAS DEL ECUADOR |

- Calderón, calle Paredes y Av. Giovanni Calles conjunto maderos, casa 38 local 1
- (593-2) 2828413 / 2821079
- gerencia@imelec.ec
- www.imelec.ec
- **Actividad:** Fabricación y comercialización de herrajes y material eléctrico para alta, media y baja tensión.



INDUSTRIA DE SISTEMAS ELÉCTRICOS INSELEC CIA LTDA. |

- Av. Los Arupos E 1- 170 y Panamericana Norte Km 51/2
- (593-2) 2807474 / 2807476
- inselec@inselec.com.ec
- www.inselec.com.ec
- **Actividad:** Fabricación de productos metalmecánicos marca BEAUCOUP para aplicaciones eléctricas, electrónicas y transmisión de imagen, voz y datos.



INDUSTRIA ECUATORIANA DE CABLES INCABLE S.A. |

- Km 26 Vía Perimetral, Lot. Inmaconsa Calle Ciruelos Mz. 16, Sl. 07
- (593-4) 2113815 / 2113242 / 2113233
- oduvaldo.fernandes@incable.com
- www.incable.com.ec
- **Actividad:** Empresa Ecuatoriana dedicada a la fabricación y comercialización de conductores eléctricos de cobre y aluminio; así como también de extensiones eléctricas.



SEDEMI SERVICIOS DE MECÁNICA INDUSTRIAL |

- Via Sangolquí – Amaguaña Km 4 ½ sector el Carmen lote 4
- (593-2) 2093-992 / 2094-042
- info@sedemi.com
- proyectos@sedemi.com
- www.sedemi.com
- **Actividad:** Somos un eslabón crítico en la generación, transmisión y distribución de energía, ya sea en la fabricación de equipamiento hidromecánico y torres como en la construcción de líneas de transmisión y subestaciones que amplían la red y sustentan su crecimiento. Contamos con una estación de pruebas de carga donde controlamos y verificamos que cada estructura cumpla o exceda las normas técnicas vigentes, tanto en la construcción como en los acabados.

Estructuras



ANDES METAL |

- Planta: Pifo, pje los eucaliptos s/n y Panamericana E35.
Oficina: cumbayá, Av. Siena 318 y Pje Maquiavelo
- Planta: 2 382798 - Oficina: 2 896830
- info@andesmetal.com.ec
- www.andesmetal.com.ec
- **Actividad:** Altamente capacitados para diseñar, construir y montar estructuras metálicas, para la construcción de sistemas de agua, aire comprimido, aceite y vapor, para la construcción de maquinaria, equipos, tanques, para automatización y potencia, y montaje de plantas industriales.



ARMADURAS METÁLICAS Y CONSTRUCCIONES ARMETCO |

- Ordoñez Ucubamba vía a Paccha 1ra. Transversal
- (593 - 7) 4 175 266 / 4 175 595
- gerencia@armetcoecuado.com

- www.armetcoecuador.com
- **Actividad:** Construcción y montaje de estructuras metálicas.



CONACERO S.A. |

- Av. Occidental N 61124 y Flavio Alfaro
- (593 - 7) 3948150 / (593 - 7) 3948150
- jarias@diacelec.com.ec
- www.conacero.com.ec
- **Actividad:** Producción, montaje, y comercialización de estructuras metálicas, cubiertas, autopartes.



ESTRUCTURAS DE ACERO ESACERO S.A. |

- Panamericana Norte Km 141/2 y Pasaje Cenepa
- (593-2)-2824046 / (593-2)-2820863
- ventas@esacero.com
- www.esacero.com
- **Actividad:** Se ha especializado en la construcción industrial de edificios metálicos, puentes metálicos, puentes modulares metálicos, puentes tipo Bailey, puentes Grúa Galpones Industriales, soportes para tubería, Centros Comerciales, facilidades Petroleras y Mineras, Bandejas Portacables, sistemas de Soportaría estructural marca Metaelectro.



IMETECO |

- Km 16.5 Vía Daule Guayaquil, Ecuador
- (593) 4 216 2724 - 216 2564, (593) 9 9951 9898
- imeteco@imeteco.com

- www.imeteco.com
 - **Actividad:** Estructuras y ensambles.
-



INDUSTRIAL INSTRUMENTATION INSTRUMENTAL INC |

- Av. de los Shyris N37-313 y El Telégrafo Edif. Rubio 8vo Piso - Quito
 - (593) 22266527 / (593) 22266528
 - falvarez@instrumental.com.ec
 - www.instrumental.com.ec
 - **Actividad:** Obra civil, eléctrica, metalmecánica, telecomunicaciones, minas y petróleos.
-



KUBIEC CUBIERTAS DEL ECUADOR S.A. | CONDUIT DEL ECUADOR S.A.

- Av. Los shyris Km 4 vía a Amaguaña
 - (593)2 2093100 / 2691131
 - kubiec@kubiec.com
 - www.kubiec.com
 - **Actividad:** Fabricantes de soluciones innovadoras de acero para proyectos que demandan mejores tiempos y productos de calidad mundial.
-



NOVACERO S.A. |

- Panamericana Sur Km 14 Parque Industrial
- (593-2) -23981900
- garzonr@novacero.com
- www.novacero.com
- **Actividad:** Producción y comercialización de una amplia gama de productos y

soluciones de acero para construcciones, metalmecánica, agroindustria e industria en general.



SEDEMI SERVICIOS DE MECÁNICA INDUSTRIAL |

- Via Sangolquí – Amaguaña Km 4 ½ sector el Carmen lote 4
 - (593-2) 2093-992 / 2094-042
 - info@sedemi.com
 - proyectos@sedemi.com
 - www.sedemi.com
 - **Actividad:** Crear soluciones para proyectos de gran escala sólo es posible a través de un crecimiento sostenido, es por ello por lo que contamos con una sólida estructura operativa y de procesos, especializada en 4 unidades de negocio que atienden a los sectores Petróleo y Gas, Eléctrico, Telecomunicaciones y Construcción Metálica en general. La Ingeniería al detalle forma parte de nuestra oferta de valor; y, nuestra capacidad instalada de 1200 toneladas mensuales, distribuida en 6 plantas de producción nos permiten asumir los retos más exigentes.
-



SIDERTECNICA CIA. LTDA |

- Via Sangolquí – Amaguaña Km 4 ½ sector el Carmen lote 4
 - (593-2) 2093-992 / 2094-042
 - jppenaherreha@sidertecnica.com.ec
 - www.sidertecnica.com.ec
 - **Actividad:** Diseño, Ingeniería, construcción, Fabricación, montaje y mantenimiento de estructuras metálicas.
-



TREFILADOS DEL ECUADOR TREFILEC CIA. LTDA. |

- Panamericana Sur Km 14 frente a la entrada al Mundo Industrial del sur
- (593-2) 3651420; 3651397
- info@trefilec.com
- www.trefilec.com.ec
- **Actividad:** Industria procesadora de elementos básicos de Alambres de Hierro y Acero.

FUNDICIÓN



DEL VALLE METALCAST FOUNDRY S.A. |

- Av. General Enríquez 4885 - Sangolquí
- (593-2) 208 0571 – 233 3891
- yurgiles@delvallemetalcast.com.ec
- www.metalcastfoundry.com
- **Actividad:** Fabricación de accesorios de alcantarillado y agua potable en fundición de hierro nodular.



FUNDIEC FUNDICIÓN DEL ECUADOR |

- Alfonso Moncayo N 6 - 309 y Panamericana Norte Km 10 .5
- 0983 652392 / 0999 438 088
- fundiec@fundiec.com
- www.fundiec.com
- **Actividad:** Fabricación de varios productos para sistemas de agua potable, alcantarillado e industrias, en cualquier tipo de material fundido: hierro fundido, hierro dúctil, aceros especiales, aceros inoxidable, bronce y aluminios.



FUNDIRECICLAR S.A. |

- 25 de noviembre N4-363 y Calle 1, Barrio El Carmen, Parroquia Calderón
- (593-2)-2825-085,6,7,8 Ext.: 209
- fchavez@ecuainox.com
- www.ecuainox.com
- **Actividad:** Empresa ecuatoriana dentro del sector mecánico metalúrgico, enfocada a la ingeniería y producción de piezas fundidas y bienes, siendo líder nacional en la aplicación de procesos de producción, además de comercializar a nivel nacional e internacional materias primas, insumos y equipos para la industria de la fundición.

GALVANIZADORES

Integrantes del Comité



FADHELEC CIA. LTDA |

- Barrio Bella Aurora. Av. Simón Bolívar 115 y Las Orquídeas (Frente al Estadio de Llano Chico).
- (593-2) 02 347 4004
- ventas@fadhelec.com.ec
- www.fadhelec.com.ec
- **Actividad:** Producimos herrajes eléctricos, telefónicos y una gran variedad de productos y servicios de metalmecánica, también comercializamos diferentes accesorios eléctricos de importación.



GALVANORTE CIA. LTDA

- Arupos E5-83 y Av. Eloy Alfaro
- (593) 2472132
- dvergara@galvanorte.ec
- www.galvanorte.ec
- **Actividad:** Servicio de Galvanizado por inmersión en Caliente, Zincado,

fabricación de Herrajes Eléctricos, Telefónicos, y para fibra óptica, productos petroleros (rejillas Gratings, U Bolt), Estructuras, Postes Metálicos, Brazos de Luminaria.



IDEAL ALAMBREC BEKAERT

- Calle de los Naranjos #1587 y de las Azucenas
- (593-2) 3342-056 / 3342-076
- www.idealalambrec.bekaert.com
- **Actividad:** Productos de Alambre de acero; Mallas Electrosoldadas, Vigas y columnas Listas, Cerramientos, clavos, Alambre de púas, Fibras de acero Dramix, Gaviones, Bandejas porta-cables Power Tray, Accesorios para soportes y sujeciones marca Gripple y cables.



IPAC INDUSTRIA PROCESADORA DE ACERO S.A. |

- Vía a Daule, Km. 10 ½, camino Los Vergeles
- (593) (4) 3702120
- ipac@ipac-acero.com
- www.ipac-acero.com
- **Actividad:** Fabricación y comercialización de productos de acero.



KUBIEC CUBIERTAS DEL ECUADOR S.A. | *CONDUIT DEL ECUADOR S.A.*

- Av. Los shyris Km 4 vía a Amaguaña
- (593)2 2093100 / 2691131
- kubiec@kubiec.com
- www.kubiec.com

- **Actividad:** Fabricantes de soluciones innovadoras de acero para proyectos que demandan mejores tiempos y productos de calidad mundial.



NOVACERO S.A. |

- Panamericana Sur Km 14 Parque Industrial
- (593-2) -23981900
- garzonr@novacero.com
- www.novacero.com
- **Actividad:** Producción y comercialización de una amplia gama de productos y soluciones de acero para construcciones, metalmecánica, agroindustria e industria en general.



TUBERÍA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A. TUGALT |

- Parque Industrial Machángara, Panamericana Norte Km 4.5, Cuenca Ecuador
- (593) 07 2862255
- serviciotugalt@graiman.com
- www.tugalt.com.ec
- **Actividad:** Producción y comercialización de servicios y productos de acero de alta calidad utilizados en sistemas constructivos en las líneas de Tubería, Periferia, Placa Colaborante, Techos y Sistema Estructural Liviano.



SEDEMI SERVICIOS DE MECÁNICA INDUSTRIAL |

- Via Sangolquí – Amaguaña Km 4 ½ sector el Carmen lote 4
- (593-2) 2093-992 / 2094-042
- info@sedemi.com
- proyectos@sedemi.com

- www.sedemi.com
- **Actividad:** En Sedemi tenemos una pasión por la durabilidad y lo que nos distingue es el asesoramiento experto en la protección de estructuras metálicas contra la corrosión, siendo el galvanizado por inmersión en caliente uno de los procesos más importantes por su larga duración, mantenimiento innecesario, protección triple y recubrimiento integral.



NEXA ROSOURCES |

- www.nexaresources.com
- **Actividad:** Nexa es un reproductor de minería global que es parte de Votorantim. La empresa que utiliza su inteligencia y experiencia para desarrollo de proyectos

LAMINADO Y TREFILADO



ADELCA – ACERÍA DEL ECUADOR C.A. |

- Alóag, Km 1 ½ vía Santo Domingo
- (593-2) 3968 – 100
- info@adelca.com
- www.adelca.com
- **Actividad:** Siderúrgica dedicada a la fabricación y comercialización de materiales de acero para la construcción.



ANDEC S.A. – ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR |

- Av. Las esclusas, Solar 4, Pasaje 12 C – Vía puerto Marítimo
- (593-4) 2482833 – 042592833
- vrivera@andec.com.ec
- www.andec.com.ec

- **Actividad:** Dedicados a la fabricación y comercialización de productos como varillas de hierro, platinas, ángulos, varillas lisas y cuadradas.



IDEAL ALAMBREC BEKAERT

- Calle de los Naranjos #1587 y de las Azucenas
- (593-2) 3342-056 / 3342-076
- www.idealalambrec.bekaert.com/
- **Actividad:** Productos de Alambre de acero; Mallas Electrosoldadas, Vigas y columnas Listas, Cerramientos, clavos, Alambre de púas, Fibras de acero Dramix, Gaviones, Bandejas porta-cables Power Tray, Accesorios para soportes y sujeciones marca Gripple y cables.



NOVACERO S.A. |

- Panamericana Sur Km 14 Parque Industrial
- (593-2) -23981900
- garzonr@novacero.com
- www.novacero.com
- **Actividad:** Producción y comercialización de una amplia gama de productos y soluciones de acero para construcciones, metalmecánica, agroindustria e industria en general.



TREFILADOS DEL ECUADOR TREFILEC CIA. LTDA. |

- Panamericana Sur Km 14 frente a la entrada al Mundo Industrial del sur
- (593-2) 3651420 / 3651397
- info@trefilec.com
- www.trefilec.com.ec
- **Actividad:** Industria procesadora de elementos básicos de Alambres de Hierro y Acero.

PARTES PIEZAS E INSUMOS



FÁBRICA DE RESORTES VANDERBILT |

- Panamericana Norte Km. 4.5 Parque Industrial Machangara
- (593-7) 2862255 - 2800722
- jgonzalez@graiman.com;
- graiman@graiman.com.ec
- www.vanderbilt.com.ec
- **Actividad:** Fabricación de Partes, Piezas y accesorios para vehículos automotores.



Galo G. Orbea O. Cia. Ltda.
FABRICANTES DE PERNOS, TUERCAS Y TORNILLOS

GALO ORBEA CIA. LTDA |

- Gualberto Pérez 1003 y Av. Napo
- (593-7) 2612450 - 2650435
- www.gruporbea.com
- gruporbea@andinanet.net
- **Actividad:** Fabricación de Pernos, Tuercas, Tornillos, Tirafondos, Ganchos J, Remaches y más elementos roscados.



INDURA ECUADOR S.A. |

- Planta Matriz: Km. 14.5 Vía a Daule y Av. El Cenáculo s/n.
- Telf. PBX: 04-2597610
- Oficinas administrativas: Centro Empresarial River Plaza 6to Piso. Km 13.5 Av. León Febres Cordero.
- Telf. 3729650 – 3729679
- Cel. 0997528908
- E-mail: csecuador@indura.net
- Sucursal Quito: Panamericana Norte Km. 15 ½ y Leónidas Proaño.
- Telfs.: 02-2823998 / 02-2824703 / 02-6009385 / 02-6009386

- Fax: Ext.: 115 Cel. 0999515754
- cvelez@indura.net
- www.indura.com.ec
- **Actividad:** Envasado, distribución y producción de gases del aire, Usos industriales, medicinal, venta de soldaduras y equipos.



KEELGAS CÍA. LTDA. |

- Francisco Burgos, calle "C" E21B y J. Caicedo Calle "M", Sector Monjas - barrio María Auxiliadora del Valle, Quito - Ecuador
- 593 2 2609487 - 593 2 2609491 - 593 22323250- Móvil: 593 9 84497184
- produccion@keelgas.com
- www.keelgas.com
- **Actividad:** Diseñar y fabricar soluciones en inyección de metales y servicios metalmecánicos.



LINDE ECUADOR S.A. |

- Av. De los Shyris n344 y av. Eloy Alfaro. Edificio parque central piso 8
- (593)2 3998900
- patricio.cardenas@linde.com
- www.linde.com
- **Actividad:** Producción y Distribución de oxígeno, nitrógeno, argón, dióxido de carbono, acetileno, gases especiales y mezclas de gases, servicios de ingeniería e instalaciones en clientes.



PROCESADORA VYM S.A.

- José Larrea OE1-178 y Francisco García
- (593-2) 2474-090/ 2474-092
- info@vymsa.net

- www.bisagrasestufas.com
- **Actividad:** Metalmecánica orientada al diseño y elaboración de partes, piezas y mecanismos para electrodomésticos y afines.



PUERTACERO FACTORY INDUSTRIAL CIA. LTDA. |

- Pasaje 1 S55- 143 y Calle 1 sector Guamaní Barrio Matilde Álvarez
- (593-2) 2696808- 2695877
- info@puertacerofactory.com
- www.puertacerofactory.com
- **Actividad:** Fabricación y distribución de puertas enrollables, peatonales, portones, estampaciones metálicas en acero negro o galvanizado, etc.



TOPESA S.A. |

- Av. Turubamba S61-130 y calle G, panamericana Sur Km 14 ½ parque industrial.
- (593-2) 2974155 / 2974156 / 2974157 / 2690702
- mmoreira@topesa.com.ec
- www.topesa.com.ec
- **Actividad:** Fabricación de Tornillos, pernos, tuercas y elementos de fijación.

Mesocontextualización

Las provincias con mayor desarrollo metalmecánico son: Pichincha, Tungurahua, Guayas, Azuay y Loja, en el crecimiento de esta actividad ha tenido gran éxito, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios a las industrias relacionadas con el sector analizado (Espae, 2017).

En la provincia de Tungurahua, según el registro que tiene la CAPIT (Cámara de la Pequeña Industria del Tungurahua) existen 18 empresas registradas en el sector Metalmecánico. Estas empresas han tenido varios problemas alrededor de su vida

institucional para poder continuar con sus actividades. Además de la falta de tecnología y el capital para invertir en sus empresas individualmente, el nivel académico influyó notoriamente en la formación de un grupo especial que puedan beneficiar a todos.

Si se hiciera una comparación; entre la competitividad del sector metalmecánico de Tungurahua, que presenta tasas de retorno sobre el promedio, y la competitividad del sector metalmecánico de Cotopaxi que presenta tasas de retorno debajo del promedio, la provincia de Tungurahua sería competitiva.

Como menciona Porter la competitividad nacional es el único concepto válido de competitividad a nivel nacional. Es por eso por lo que, si en el país no se crea una conciencia de competitividad local, tampoco se tendrá una competitividad nacional y así no se podría surgir como nación (Dutrénit, Orive, 2013)

Microcontextualización

En el cantón Ambato, los sectores productivos como el sector metalmecánico han tratado de generar y también fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para así enfrentar los cambios bruscos que se pueden dar en el entorno, consiguiendo una transformación de ventajas comparativas, llegando así a una sustentabilidad para alcanzar los niveles de desarrollo esperados. Tomando en cuenta esto, se puede decir que el desarrollo organizacional va relacionado tanto con los costos, precios, cantidad, calidad y presencia en el mercado como también con la innovación continua, la flexibilidad y adaptación a los cambios, la ruptura de paradigmas y es necesario la evaluación, control y rediseño de las estrategias.

La industria metalmecánica en el cantón Ambato necesita que la productividad total de factores es igual o mayor que la de sus competidores, además que los costos unitarios promedio sean iguales o menores que los de sus competidores como lo expresa Markusen (1992) citado en Toro (2013).

Para establecer la base de la investigación y estudio de la relación entre Evaluación del desempeño y su relación con el desarrollo organizacional del personal en el sector metalmecánico, se solicitó la de las empresas Ecuamatrix, Ecuatran y Cepeda Empresas ambateña, dedicada a la fabricación de productos de acero, matricería, herramientas de la construcción, auto partes, línea eléctrica y servicios de troquelado, esta empresa fue tomada como referente de estudio en este proceso, por pertenecer al sector metalmecánico de la provincia de Tungurahua. Es una empresa que se encuentra en un proceso de cambio cultural y organizacional con objetivos estratégicos altos que demandan de un personal altamente competente que les permita alcanzar dichos objetivos, ya que uno de ellos es certificar en normas ISO 9001 - 2015, lo que le permite ser más competitivo en el mercado y garantizar que sus procesos de producción están controlados y garantizando un producto de calidad.

1.1.3 Análisis Crítico

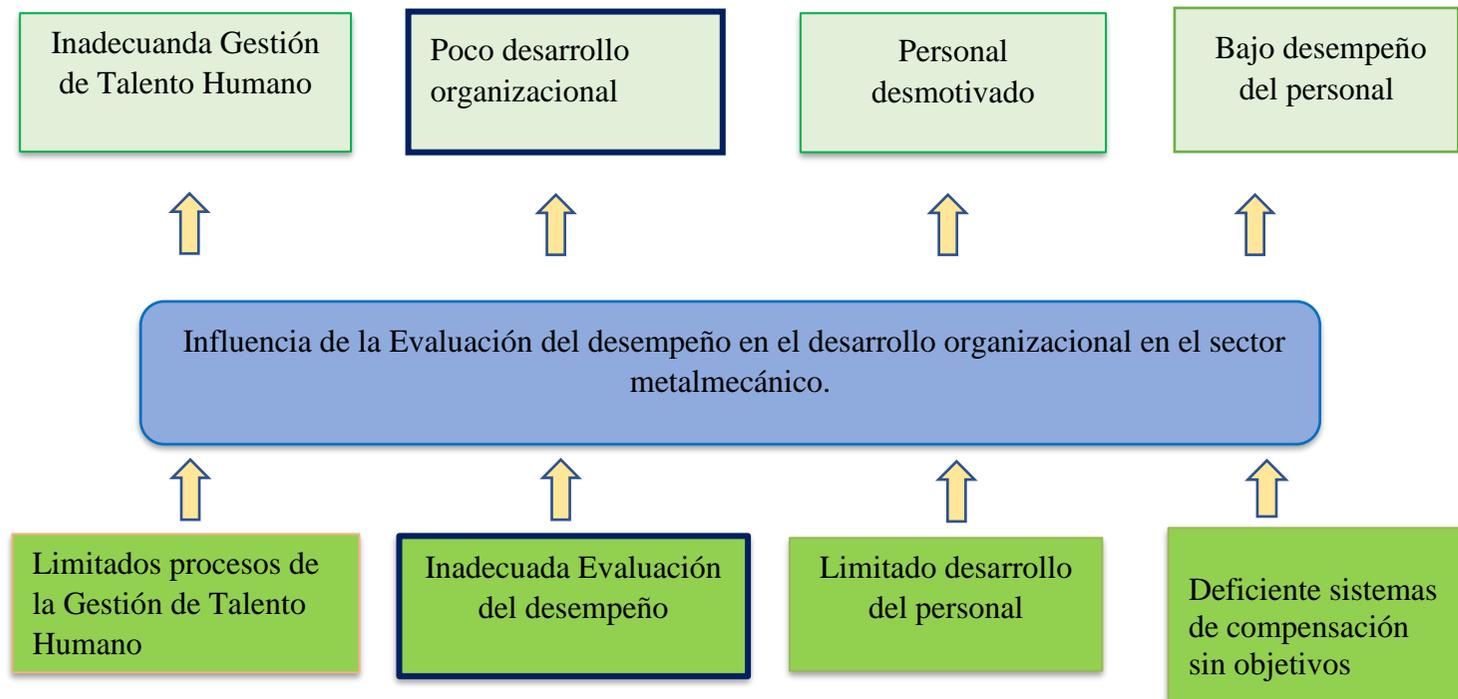


Figura 1 Árbol de problemas.

Elaborado

por:

Guijarro,

S.

(2018)

Los limitados procesos en la Gestión de Talento Humano son la causa de la inadecuada gestión del talento humano, sabemos que en toda organización es muy importante que trabaja con objetivos y quiere fortalecer al personal es necesario que los procesos de Talento Humano estén bien definidos desde la selección hasta la desvinculación de un colaborador, en este momento en relación a lo mencionado se puede decir que los métodos tradicionales no son óptimos para un buen proceso de selección lo que ha causado pérdidas de tiempo y recursos en el sector metalmeccánico.

La inadecuada evaluación del desempeño se considera la causa del poco desarrollo organizacional, la clave para alcanzar un efectivo desarrollo está el factor humano por lo que es importante; evaluar, capacitar y desarrollar las competencias que aun el personal no haya alcanzado, al contar con dichas competencias el personal está en la capacidad de dar solución a los diferentes problemas que se presentan en su área y por ende cumplir con los objetos que le permiten alcanzar las metas establecidas por la organización.

El limitado desarrollo del personal desmotiva al personal, ya que no cuentan con un crecimiento y genera malestar ya que el personal no se siente reconocido y con pocas oportunidades de crecimiento.

Un deficiente sistema de compensación sin objetivos causa un bajo desempeño en el personal, al no contar con un sistema adecuado de medición da sus metas no permite que el personal se desarrolle y por consecuencia el desempeño no es adecuado.

Por último, se hace evidente la necesidad de identificar las herramientas adecuadas para medir y llevar a un desempeño eficiente, que aporte al desarrollo del personal a través de un plan objetivo que permita cerrar las brechas identificadas de manera efectiva permitiendo a la vez motivar al personal, con lo cual se puede lograr los objetivos estratégicos planteados por la organización.

1.1.4 Prognosis

El sector metalmecánico en el Ecuador, no posee un gran desarrollo que otras organizaciones ya han alcanzado, por el contrario, tiene en su mayoría un carácter más artesanal que industrial, ya que únicamente se dedican al cumplimiento de satisfacer la demanda local. Con el crecimiento de la industria metalmecánica en el mundo entero se ha generado el incremento en la competitividad mundial en el sector, debido a esto las empresas metalmecánicas se encuentran en la búsqueda del desarrollo organizacional y contar con personal competente y comprometido; al no contar con una adecuada evaluación del desempeño no se podría alcanzar el desarrollo organizacional que las empresas del sector metalmecánico requieren para su crecimiento organizacional por lo cual es necesario analizar la siguiente problemática :

1.1.5 Formulación del problema

¿Cómo influye la evaluación del desempeño en el desarrollo organizacional en el sector metalmecánico?

1.1.6 Interrogantes

¿Cuál es el nivel de impacto del desempeño en el desarrollo organizacional en las empresas del sector metalmecánico?

¿Qué nivel de desempeño existe en el personal del sector metalmecánico?

¿Existe el compromiso por el desarrollo organizacional en las empresas del sector metalmecánico?

¿Cómo puede aportar la evaluación del desempeño en el desarrollo organizacional de las empresas del sector metalmecánico?

¿El desarrollo organizacional es importante para el sector metalmecánico?

¿Qué impacto tiene el desarrollo organizacional en el desarrollo de los colaboradores del sector metalmecánico?

1.1.7 Delimitación del objeto de investigación

- De Contenido

Campo: Gestión Empresarial

Área: Gestión de Talento Humano

Aspecto: Desempeño laboral y desarrollo organizacional

- Espacial

Dentro del sector metalmecánico se selecciona a la provincia de Tungurahua, a las empresas Ecuamatrix, Cepeda y Ecuatran, permitiéndonos obtener una muestra representativa para el estudio.

Cantón: Ambato

Provincia: Tungurahua

- Temporal

La investigación se realizará en el segundo semestre del año 2017

1.1.8 Justificación

La metalmecánica es uno de los motores del crecimiento económico de un país dentro del proceso de desarrollo es importante el fomento del sector industrial por varios motivos, como la generación de mayor empleo y la producción de bienes con valor agregado, (Burgos 2010, pag,7).

Su campo de acción está enmarcado dentro de la producción industrial; la investigación, desarrollo e innovación de nuevos productos y procesos manufactureros, el desarrollo y optimización de procesos industriales; el control y aseguramiento de la calidad; el análisis y determinación de insumos y maquinarias para la industria; la comercialización de productos industrializados; Así como el emprendimiento de una empresa industrial propia. (Burgos, 2010,pag.7).

En los últimos años ha sido evidente los múltiples giros que en nuestro entorno se ha vendido dando, a una velocidad tal que no hemos podido prepararnos para

dichos cambios que responden a los temas desarrollo organizacional, lamentablemente muchos factores como: la falta de compromiso de las organizaciones en desarrollar a su personal, el afán solo de esperar que sean las personas idóneas lejos de entender que vivimos una realidad en la que demanda de más y más desarrollo de las personas y necesitamos cambiar la mentalidad del personal que solo trabaja por cumplir un horario y no por cumplir objetivos.

La evaluación de desempeño es todavía vista como un riesgo y no es una oportunidad porque aun la gente trabaja por necesidad y no por capacidad ni gusto, es por lo que se considera importante desarrollar herramientas que apalanquen el desarrollo organizacional dentro de las empresas del sector metalmeccánico.

Por muchos años en la industria se ha desarrollado de manera empírica con instintos, pero sabemos que no siempre funcionara porque es fundamental preparar a las organizaciones y cuenten con las estrategias de medición apropiadas y no solo sean para medir si no para aportar de una manera objetiva y al desarrollo organizacional.

La investigación beneficia a los trabajadores del sector metalmeccánico creando nuevas alternativas de formación, capacitación e incentivos salariales, suficientes para el desarrollo del sector e incremento de la productividad del sector metalmeccánico.

Es importante desarrollar nuevas alternativas y métodos que nos permitan contar tanto en la organización como los colaboradores, debemos ser conscientes de la evolución a pasos agigantados que los otros sectores se enfocan es necesario trabajar en una cultura diferente a la que por muchos años se ha permitido, como las trabajar por cumplir horarios mas no metas, considerando la complejidad de las empresas de producción es menester y necesario su desarrollo.

Las empresas del sector metalmeccánico que cuentan con certificaciones ISO 9000, tiene la ventaja de trabajar con lineamientos y definir sus procesos de manera que se puede medir y por una oportunidad de mejora en cada hallazgo que

se identifique, es necesario fomentar la necesidad implementar herramientas adecuadas para el desarrollo organizacional.

1.1.9 Objetivos

1.1.9.1 Objetivo General

Determinar la influencia del desempeño laboral en el desarrollo organizacional del sector metalmecánico.

1.1.9.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el nivel de desempeño laboral en las empresas del sector metalmecánico.
- Analizar la influencia del desempeño laboral en el desarrollo organizacional.
- Proponer un instructivo de evaluación del desempeño por competencias como herramienta que aporte al desarrollo organizacional.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

La investigación realizada por Díaz (2014) con el tema: “Diseño de un modelo de competencias para generar mayores niveles de planeación y organización del talento humano en ECOMIN”.

Los siguientes objetivos permitieron establecer esta investigación:

Análisis de la información que posee el área de recursos humanos, especialmente en la descripción de cargos con el fin de organizar y estandarizar los formatos existentes.

Construir las competencias organizacionales y las de los cargos, a partir de la participación de los colaboradores de ECOMIN con el fin de generar una mayor comprensión en la divulgación del modelo de competencias.

Diseñar el modelo de competencias para ser articulado con los procesos de talento humano y contribuir a la generación de mayores niveles de planeación y organización del área. Díaz (2014).

La metodología de la investigación se realizó mediante “El análisis funcional que llevan a cabo un grupo de personas conocedoras de los procesos y al que se denomina panel de expertos. El panel de expertos realiza la desagregación lógica o funcional acerca de cómo un resultado mayor es el producto de otros resultados menores, y como esos resultados menores son a su vez el resultado de otros más pequeños. “Díaz (2014).

Finalmente se concluyó que:

Es necesario integrar a toda la organización en este Modelo, esto ayudará a que en realidad funciones y sea un apoyo para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la organización.

El paso que seguir es la socialización de todo lo presentado en este Informe a todos los colaboradores, para que a través de este conocimiento puedan integrarse al modelo participativo planteado y desarrollado a través de las encuestas implementadas. Ahora bien, el modelo permitirá la generación de una evaluación seria y estructurada que la autora recomienda la fase a seguir. Díaz (2014).

Se menciona que es de gran importancia involucrar a todo el personal de la organización en el modelo con el objetivo de garantizar que todos conozcan y permita que sea de manera transparente y no de paso a malas interpretaciones.

Según (Sucre & Pernaleté , 2014).mencionan : “Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales”.

Y define como objetivos a “Describir los pasos para la implantación de un marco de trabajo para gestionar competencias en diferentes entornos” (Sucre & Pernaleté , 2014).

Según lo expuesto en esta investigación: “Consistió en el estudio de las reglas, métodos, secuencias de pasos o documentación para la construcción de un marco de trabajo, tomando en cuenta las premisas para la gestión por competencias laborales dispuestas en la Administración Pública Venezolana (APV)” (Sucre & Pernaleté , 2014).

Se establece las siguientes conclusiones permite a los colaboradores identificar su alcance dentro le perfil del cargo, permitiendo incluso encontrar su mejor opción de trabajo permitiendo disminuir la intención de abandono de los puestos de trabajo.

La investigación puede aportar ya que no solo es el aporte a la organización, también está considerado la motivación que la metodología puede permitir en el personal.

De acuerdo con el trabajo de Mosquera (2012) con el tema: “Desarrollo de un modelo de gestión por competencias para la empresa ESACONTROL S.A.

El principal objetivo de la investigación: “Proponer un modelo de Gestión por Competencias como una herramienta de manejo del recurso humano de ESACONTROL S.A.; por medio del cual se identifiquen los perfiles propios para cada puesto de trabajo y las competencias que sean consideradas como deseables en el mismo, esto con el fin de favorecer la productividad de la organización” (Mosquera, 2012).

Plantea como objetivos después de identificar claramente las competencias se plantea mejoras a los subsistemas de Talento Humano que permiten, que aporte al mejor desarrollo de los mismos, por último, el objetivo después de ser implementado en Esacontrol es desplegarlo al resto de empresas de la misma.

La importancia que tiene las evaluaciones por competencia de evidencia en dicho trabajo, ya que es fundamental que todos los subsistemas de Talento Humano se desarrollen con el modelo de competencias.

En el tema de investigación realizado por Gallardo (2014) con el tema: “Diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias, para la empresa South Global Cia. Ltda.”

Sus objetivos principales son: “Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias, para la empresa SOUTH GLOBAL CIA. LTDA; mejorando la Gestión Administrativa y del Talento Humano de la misma” (Gallardo , 2014).

Menciona entre sus objetivos específicos los siguientes:

- Realizar un diagnóstico situacional de la Empresa SOUTH GLOBAL CIA. LTDA para identificar los cargos existentes en la empresa.
- Describir los fundamentos teóricos de la administración del talento humano por competencias que permitirán diseñar un sistema de gestión del talento humano para SOUTH GLOBAL CIA. LTDA.

- Identificar los elementos claves para generar el Diccionario de valores, Diccionario de Competencias Cardinales y el Diccionario de Competencias y comportamientos (Gallardo , 2014).

Según lo mencionado define la importancia de contar y desarrollar un diccionario de competencias para cada empresa ya que ninguna empresa es igual; aun si se dedica a lo mismo cada una tiene sus particularidades y características.

No podemos dejar de mencionar la importancia de esta información ya que es la información con la que se logró validar dicha información, aportando al desarrollo de siguientes investigaciones relacionadas con el tema.

2.2 Fundamentación Filosófica

La siguiente investigación está desarrollada con un alineamiento constructivista; ya que examina y debate una realidad direccionada en el análisis de la evaluación del desempeño por competencias y el cumplimiento de objetivos que aportan al desarrollo del personal del sector metalmecánico.

Parafraciado segun Araya, Alfaro, & Andonegui (2007) menciona que:

El sujeto construye el conocimiento de la realidad, ya que ésta no puede ser conocida en sí misma, sino a través de los mecanismos cognitivos de que se dispone, mecanismos que, a su vez, permiten transformaciones de esa misma realidad. De manera que el conocimiento se logra a través de la actuación sobre la realidad, experimentando con situaciones y objetos y, al mismo tiempo, transformándolos. Los mecanismos cognitivos que permiten acceder al conocimiento se desarrollan también a lo largo de la vida del sujeto. (pág. 77)

Por lo que se puede definir que el objetivo es construir nuevos conocimientos que a lo largo de la investigación se han presentado y permiten proponer nuevos métodos que aportan y transforman una realidad del personal de la empresa.

2.2.1 Fundamentación Epistemológica

Según Martínez & Ríos (2006) la definición de epistemológica:

Es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos, es decir, estudia y evalúa los problemas cognoscitivos de tipo científico. Es ésta pues, quien estudia, evalúa y critica el conjunto de problemas que presenta el proceso de producción de conocimiento científico. Además, se puede describir como una ciencia que se fundamenta en la diversidad y no en la unidad del espíritu científico, por lo tanto, elabora su propio discurso. Es decir, se constituye en una ciencia que discute sobre la ciencia y en consecuencia sobre el conocimiento. (pág. 5)

La investigación intenta emplear nuevas estrategias para lograr el conocimiento mediante la aplicación de técnicas, de cuestionamiento y de interpretación, así validar la misma y contribuir en este caso al desarrollo de competencias del personal y al desarrollo organizacional del sector metalmecánico.

2.2.2 Fundamentación Ontológica

El interés de investigar el desempeño de competencias por la necesidad de mejorar el desarrollo organizacional del personal del Sector metalmecánico. Esto demanda la investigación de una solución mediante un estudio profundo de los problemas a solucionar lo cual permita establecer procedimientos apropiados a este problema.

2.2.3 Fundamentación Axiológica

El estudio se lleva a cabo con un enfoque mixto lo que permitirá el desarrollo y manejo de información numérica en el estudio de la problemática de las personas aportando a ser mejores e identificar como hacerlo sin que se tenga la obligación de revelar la identidad de los investigados.

2.2.4 Fundamentación Social

El factor humano es de total relevancia para el estudio de las competencias en los colaboradores con el objetivo de aportar al desarrollo de sus competencias que a su vez aportan al desarrollo organizacional y representa un beneficio social entre las partes.

Según menciona Fernández (2009, pág. 87):

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un enfoque de negocios que incorpora respeto por las éticas, las personas las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un conjunto de políticas, prácticas y programas que están integradas en todo el proceso de operación de los negocios y en su toma de dediciones El sector metalmecánico también incorpora estas prácticas para incrementar su productividad y crear una imagen positiva de la compañía.

Según lo que menciona (Gómez, 2010)

El enfoque por competencias en la formación surge como una alternativa para dar respuesta a las demandas de una sociedad, denominada por muchos como sociedad del conocimiento y de la información, en la que una de sus mayores expectativas es la búsqueda de una articulación entre la educación y las necesidades sociales. Es en el ámbito laboral donde el objetivo primordial a conseguir se fundamenta en que los profesionales adquieran una formación acorde con los requerimientos sociales y una promoción de su participación en el sector productivo. (pág. 52)

Es importante realizar esta investigación, porque el tema se encuentra en las necesidades que demandas de la sociedad, ya que en nuestra sociedad requieren cada vez personas más competentes y proactivas que generen un desarrollo mutuo tanto del individuo como de las organizaciones aportando así de manera productiva.

2.3 Fundamentación Legal

Dentro del plan de desarrollo “Toda una vida” se mencionan conceptos como: Estrategia, Mejorar Capacidades e Innovación; y como este instrumento se convierte en la guía del sector público y otros sectores, de acuerdo al “artículo 280” de la constitución del Ecuador; por lo tanto esta herramienta de gestión genera un “escalamiento” por parte del recurso humano y en cada actividad de la compañía el recurso humano puede incorporar eficiencia y ventajas competitivas que en determinado momento se convierten en la “cultura” de la empresa, lo cual será en extremo complicado llegar a copiar.

A continuación, se presentan los objetivos y secciones del plan del “Toda una vida” que identifican lo indicado en el párrafo anterior:

Objetivo 2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía. (SENPLADES, 2009)

Así como las prácticas sociales y la memoria colectiva ayuda al logro de desafíos comunes, dentro de las organizaciones se puede emular este concepto, lo importante es disponer de un sistema que genere sinergia para aquellos conceptos no queden en la memoria o práctica de cada persona, sino que sean compartidos en grupos de trabajo.

Plan de desarrollo Toda una vida (teofilo, 2014)

A diferencia de las perspectivas ortodoxas de crecimiento, esta estrategia incorpora el conocimiento, el diálogo de saberes, la información, la ciencia, la tecnología y la innovación, como variables endógenas al sistema productivo. Es preciso construir deliberadamente y auspiciar estas variables, si el país quiere producir.

Según el artículo de la Constitución de la Republica (2008) con el siguiente artículo:

Art.33.-El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Por lo que podemos mencionar que la investigación está basada en varios preceptos legales, por lo que asegura la presencia de una base jurídica que respalda el desarrollo de esta y sustentada en el plan de desarrollo del país. Las empresas Ecuamatrix, Ecuatran y Cepeda son empresas que realizan sus funciones en el sector productivo de la economía y pertenece a la manufactura como sector

secundario por lo que está regulado a través de los siguientes artículos de la Constitución de la República del Ecuador.

Art. 319.- “Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía entre otras las empresariales privadas”.

Art. 320.- “La producción en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistemática, valoración del trabajo y eficiencia económica y social”.

Art. 325.- “El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas”.

Art. 326.- Principios: 5 “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.

Art. 327.- “La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa”.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 328.- “La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria”.

2.4. Categorías Fundamentales

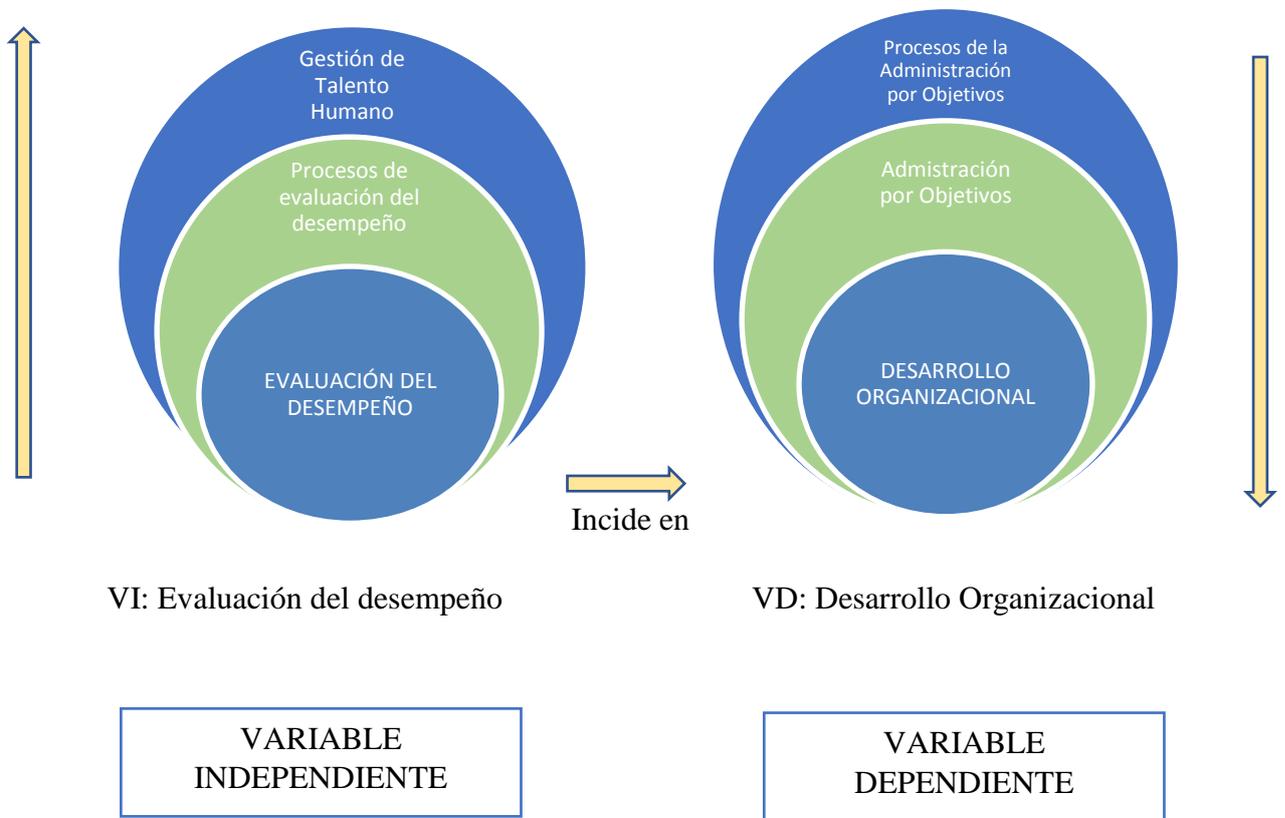


Figura 2. Red de Inclusiones Conceptuales.
Elaborado por: Guijarro, S. (2018).



Figura 3 Red de Inclusiones Conceptuales.
Elaborado por: Guijarro, S. (2018).

2.4.1 Descripción Conceptual de la Variable Independiente

Evaluación del desempeño

Para el autor (Reis, 2007) Es una valoración sistemática, periódica, estandarizada y cuantifica, del calor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja, señala (García, 2014), es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación individualizada de cada una de las personas en referencia a su involucración y motivación, en relación a una serie de parámetros establecidos de antemano, por lo tanto, su aportación a la consecución de objetivos globales de la organización.

Según menciona Arnold & Randall (2012) la evaluación del desempeño permite:

- Proporcionar al subalterno retroalimentación acerca de su desempeño.
- Determinar si el trabajador tiene necesidades de desarrollo.
- Identificar las áreas donde se podría mejorar el desempeño.
- Establecer metas u objetivos de desempeño.
- Recompensar de manera adecuada el desempeño.
- Identificar a individuos con potencial para ascender a una posición alta o más desafiante.
- Determinar las razones del mal desempeño.
- Comparar el desempeño individual con el de otros empleados.

Procesos de evaluación del desempeño.

El autor (Sánchez, 2012) manifiesta que es el objetivo que persigue al implementar el sistema, pues la planificación se realiza precisamente para delinear las acciones que permitan conseguir un objetivo específico. También deberá identificar cuáles son los riesgos que podrían afectar el proceso, a fin de que la planificación permita aminorar estos riesgos. Seguidamente, la organización debe definir cuál es su población que debe evaluar, aunque el proceso debiera abarcar a todos los empleados, sin embargo, la organización debe especificar su población y

si realizará la evaluación individualmente o por equipos, por ejemplo, si es que esta modalidad de trabajo existe en la entidad.

Cuando en la empresa se realiza una evaluación del desempeño, se puede concluir que la capacitación es una necesidad específica del personal, sin ligar a dudas al recibirla mejorara las desestresas, habilidades y desarrollara fortalezas la empresa debe reflejar su preocupación por todos los miembros, así la comunicación se convierte en una verdadera herramienta del mercadeo corporativo interno. Guamán, M., Caisa, E., Acosta, M., Miranda, R., Cepeda, F.(2017).

Implementación del sistema de evaluación

Manifiesta el autor (Sánchez, 2012) La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va a aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden.

Retroalimentación del empleado

(Sánchez, 2012) En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarle cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio.

Retroalimentación del sistema de evaluación

(Sánchez, 2012) manifiesta que, en esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó

y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo.

Medición

(Caiden & Caiden , 2001) afirman que las medidas del desempeño son estimaciones cuantitativas o cualitativas en el tiempo, acerca de lo que está haciendo una organización, cuán bien se está desempeñando y cuáles son los efectos de sus actividades. Entre las medidas del desempeño más comúnmente utilizadas se incluyen la siguientes:

Insumos (inputs), tales como dinero, personal, equipos, materiales.

Carga de trabajo (workload) o niveles de actividad, tales como solicitudes procesadas, niveles de inventario, inspecciones realizadas, estudiantes en clase.

Resultados (outputs), tales como niños vacunados, millas de carretera construidas, toneladas de desechos recogidos, estudiantes graduados.

Impacto (outcomes), de los productos o servicios, tales como enfermedades prevenidas, porcentaje de impuestos recolectados, niveles de pureza del aire alcanzados, niveles de seguridad laboral alcanzados, alivio de la pobreza.

Productividad (productivity), tales como casos atendidos por especialistas, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia canalizadas.

Costos (costs), tales como costos promedio para construir una milla de autopista, educar un niño, mantener una piscina pública u otras instalaciones públicas.

Satisfacción del usuario (customer satisfaction), tales como el número de quejas recibidas, resultados de encuestas, utilización de procesos participativos.

Calidad y oportunidad del servicio (service quality and timeliness), tales como tiempos de respuesta de la policía, capacidad para acceder a una agencia, tiempo de espera, aceptación de los horarios de transporte, tasas de deterioro, disponibilidad del servicio.

Allí donde se han especificado los niveles para una determinada medida ellos constituyen los estándares de desempeño. Cuando la referencia se hace para identificar e implementar mejores prácticas a efectos de exponer un estándar para la comparación de resultados y el mejoramiento del desempeño, esto se conoce como benchmarking.

Eficacia

Según Chevallier y Loschak, (1983) “La idea de eficacia se ha interpretado como una de las exigencias prioritarias para la administración, lo cual hace necesario alcanzar los mejores resultados posibles y reforzar sin tregua el alcance que éstos tengan. La búsqueda de la eficacia influye sobre las condiciones de elaboración de las decisiones. Se trata de reducir al máximo la parte de azar e incertidumbre que tiene la toma de decisiones recurriendo a técnicas como los sistemas de información y de previsión, y buscando reemplazar el empirismo y la subjetividad por un análisis lógico, coherente y completo de los datos disponibles y de las variables susceptibles de condicionar las elecciones” (pag.80) citado en (Castellanos, 2003)

Gestión de Talento Humano

El talento humano considerado como el cúmulo de saberes y destrezas de los colaboradores de una empresa para llevar adelante las tareas necesarias para producir un bien o servicio, es de capital importancia para desarrollar las actividades cotidianas y extraordinarias que toda actividad humana requiere. El talento es el fruto que se compone de capacidades de inteligencia, habilidad, creatividad y compromiso en el desempeño de las tareas que cumplen los miembros de una empresa. “En cuanto al desarrollo de talentos es necesario no omitir el aprendizaje de elementos cognitivos, como el propio saber y las habilidades en cuanto al saber hacer, así como su forma de transmitirlos” (López, Díaz, Seguedo, & Pomares, 2017, pág. 09)

Esto hace que la alta dirección tome conciencia de esta realidad y direcciona que la Gestión de Recursos Humanos o Talento Humano, se lo considere como un ente estratégico es decir que aporta un valor único y diferencial dentro de la empresa y se refleje en los resultados del mercado y se vea íntimamente ligado a la estrategia organizacional con la inclusión del área de Recursos Humanos como socio estratégico con la finalidad de alinear los procesos del recursos humanos con la estrategia de la organización. (Saavedra, 2017, pág. 01).

Existen competencias normadas en la ISO 9001-2015, y en la actualidad “trata sobre el recurso humano de una organización. Para que ésta pueda satisfacer a sus clientes con productos de calidad debe tener, así mismo, un personal de calidad” (López & Mora, 2016, pág. 306). Se considera que la calidad en el talento humano se mide en tres aspectos que son la educación, la formación, o experiencia apropiadas, (Cap.7.2 de Competencias literal b). Son los factores que actualmente se pueden medir ya que también se refiere a que dos años de experiencia pueden remplazar la formación ya la experiencia le permite a la persona desarrollarse y saber hacer.

Etapas

Métodos y objetivos

De acuerdo con lo dicho por (Parkinson, 2003), la Evaluación del Desempeño es un “proceso de revisar objetivos operacionales, como los logros pasados, y establecer metas de desempeño a futuro, a la luz de la anterior definición, puede evidenciarse la gran importancia que posee la planificación en base a objetivos dentro de todo el proceso de Evaluación del Desempeño, por lo cual se introduce este apartado.

Es necesario destacar la relevancia del establecimiento de objetivos y metas en el proceso impulsador del desempeño, esto conlleva necesariamente a una valoración en cuanto a su injerencia como elemento motivacional. En este sentido

(Molina, 1999), considera que existen cuatro procesos primordiales asociados a la motivación, los cuales son: emoción, dirección, intensidad y persistencia.

El autor antes mencionado añade que la distancia existente entre los objetivos y su alcance, puede ser un factor relevante en la emoción y en la dirección del comportamiento; mientras que la importancia que se le adjudica al objetivo y su compromiso con este, inciden sobre la intensidad y sobre la persistencia del factor motivacional. Todo lo cual implica que el establecimiento de objetivos puede incitar a las personas a: realizar mayores esfuerzos en el trabajo, a centrar su atención en los aspectos más importantes, a desarrollar estrategias efectivas y a demostrar persistencia ante las dificultades.

Dicho autor también agrega que las investigaciones organizacionales confirman, que los trabajadores que se trazan objetivos adquieren la noción de que todas sus acciones poseen un propósito, por lo cual tienden a esforzarse mucho más y a lograr mejores resultados que aquellos que no lo hacen. Sin embargo, para que esta efectividad sea posible, es necesario establecer objetivos individuales, ya que estos resultan más motivadores que las metas generales.

En este respecto (Blanchard, 1998), ha considerado de suma importancia que los objetivos individuales sean enlazados apropiadamente con los objetivos estratégicos de la Organización, e incluso también deben orientarse en función de su efecto dentro del entorno mayor, conformado por la sociedad en la que cada Institución se encuentra inmersa. El propósito de lo dicho es que los trabajadores puedan identificarse con la misión estratégica institucional.

En relación con esto, dicho autor refiere que es imprescindible lograr que los trabajadores asimilen la importancia del alcance de los objetivos que se le han asignado, como parte de un logro general que permitirá un beneficio significativo y duradero a la Institución y a todo su entorno social. Esto posee gran utilidad en el caso de la Universidad del Zulia, la cual es una Institución encargada de formar a una gran parte del capital humano que ha de regir el destino de la nación.

Dicha misión debe ser asimilada por todos los miembros de la Institución, quienes a la vez necesitan entender la manera en que su labor cotidiana se enlaza con los objetivos estratégicos, haciendo que la meta que buscan alcanzar sea una que “valga la pena”, no solo para el trabajador mismo sino para todas las personas que lo rodean. Cuando los trabajadores se identifican con los objetivos y valores de la Institución se comienzan a comportar como si fuesen dueños de la misma, mientras son capaces de comprender que su propio beneficio está íntimamente asociado al beneficio que obtiene la Universidad por sus servicios.

Por lo tanto, los trabajadores deben comprender desde un inicio, los objetivos que busca la Institución para la que trabajan y la manera en que pueden contribuir para el logro de los mismos. En este respecto debe aclararse que al establecimiento de objetivos individuales corresponde estar cuidadosamente enlazado con los distintos niveles de objetivos: Estratégicos, Tácticos y Operativos.

Por otra parte, (Blanchard & Johnson, 2001), han establecido una serie de pasos para ser tomados en cuenta al momento de establecer objetivos individuales, los cuales ellos llaman “Objetivos de un Minuto”. Tales pasos deben ser cumplidos durante la entrevista preparatoria para la Evaluación del desempeño, por lo que se enumeran a continuación:

- Establecer un acuerdo en cuanto a los objetivos que se busca lograr.
- Apreciar lo que debería ser una adecuada conducta en torno al logro de dicho objetivo; es decir, deben establecerse los estándares del desempeño esperados.
- Escribir cada objetivo en una sola página utilizando un máximo de 250 palabras para cada uno.
- Lo ideal es incluir entre 3 y 6 objetivos únicamente.
- Leer y releer cada objetivo, lo cual puede ser hecho en alrededor de un minuto.
- Tomarse el tiempo para revisar periódicamente el desempeño del trabajador.
- Verificar si la conducta diaria corresponde al logro del objetivo.

En relación con estos aspectos pueden añadirse las recomendaciones suministradas por (Reyes, 1996) quien refiere las siguientes reglas que deben seguirse al momento de establecer los objetivos específicos:

Los objetivos deben establecerse por escrito: esto se debe a que es la única forma de garantizar la precisión de los mismos y su plena comprensión por parte de los implicados en su cumplimiento. Si los objetivos se asignan de forma oral pueden producirse fácilmente malas interpretaciones y se dificulta llevar a cabo cualquier corrección futura en cuanto a su delineación.

Cada objetivo debe fijarse de forma separada: implica que cada objetivo debe incluir una cosa de las que se quiere realizar, es decir en su redacción no deberían existir varios objetivos en una sola frase, lo cual luego puede dificultar su medición.

Debe predeterminarse la fecha en que el Objetivo debe ser logrado: siempre deben utilizarse fechas concretas y no términos ambiguos sobre tiempo, tales como: “lo antes posible”. De esta forma, para los fines de su seguimiento, deben calcularse consiente y realistamente las fechas topes de consecución de cada objetivo, las cuales suelen coincidir con las fechas en las que finalizan los respectivos periodos considerados en la evaluación periódica. Igualmente, deben considerarse las posibles fechas de cumplimiento parcial de un objetivo a fin de llevar a cabo las valoraciones preliminares.

Cada objetivo debe ser definido de manera clara, específica y precisa para cada uno de los implicados en su alcance: esto debe verificarse con sumo cuidado en el momento del establecimiento de los objetivos, ya que el logro efectivo de los mismos dependerá de cuál sea la comprensión que han adquirido los responsables por los procesos.

Deben ser pocos: es difícil sino imposible, mantener la atención focalizada un gran número de objetivos diversos; por lo cual para poder ser efectivo se requiere establecer prioridades y trazar primero solo aquellos los objetivos asociados a las áreas más neurálgicas desde el punto de vista estratégico.

Todo objetivo debe ser alcanzable y a la vez desafiante: si a las personas se les asignan objetivos que son demasiado difíciles de alcanzar, se puede terminar por producir desánimo en los trabajadores, debido a la frustración resultante de no ser capaz de alcanzarlo. Lo dicho puede llegar a cercenar la iniciativa individual provocando en el sujeto una pobre percepción sobre sí mismo y sobre sus habilidades.

Por otra parte, de acuerdo con el autor antes citado, si a las personas se les asignan objetivos demasiado sencillos, su Autoeficacia tiende igualmente a disminuir, ya que este tipo no desafiante de objetivos, no provocan en la persona la sensación de logro significativo debido a que son muy fáciles de alcanzar.

Por lo dicho se concluye, que lo más recomendable es el establecimiento de objetivos que estén al nivel (ni muy por debajo, ni muy encima) de los conocimientos, habilidades y destrezas de los sujetos, de forma tal que les permitan poner en práctica todo su potencial.

Los Objetivos Específicos deben ser cuidadosamente enlazados con la planificación estratégica, táctica y operativa.

Cabe igualmente acotar que de acuerdo con (Blanchard, 2005), un liderazgo efectivo también es requerido para que la Evaluación del Desempeño tenga éxito; en cualquier ocasión en la que se pretenda influenciar los pensamientos y las acciones de otros para que estos alcancen determinados objetivos o lleven a cabo ciertas tareas, está teniendo lugar un liderazgo.

Concepto de Competencia.

Las competencias son muy importantes para alcanzar los objetivos planteados por las empresas, es por eso por lo que es importante su implementación.

Según Boyatzis (1982) menciona que “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (pág. 5).

Para interpretar un poco mejor el termino competencias Spencer & Spencer (1993) considera que:

La competencia subyacente es la parte más profunda que nace de la personalidad y tiene relación con las tareas que debe realizar el individuo, decide quien en realidad hace bien o más las cosas.

Es conocido que las competencias están directamente relacionadas con el desempeño ya que de las mismas depende si es bueno o no por lo que varios autores así lo mencionan ya sea por conocimientos habilidades o simplemente actitudes de los colaboradores.

Menciona Ducci (1997) citado por Sánchez, Marrero, & Martínez (2005) es “Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello” (2005).

En lo que menciona Levy-Levoyer (1997) citado por Sánchez, Marrero, & Martínez (2005) considera: “Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación.”

Es importante que las personas conozcan de sus competencias y tengan la oportunidad de desarrollarlas ya que les permitirá alcanzar sus propósitos profesionales incluso ser considerados en un plan de carrera ya que han demostrado contar con las competencias requeridas por la empresa y pueden ser promovidos a cargos de mayor jerarquía.

También Mertens (1998) considera que las competencias están definidas como:

Conjunto de atributos de la persona, que no se limitan al conocimiento, sino que incluyen las habilidades, actitudes, comunicación y personalidad, es decir, define a la formación de manera integral, reflejando las diferentes dimensiones que representa el acto de trabajar y no se limita al conocimiento únicamente. (pág. 14)

Según Attewell (2009, pág. 22) define a las competencias de la siguiente manera: “Competencia es la habilidad para hacer algo, pero la palabra competencia también connota una dimensión de habilidad creciente. De este modo, mientras que competencia es sinónimo de destreza, también evoca imágenes de dominio, pericia, maestría, habilidad y excelencia” (pág. 22).

Es así como la búsqueda del personal idóneo se convierte en un verdadero desafío para alcanzar el éxito. No cabe duda, las organizaciones dependen de las competencias de quienes laboran en las mismas.

Pero Martínez & Martínez (2009) menciona que: “La competencia es una cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado. Siendo así, un individuo puede ser competente para realizar un trabajo y no para otro, o para trabajar en un ambiente laboral determinado y no en otro”

La competencia es algo personal que no se lo comparte ya que es una cualidad propia para realizar una determinada actividad, desarrollado en un ambiente apropiado de trabajo esto quiere decir que si es bueno en uno no necesariamente será en otro.

Las competencias adicionales deben promover un lugar apropiado para trabajar que permita trabajar en un ambiente positivo, no es motivo de mal ambiente muy por el contrario es la oportunidad que muchos esperaron.

Las siglas KSAO significan Knowledge (conocimiento), skills (habilidades), and others (y otras). Según Aamodt (2010, pág. 53) indica que: “Un conocimiento es un cuerpo de información necesaria para efectuar la tarea. Una habilidad es la competencia para llevar a cabo una tarea aprendida. Una capacidad es un talento básico para realizar un amplio rango de tareas adquirir un conocimiento o desarrollar una habilidad.”

Adicional menciona Ríos (2013) que las competencias son “Conductas o comportamientos (características) que una persona posee que son observables en diversas situaciones o ámbitos en las cuales tendrán que ser aplicados sus

conocimiento (información), habilidades (capacidad de hacer) y rasgos (actitudes) que contribuyan al logro de resultados esperados” (pág. 17).

Origen de las Competencias.

Según (Zubillag, y otros, 2007, pág. 129) menciona que:

Se inicio en los países industriales con una necesidad de contar con personal calificado y competente por los cambios tecnológicos organizacionales que se estaban viviendo en general al desarrollo, en la búsqueda de alinear las necesidades tanto de las personas, empresas y su entorno.

De acuerdo con Charria, Sarsosa, Uribe , López , & Arenas (2011) detalla que:

En la década de los años sesenta, McClelland (1973) da la pauta a partir de la caracterización de niveles de desempeño asociados a los comportamientos individuales y a la disposición que el individuo tenga para realizar todas las actividades necesarias. También en el campo de la psicología Levy-Leboyer (1997) empezó en la práctica clínica ante las dificultades del paciente para alcanzar o no sus metas, es decir, al identificar las habilidades y estrategias del paciente para afrontar la realidad de su vida diaria o el conflicto en el que estaba en ese momento. De igual forma, cuando Goleman (1990) hace referencia a la inteligencia emocional al concepto de competencia aludiendo a la habilidad del individuo para actuar en un contexto mediante la identificación y autorregulación de las emociones, que lo hace más productivo. (pág. 138)

Clasificación

Las competencias están clasificadas en competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área. Es fundamental conocerlas para un eficaz desarrollo dentro de las organizaciones.

Competencias Cardinales. “Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan acciones o

ciertas características que hacen la diferencia a una organización de otra y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia” (Alles , 2012).

Competencias específicas gerenciales. “Las competencias específicas como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas en este caso como su nombre lo indica, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas” (Alles , 2012).

Competencias específicas por área. “Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas, como su nombre lo indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular” (Alles , 2012).

Fernández (2005) citado por Zubillag y otros (2007) consideran que los:

Conocimientos. “Constituyen los elementos básicos e indispensables para desempeñar las funciones precisas en la consecución de los objetivos organizacionales; expresan los requerimientos de todos los puestos de trabajo; se denominan competencias técnicas”.

“Además, se relacionan e integran con el contenido funcional de los puestos. Finalmente, se modifican y evolucionan mediante la participación en procesos formativos y la acumulación de experiencia, porque los conocimientos se traducen en capacidades de hacer en el trabajo diario”.

Así también Chávez (2012) señala “Los saberes están representados por los conocimientos, que permiten realizar las actividades” (pág. 143). Estos saberes involucran al individuo con la organización de manera activa y permanente los mismos deben ser tomados en cuenta durante todos los procesos que se realizan.

Modelo basado en competencias

Este modelo basado en competencias será la base para generar procesos eficientes en el área de talento humano y así alcanzar un desempeño individual y grupal en función al desarrollo de competencias.

según Sucre & Pernaletе (2014, pág. 17) detallan en el siguiente gráfico las etapas de la competencia.

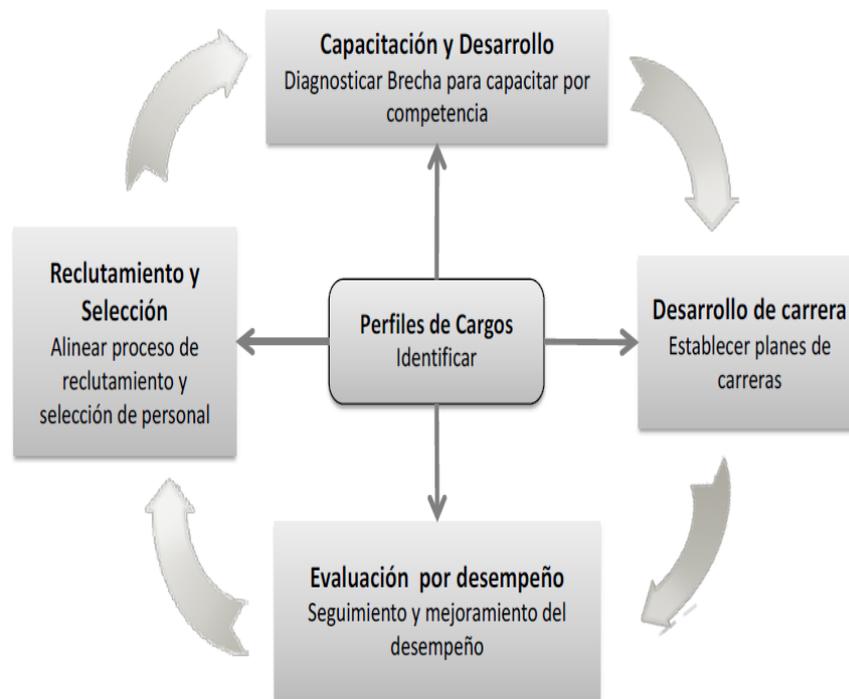


Figura 4. Las tres fases de la información sobre análisis de puestos.
Elaborado por: (Werther & Davis, 2008)

También Martínez & Martínez (2009) plantean que “Este enfoque llamado también auditoría de competencias consiste en analizar las necesidades de capacitación de los trabajadores en forma directa, comparando sus comportamientos o competencias reales, con los esperados” (pág. 78).

También se especifica que:

Es necesario tener las especificaciones de los estándares de desempeño y de las condiciones de trabajo pertinentes, y de los requisitos cognitivos, de habilidades y afectivos del cargo. La descripción de dichos estándares y requisitos de desempeño se encuentran normalmente en los manuales de descripción y especificación de cargos que pueden tener las empresas, o bien deben definirse para estos efectos por expertos o por los jefes inmediatos de los trabajadores que serán objeto del estudio. (Martínez & Martínez , 2009, pág. 79)

Gestión por competencias

La gestión por competencias permite desarrollar a las personas ya que mide y le permite mejorar una vez que ha identificado lo que no le permite su crecimiento a la vez que genera una relación de más compromiso con el personal.

Según, Fernández (2005) citado por Zubillag, y otros (2007) mencionan que una adecuada gestión en las competencias aporta a la estrategia de Talento Humano, ya que crean valor a las personas como:

“En la actualidad la organización debe definir las estrategias necesarias y diseñar la estructura organizativa con base en los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los individuos” Zubillag, y otros (2007, pág. 46).

Indica Dessler & Varela (2007) describen “Las estrategias funcionales identifican las líneas de acción básicas, que cada departamento seguirá para ayudar a que el negocio cumpla con sus metas competitivas. Las estrategias funcionales de la empresa deberían ser coherentes con sus estrategias de negocios y competitivas” (pág. 15).

No cabe duda, en este tiempo es necesario implementar nuevas estrategias ya que con el tiempo cambian las personas y las organizaciones no necesariamente lo que funciona para la una funciona para la otra es por eso importante definir en cada organización las competencias que necesita en ese momento su empresa.

Descripción de puestos

Menciona Werther & Davis (2008), “Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado” (pág. 99).

Considerando este tema Dolan, Cabrera , Jackson , & Schuler (2007) detalla los siguientes:

- Denominación del puesto trabajo.
- Departamento y división donde se localiza el puesto de trabajo.

- Fecha en que se ha realizado el análisis del puesto de trabajo, mostrándose igualmente cuándo se hizo la última actualización y cuándo deberá volver a actualizarse.
- Nombre del titular (optativo) y nombre del analista del puesto.
- Resumen del puesto de trabajo u objetivo del puesto de trabajo puede utilizarse para la asignación de puestos, el anuncio de cara al reclutamiento y los estudios salariales.
- Supervisión que recibe y que ejerce aquí se establece las relaciones de dependencia.
- Cometidos y responsabilidades principales se establece los cometidos las tareas subyacentes que hacen posible un producto o servicio.
- Requisitos del puesto de trabajo se especifica la experiencia, educación, formación, acreditaciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar un puesto de trabajo.
- Contexto del puesto de trabajo se refiere al entorno que rodea un puesto de trabajo y permite comprender el marco en el que se realiza el trabajo. (pág. 65)

Compensación

La compensación es un factor muy importante ya que generalmente las personas están motivadas a realizar una actividad a cambio de un salario, se generan una motivación si adicional las organizaciones reconocen su esfuerzo adicional a las tareas habituales con bonos, incentivos o beneficios adicionales.

Según menciona Martínez & Martínez (2009) la capacitación por competencias “El análisis del contenido de los puestos y las competencias asociadas permiten identificar los factores a considerar para diseñar las categorías y escalas de remuneraciones de la organización, como los aportes esperados de los trabajadores y las exigencias físicas, sicomotoras, intelectuales, emocionales o de riesgos a que están sometidos”.

Plan de desarrollo

El plan de desarrollo es muy importante, ya que es la gran oportunidad que los colaboradores tienen de fortalecer sus competencias y por consecuencia mejorar su desempeño dentro de la organización.

Según Díaz & Márquez (2005) se define al desarrollo:

Una manera de desarrollo centrada en el desempeño actual de una actividad concreta, mientras que el desarrollo y perfeccionamiento, es más amplio con una visión de futuro e implica la preparación del recurso humano para que asuma responsabilidades más complejas de manera tal que se desarrollen capacidades que estén por encima de las exigencias del puesto actual. (pág. 79)

Dicho en otras palabras, según se formen y desarrollen las personas, mayores serán sus retos y por ende cuenten con las capacidades y competencias.

Dicho autor también se focaliza en que:

Al aplicar el enfoque de competencias en la planificación del recurso humano y, por tanto, en la formación del recurso humano, se debe iniciar con la elaboración de un perfil de competencias, a través de un grupo de personas, especialistas en recursos humanos, empleados de alto nivel y especialistas de diversos puestos, denominado panel de expertos, ellos tienen la responsabilidad de realizar un análisis de los puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves del éxito de la organización, estableciendo la visión de la organización (retos estratégicos), sobre la base de esto se realiza la misión que ha de cumplir cada puesto de trabajo, luego se procede a identificar las competencias y conductas requeridas por las personas a desempeñarse en el área de trabajo. (Díaz & Márquez, 2005, pág. 82)

Es fundamental que nos manejemos con planes de desarrollo de los individuos ya que solas las competencias no resultan en beneficio para nadie, al contrario,

resulta frustrante y desmotivador, por lo que las empresas ya están conscientes de la importancia de trabajar en el desarrollo de estas.

2.4.2 Descripción Conceptual de la Variable Dependiente

Desarrollo Organizacional

Según (Guizar, 2004) define que “el concepto de Desarrollo Organizacional (D.O) proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente y aplica las ciencias del comportamiento a la administración. El desarrollo organizacional tiene su fundamento en el enfoque organicista que se sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, juntamente con sus experiencias definen su rol en la organización. El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización”.

Manifiesta Robbins & Judge (2009) “Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (pág. 10).

El comportamiento es el que ha llevado a las Organizaciones a un desarrollo efectivo ya que si no hay la predisposición de cambio que esto conlleva probablemente las empresas no conseguirán el objetivo deseado.

Administración por objetivos y metas

Para obtener una visión más amplia de la administración por objetivos se mencionan algunos conceptos que nos permiten identificar de manera más clara la importancia de estas.

Menciona Jones & George (2003). “La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase para alcanzar las metas de la organización con eficiencia y eficacia” (pág. 5).

También según Torres & Mejía (2006) afirman. “La administración como campo de conocimiento está conformada por la teoría organizacional, la dirección estratégica y el comportamiento organizacional conocimientos cuya aplicación se encuentra en la definición de las actividades organizacionales, tanto en sus niveles gerenciales como en los operativos” (pág. 116).

Por ultimo Harold, Heinz , & Mark (2012, pág. 4) mencionan es “El proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (pág. 4).

La administración a través de la teoría organizacional de a desarrollado con la dirección estratégica y un buen comportamiento organizacional. Cumplimiento con los principios y conveniente en donde los individuos cumplan con los objetivos de manera eficiente y eficaz que aporte al desarrollo organizacional.

Menciona Newstrom (2007) “La mayoría de las ciencias comparten cuatro metas, que también son las metas del comportamiento organizacional” (pág. 4).

Identificar la forma en la el personal realiza las cosas y sus conductas ayuda a identificar las conductas y alinearlos en un mismo sentido, entender los comportamientos permite a la administración tener un control de los comportamientos, al poder identificar las posibles actitudes permite a los administradores tomar decisiones anticipadas en la contratación de alguien que seguramente mostraría posibles de conducta, irresponsabilidad o ciertas conductas inadecuadas, (Newstrom, 2007, pág. 4)

Procesos de la administración por objetivos

Los elementos básicos para la administración son:

Planificar. En palabras de Marín & Atencio (2008) la planificación “Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro” (pág. 164). Necesitamos desarrollar un plan que nos permita saber que queremos y a donde vamos.

Organizar. Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996) citado por Marín & Atencio (2008) “Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir” (pág. 164). Es necesario organizar todos los procesos dentro de una organización ya que permite identificar fácilmente los objetivos.

Dirigir. Según Koontz y Weihrich (2002) citado por Marín & Atencio (2008, pág. 165) “La dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización, en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión” (pág. 165). Saber dirigir es la clave del éxito ya que si la gente sabe hacia dónde debe seguir hay menos probabilidades de error.

Control. Menciona Chiavenato (1999) citado por Marín & Atencio (2008) “El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador” (pág. 165).

Es fundamental medir ya que es la única manera de monitorear si estamos alcanzando los objetivos planteados, de lo contrario estaríamos solo lanzado flechas sin por donde sea; al medir nos permite tomar decisiones oportunas.

Según Harrington (1992), citado por (Robayo, 2016), “No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe un proceso sin un producto o servicio” (p. 128).

Una empresa innovadora es considerada como tal si ha implementado al menos una innovación. Una innovación de proceso se relaciona si la empresa ha logrado introducir un proceso innovador de producto o servicio. Según el Manual de Oslo, (Organización de Cooperación y Desarrollo Economicos, 2006), la innovación de proceso es aplicar las nuevas propuestas en virtud de hacer eficiente el trabajo y bajar costos de producción, comercialización y distribución.

Cambio cultural

La cultura organizacional tiene como aliado en su proceso de mejoras productivas a instituciones como las universidades, institutos de investigación y otros organismos gubernamentales que con sus propios aportes buscar solventar requerimientos para que las nuevas propuestas innovadoras sean viables. En la cultura organizacional también existe el aporte significativo de otro sector involucrado en el negocio en general, y se trata de los agentes externos a la empresa como son los proveedores, los competidores y los mismos clientes, que al tener una relación de socios comerciales pueden aportar mucho a los cambios de la institución (Youngok & Steven, 2015).

El término cultura organizacional este definido de dos principios básicos como son la cultura que podemos tener cada organización y la esperada dentro de cada una de las empresas; “Como tal, la cultura organizacional es un poderoso medio para obtener los resultados deseados de la organización” (Hogan & Coote, 2014, pág. 1610).

Cambio

De acuerdo con (Rodriguez, 1999), el desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario conocer la situación por la que atraviesa la empresa; a partir de ello, introducir modificaciones, y luego evaluar los resultados de los cambios implementados. El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo es denominado diagnóstico organizacional.

Enfoque colaborativo

El autor (Pator, 2007) define que en el aprendizaje colaborativo se rechaza la observación pasiva, la repetición, la memorización para promover la confrontación de opiniones, el compartir conocimientos, el liderazgo múltiple y la multidisciplinariedad. Como indica Gros (1997, p. 99), “Los alumnos desarrollan sus propias estrategias de aprendizaje, señalan sus objetivos y metas, al mismo tiempo que se responsabilizan de qué y cómo aprender. La función del profesor es apoyar las decisiones del alumno”. Cada participante asume su papel dentro del grupo, como líder de los conocimientos que se le han asignado, pero cada uno comprende que el grupo necesita de él para completar los conceptos que el grupo desea conocer. Cada participante aporta lo mejor de sí para que el grupo consiga un beneficio, consiguiéndose que se establezca una relación de interdependencia que favorece la autoestima de los participantes y las relaciones interpersonales dentro del grupo. En el aprendizaje colaborativo, cada integrante participa para extraer unas conclusiones que se desprenden de la aportación de cada individuo para llegar a un acuerdo en un tema. Todos los integrantes del grupo son líderes y evaluadores de los conceptos que se exponen, aunque exista un coordinador de los esfuerzos del grupo, no actúa en ningún momento como líder

Orientación al desempeño

El autor (Fernandez, 2008) designa un proceso psicológico mediante el cual se establece en la conciencia de una persona un propósito de-terminado, que por lo general posee sentido para ella, así como características reforzantes y agradables ya sea en el plano material o de reconocimiento y al desarrollo de una estrategia de conducta (que puede asumir diferentes formas con el paso del tiempo) destinada al logro de ese propósito, que es experimentado como altamente satisfactorio y asociado a situaciones de éxito.

Según Hellriegel & Slocum (2009) “Es probable que el desempeño sea alto cuando: 1) se han fijado metas motivadoras, 2) están presentes los moderadores (habilidad, compromiso con la meta y complejidad de la tarea) y 3) funcionan los mediadores (dirección, esfuerzo, persistencia y estrategia de la tarea)” (pág. 152).

El desarrollo organizacional está relacionado con el desempeño, debido a que se ve orientado al cambio de comportamientos para mejorar la competitividad y así el desempeño del personal ya que va de mano con el desarrollo de cada individuo dentro de la organización.

Según Hernández (2011) menciona que:

Una empresa generalmente tiene una visión interna que es la cultura y la forma de pensar que tiene sus integrantes para trabajar en un mismo sentido y les permita tener una comunicación adecuada y manejo de conflictos y soluciones oportunas acompañados de un buen desempeño es el objetivo las empresas.

Como complemento según Zubillag, y otros, (2007) señalan que:

Cuando se califica el trabajo de una persona, no sólo se debe valorar el resultado, sino también las características y atributos personales que le permiten desarrollarse al interior de la organización, así como el comportamiento y la actitud que tiene frente a su trabajo. Cuando se califican los resultados, las características y el comportamiento del trabajador se obtiene una evaluación integral de su desempeño. (pág. 66)

Otros factores que se pueden visualizar en el desempeño son:

Eficiencia. “Medida de que tan bien o que tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta” (Jones & George , 2003, pág. 5).

Eficacia. “Medida de la pertinencia de las metas que los administradores decidieron que persiguiera la organización y del grado que esa organización alcanza tales metas” (Jones & George , 2003, pág. 6).

Efectividad. “Es la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivos” (Hernández , Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia, 2011, pág. 5).

Competitividad. “Facultad organizativa (eficiencia, eficacia y efectividad) para crear, desarrollar y sostener capacidades superiores en términos de atributos de

sus productos y servicios respecto a las de otras empresas, lo cual genera una rentabilidad en sus inversiones igual o mayor que la de su competencia” (Hernández , 2011, pág. 5).

Orientación humanista

Según (Mendoza & Aguilar, 2008) define que el hombre es una totalidad compleja como ser biológico-psicológico-social, y uno de los problemas a resolver por la educación consiste en cómo lograr el desarrollo humano, esto es desarrollar sus diferentes potencialidades en determinado contexto.

Lo anterior se relaciona con la idea de formación integral, que está presente con énfasis en la educación de nuestra época. Entre los diversos enfoques para la misma, desde una dimensión antropológica se trataría de desarrollar las facultades físicas, intelectuales y morales del hombre. En un plano psicológico se tendrá en cuenta lo sensible, lo racional y lo comportamental; esta es una tríada importante que en plano humano de debe considerar.

De acuerdo con la Asociación Panamericana de la Salud. “El proceso de gestión del desempeño permite que las organizaciones exploten y desarrollen su talento humano, transformen su cultura en una empresa de alto rendimiento e introduzcan los cambios necesarios para competir con éxito y lograr los resultados necesarios” (2000).

La parte humana es fundamental para garantizar que todo lo que el hombre desarrolle no se convierta nuevamente en esclavitud para los seres humanos muy por el contrario el propósito siempre será motivar a un desarrollo y crecimiento del ser humano hacia la búsqueda de más oportunidades por lo que debe estar preparado.

En lo que Martínez & Martínez (2009) detalla factores que son muy importantes:

- **Factores técnicos.** Incluye las máquinas, los equipos, los instrumentos de trabajo, los materiales, la disposición física del lugar de trabajo, así como los procedimientos de producción, gestión y comercialización de la empresa.

- **Ambiente físico.** Se refiere a las características físicas del ambiente de trabajo, especialmente en lo que hace a riesgos, iluminación, temperatura, humedad y ruido.
- **Ambiente organizacional.** Son las pautas de comportamiento individual y colectivo, y al sistema de recompensas para los trabajadores; dichas pautas influyen en los estilos de gestión, las relaciones de autoridad y responsabilidad, el diseño de los puestos, la asignación de las tareas, las comunicaciones, y las compensaciones e incentivos. Se trata estructuras y los procesos reales de la organización, no de las percepciones que de ellos puedan tener los trabajadores; esto último corresponde más bien a lo que se entiende por clima organizacional.
- **Factores de la persona.** Tiene que ver con la conciencia de su rol que tienen los trabajadores (entienden cuál es su función y saben lo que se espera), además de competencias técnicas y sociales, disposición anímica y características de personalidad; todo ello en el marco de un determinado ambiente técnico, físico y organizacional. (pág. 59)

FACTORES DEL DESEMPEÑO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

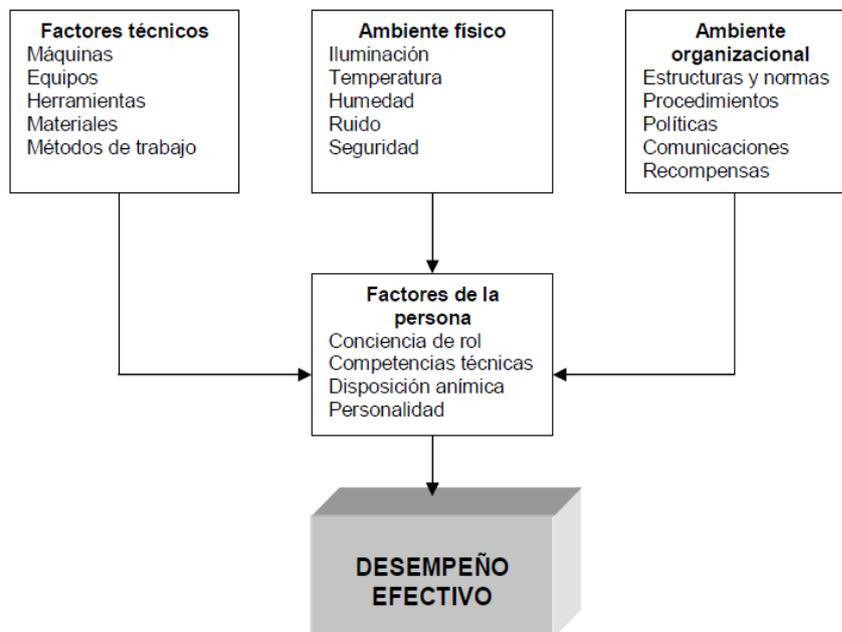


Figura 5 Factores del desempeño Humano en las Organizaciones

Elaborado por: (Martínez & Martínez, Capacitación por competencias , 2009).

Etapas

El desarrollo organizacional se puede dar de diferentes formas y en etapas, pero lo importante es primero identificar las brechas que la empresa pueda tener con relación a los objetivos estratégicos determinados por la alta dirección, y se desarrolla de la siguiente manera:

Decidir que se buscará el cambio a través del D.O.

Diagnóstico de un consultor externo en conjunto con la gerencia de la empresa

Determinar que modelo se va a utilizar.

Recolección de datos

Evaluación de cultura de la empresa

Reconocimiento de problemas

Planeamiento de acciones y soluciones

Desarrollo de equipos de trabajo para lograr la integración.

Motivar al personal a la comunicación y la confianza.

Desarrollo intergrupales

Educación y seguimiento

Evaluación de resultados

Anticiparse a la necesidad del cambio

El autor (Espinosa, 2006) define que la decisión es hacer frente al cambio, éste puede ser tratado de dos formas:

1. Como un proceso reactivo. En este caso, la dirección opta por mantener a la organización en un curso fijo, solucionando los problemas conforme se van

presentando, por lo que apenas implica planificación de las actuaciones, dado que la propia dirección no considera al cambio “amenazador” para su existencia.

2. Como un proceso proactivo. En este caso, existen acciones deliberadas para modificar el statu quo, puesto que lo que se intenta es anticiparse al cambio tanto en el exterior como en el interior de la organización y encontrar las formas de salir con éxito de las nuevas situaciones.

Ante un cambio que acontece a la organización, las reacciones –tanto en los directivos como en los empleados– resultan muy diversas. Las más comunes son las siguientes:

Hay que negar que el cambio está teniendo lugar.

Ignorar el cambio, en la falsa esperanza de que los problemas desaparezcan por sí solos con el transcurso del tiempo.

Plantear resistencias al cambio (miedo, incomprensión del cambio, etc.).

Aceptar el cambio y adaptarse a él, concibiendo lo como una nueva forma de vida.

Anticiparse al cambio y planificar, como hacen las empresas más progresistas.

Desarrollar la relación profesional del D.O

Según (Amezola, 2008) define que una de las dimensiones de la relación entre las instituciones educativas y la sociedad se refiere a la posibilidad de asegurar que los conocimientos obtenidos en las aulas serán transferidos a los contextos concretos en los que ocurren las prácticas profesionales. La educación basada en competencias trata de superar este problema mediante el principio de transferibilidad. Este principio plantea que el profesional que ha adquirido ciertas habilidades para realizar tareas o acciones intencionales a partir de determinadas

situaciones educativas (simulaciones en el ambiente académico o en lugares similares a aquellos en los que se trabajará) deberá poseer la capacidad para solucionar problemas y para enfrentarlos de manera creativa en contextos diferentes. Otro aspecto problemático de la relación escuela/sociedad se refiere al reiterado señalamiento de que lo que se enseña en las instituciones educativas no es lo que se requiere en un ámbito laboral actual y de que existe un desfase entre las necesidades sociales reales y la formación de los estudiantes en las escuelas. Los modelos por competencias intentan vincular estos dos ámbitos.

La multi referencialidad es un rasgo de las competencias, el cual hace referencia a la posibilidad de orientar las acciones educativas intencionales en función de las características de diferentes contextos profesionales. El supuesto de base es que las competencias profesionales desarrolladas durante la formación deben permitir al profesionista resolver problemas semejantes en distintos contextos. Si en el diseño de las competencias no se consideran los diversos contextos y culturas, es difícil esperar que la transferencia y la multirreferencialidad se alcancen ya que ambas cualidades están muy relacionadas. Por ello, es importante que la práctica educativa también tome en cuenta la diversidad de contextos y culturas de donde provienen los alumnos.

Otro punto crítico de la formación de profesionistas tiene que ver con las concepciones rígidas del aprendizaje, en las cuales sólo se puede aprender lo que estipulan los planes y programas de estudio durante la etapa de formación como estudiante. El modelo por competencias profesionales integradas intenta formar profesionistas que conciben el aprendizaje como un proceso abierto, flexible y permanente, no limitado al periodo de formación escolar. En consecuencia, esta perspectiva promueve la combinación de momentos de aprendizaje académico con situaciones de la realidad profesional; este proceso se denomina formación en alternancia e implica integrar la capacitación en ámbitos reales con la formación en las aulas. Este pasaje de una situación de aprendizaje formal a contextos reales de la práctica profesional requiere del establecimiento de niveles progresivamente superiores de formación para cada individuo, mediante la combinación estratégica de estos dos escenarios de aprendizaje.

Esta perspectiva pretende ser permanente, por lo que el estudiante deberá adquirir la competencia para estudiar y trabajar en continua alternancia entre los dos escenarios (Miklos, 1997). La vinculación de la educación con situaciones reales del trabajo y de la vida es otra de las características de la educación por competencias profesionales integradas. Con una formación desde el marco de las competencias profesionales integradas se espera promover una preparación más realista, que retome las necesidades de la sociedad (experiencia social, práctica profesional y desarrollo disciplinar). Sin embargo, tales necesidades, así como los contextos que enfrentará el futuro profesional, se encuentran en permanente cambio, situación que requiere que los estudiantes se preparen no sólo para combinar momentos de trabajo con momentos educativos, sino también para ser capaces de transitar por ellos. El cambio continuo de los contextos y de las necesidades requiere que los profesionistas sean capaces de aprender nuevas competencias y de "desaprender" las que eventualmente sean obsoletas; esto es, los alumnos deben ser capaces de identificar y manejar la emergencia de nuevas competencias.

El supuesto de base es que los individuos formados en el modelo de competencias profesionales reciben una preparación que les permite responder a los problemas que se les presenten. El deseo es formar profesionistas capacitados para una vida profesional de larga duración, que no se limiten a poner en práctica sólo los conocimientos durante la formación. Con este tipo de cualidades, los egresados pueden incorporarse más fácilmente a procesos permanentes de actualización, independientemente del lugar en donde se desempeñen como profesionistas.

Diagnostico

Según (Rodriguez, 1999) define que el diagnóstico se utilizan técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección y análisis de la información. En general, es conveniente combinar ambas clases, para potenciar sus posibilidades. Las técnicas cualitativas más utilizadas en el diagnóstico organizacional son las entrevistas y los grupos focales. Las entrevistas semiestructuradas son conversaciones que el

investigador sostiene con alguna persona considerada relevante a la cual, más que dirigirle preguntas específicas, se le plantean temas. Por ejemplo: ¿Cuáles son los cambios que usted cree serían necesarios para aumentar la eficiencia en esta organización? Debido a la índole general de los temas, es aconsejable reducir su número, para no extender la entrevista demasiado. Los grupos focales son conversaciones grupales. Los temas de discusión son planteados por el entrevistador y se solicita que los cinco a siete participantes del grupo den sus opiniones y discutan entre sí para abarcar toda la gama de intereses que pudieran estar involucrados. Los datos obtenidos mediante estas técnicas cualitativas servirán para elaborar preguntas del cuestionario y por esta razón es aconsejable realizar la fase cualitativa antes de la aplicación del cuestionario. En la fase de análisis, los datos cualitativos ayudarán, además, a interpretar los datos cuantitativos. De este modo se logra comprender detalladamente la situación. Como técnica cuantitativa, se destaca el cuestionario, que puede formular diferentes clases de preguntas. Rensis Likert propone hacer una serie de afirmaciones y solicitar que la persona que responde manifieste si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas

Estrategias tácticas y planes de acción

- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambiental. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.

- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico.

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

Mientras la estrategia empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la planeación estratégica trata de especificar cómo lograr esos objetivos. Se trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender la acción empresarial necesaria. Esto significa que la empresa en conjunto debe involucrarse en la planeación estratégica: todos sus niveles, recursos, potencialidad y habilidad, para lograr el efecto sinérgico de interacción de todos estos aspectos. Dado que la planeación estratégica es genérica y amplia, requiere subdividirse en planes tácticos desarrollados en el nivel intermedio de la empresa, cada uno de los cuales está orientado a su departamento. Además, cada plan táctico debe subdividirse en planes operacionales desarrollados en el nivel operacional de la empresa, que detallen con minuciosidad cada tarea o actividad que deba

ejecutarse.

Autogestión, monitoreo y estabilización

El autor (Vásquez, 2013) se refiere a la capacidad con la que cuenta un centro para «mirarse» y evaluar sus propias prácticas. Es posible analizar esta capacidad en acción, a partir de situaciones concretas, por ejemplo, cuando el centro implementa un estudio diagnóstico, o promueve instancias de reflexión sobre las propias prácticas: ante el manejo y la interpretación que se hace de los datos resultantes de un proceso de evaluación interna, etcétera. Tener en cuenta la «caja de herramientas» con las que cuenta el centro para relevar sus prácticas, así como identificar también los «criterios metodológicos» que rigen luego el tratamiento de los datos. Asimismo, interesa saber acerca del uso que luego se hace de la información obtenida: ¿queda en la órbita de los encargados de tomar la decisión?, ¿se comparte y se discute con todos los implicados?, ¿esta información es tenida en cuenta a la hora de definir los pasos a seguir? Los procesos de cambio tendrán mejor pronóstico de desarrollo en aquellas instituciones que tienen buen manejo de su capacidad de autoevaluación, que en aquellas que funcionan, más bien, por intuición. En estas últimas, es altamente probable que los procesos de cambio queden dejados al azar, tal como lo están otros procesos que son implementados por el centro.

Actualmente el desarrollo organizacional según (Friedlander & Brown, 1974) y citado (Molina, 1999). Las organizaciones hoy en día emplean a un número cada vez mayor de profesionales de esta disciplina y varias organizaciones de profesionales cuentan con divisiones de desarrollo organizacional.

Dentro del marco de referencia propuesto se considera que las organizaciones están conformadas por personas que tienen un conjunto diferente de valores, estilos y habilidades; tecnologías con distintas características; y procesos y estructuras que reflejan diversos tipos de relaciones entre el entorno y la organización, entre la gente misma o entre la gente y su trabajo. Nuestro concepto del desarrollo organizacional exige un cambio en la tecnología y en la estructura, o un cambio en las personas y sus procesos de interacción más que en los esfuerzos por cambiar sólo a las personas, únicamente la estructura, los procesos, o la tecnología de la organización (Friedlander & Brown, 1974).

Por lo cual los resultados se define como un ambiente o entorno con un enfoque de solución de problemas abierto sin temor a represarías, muy por el contrario tratando de identificar plenamente tanto la problemática como las posibles soluciones al problema dando la oportunidad de crear confianza en los colaboradores, sugiere programas con una dinámica practica que incluya un programa de recompensas a los cierres efectivos de los problemas, aportando a un desarrollo cultural e incluso un aporte a los objetivos estratégicos de la organización.

En el desarrollo organizacional las relaciones que los profesionales crean en transformacionales con un ánimo positivo, pero los profesionales tradicionales les cuesta mucho el cambio Núñez, P., Grande, F., & Pedrosa, C. (2012)

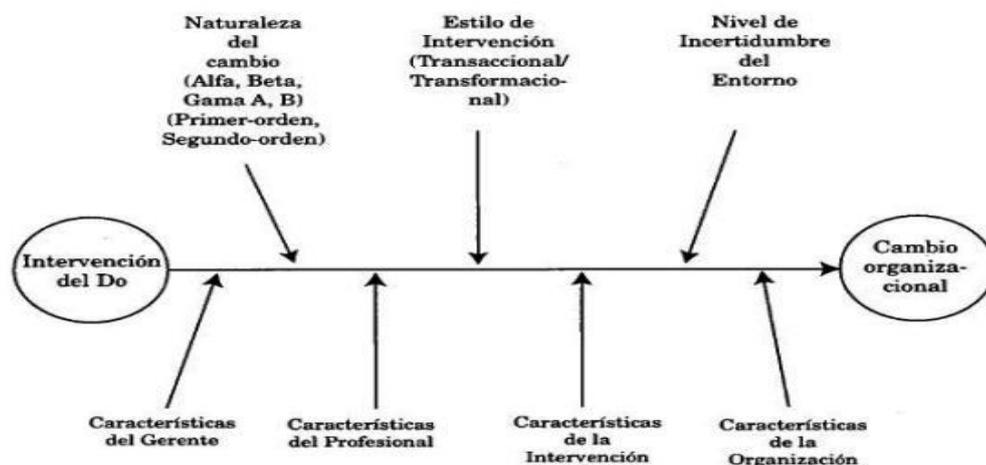


Tabla 1 Espina de pescado

2.5 Hipótesis

La evaluación del desempeño mejora el desarrollo organizacional del personal del sector metalmeccánico

H0: La evaluación del desempeño no es una herramienta en el desarrollo organizacional en el sector metalmeccánico.

H1: La evaluación del desempeño si es una herramienta en el desarrollo organizacional en el sector metalmeccánico.

2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis

VI: Evaluación del desempeño

VD: Desarrollo Organizacional

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque

En la definición de Teddlie & Tashakkori (2003) citado por Barraza , y otros (2014, pág. 29) se define al enfoque mixto como: “Un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”.

Por lo que fue necesario utilizar los dos enfoques considerando que existe información que requiere una medición cuantitativa, por lo tanto, presenta información sobre una cierta cantidad y por otro lado lo cualitativo, por tanto, puede ser una clasificación y una valoración de las cualidades.

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

Investigación de Campo

Se realizó un trabajo de campo, tomando como referencia a las empresas Ecuamatrix, Ecuatran y Cepeda aplicando el estudio en los 106 cargos de liderazgo definidos por dichas empresas metalmecánica; lo que significa tener un contacto directo con la problemática y la intervención directa del investigador con los investigados, con el objetivo de recaudar información objetiva y real de la problemática como de sus alternativas de solución.

Investigación Bibliográfica

Según Rojas (2011) la técnica de investigación documental o bibliográfica analiza: “Las fuentes de información utilizadas en la investigación como documentos, bibliografías, publicaciones, Tesis, Bases de datos, fuentes electrónicas situadas en la red web, etc.” (pág. 281).

Se aplicó una investigación bibliográfica con lo que se realizó el análisis de documentos científicos como: tesis para fundamentar los antecedentes investigativos, publicaciones en revistas y se analizó diferentes metodologías referentes al tema de investigación; Se recurrió a libros que ayudan para el marco teórico, se seleccionó información de leyes y reglamentos para la justificación de la fundamentación legal, finalmente se recaudó información de bases de datos y sitios web que ayudaron al estudio de la problemática planteada, mediante las fuentes mencionadas se pudo estructurar el presente trabajo de investigación.

3.3 Tipo de Investigación

Investigación Exploratoria

Según Blanco (2005) menciona lo siguiente “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio”. (p. 131).

Manifiesta que es importante documentar las experiencias examinar o buscar temas que no se hayan investigado o problemáticas no estudiadas, que permitan ser un beneficio.

Según Lafuente & Marín (2008) define a la Investigación exploratoria como: “Un primer conocimiento de los problemas o condiciones del fenómeno objeto de estudio. Se trata, por tanto, de una investigación de carácter previo a la investigación definitiva.”

Se realizó un estudio previo del fenómeno para así obtener un diagnóstico general del problema a investigar; también poder identificar la problemática y poder ingresar en el tema principal de la investigación.

Con el fin de obtener mejores resultados se realizó este tipo de investigación que permite el desarrollo del trabajo de investigación.

Investigación Descriptiva

Abrajan, Contreras, & Montoya, (2009) encontró lo siguiente “Frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Además “Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga”.

Fue importárteme realizar análisis críticos en la evaluación de desempeño en el sector metalmeccánico; adicional en la fundamentación del marco teórico permitió validar la información del estudio.

Investigación correlacional

Según Coria (2013) la investigación correlacional examina relaciones entre resultados:

La investigación descriptiva e histórica proporciona una imagen de los sucesos que están ocurriendo o que han ocurrido en el pasado. En muchos casos los investigadores desean ir más allá de la mera descripción para analizar la relación que podría existir entre ciertos sucesos. Este tipo de investigación que con mayor probabilidad podría responder a preguntas acerca de la relación variable o sucesos se llama investigación correlacional.

Se aplico una relación entre el número de objetivos alcanzados de un colaborador y un promedio de desempeño en los últimos meses, nos permite tener un análisis correlacional, ya que nos interesa saber la relación entre el desempeño y el nivel de crecimiento de este con lo que podemos evidenciar el aporte en el desarrollo organizacional en el sector metalmeccánico.

3.4 Población y Muestra.

3.4.1. Población

Según González & Salaza (2008) mencina que. “El objeto de la investigación, siendo el centro de esta y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, es decir el conjunto de individuos, objetos, entre otros, que, siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para propiciar los datos, que son susceptibles de los resultados alcanzados”.

En este caso la población de estudio es Euamatrix que representa el 100% de empresas metalemeccanicas en la provincia de Tungurahua.

3.4.2. Muestra

Sobre la muestra López (2013) indica que; “Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Esta es una parte representativa de la población sujeta de estudio”.

Según lo mencionado en este caso la muestra representa una parte del universo, en este estudio se trabajará con el total de la población por ser un valor pequeño, pero representativo ya que demandada de un análisis profundo.

Por lo que para el estudio se considera como muestra a las personas que poseen algun tipo de supervicion y toma de deciociones es asi que se considera 35 personas de 160 colaboradores que estan tomados de 4 niveles de la organización que son: El nivel Ejecutivo, nivel Administrativo, nivel Técnico y nivel Operativo; cada uno cuenta con cargos de liderazgo dandonos un total de 35 cargos de liderazgo.

3.5 Operacionalización de la Variables

Según Laca (2005) menciona “La definición operacional de un concepto consiste en definir las operaciones que permiten medir ese concepto o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta ese concepto”.

También Laca (2005) indica que “En términos simples, la definición operacional constituye el medio por el cual se asignan valores a una variable. Es el paso de lo abstracto a lo concreto. Conduce a la identificación de los elementos de la realidad. La operacionalización posibilita la comprobación de la variable”.

El desarrollo del proyecto se encuentra enmarcado mediante un esquema que le permite al investigador realizar un análisis e interpretación de los datos y mantener un seguimiento durante el desarrollo del estudio.

La presente investigación para el análisis del caso y la operacionalización de las variables analizadas son las siguientes:

VI = Evaluación del desempeño

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La evaluación del desempeño se puede definir que, las evaluaciones del desempeño, así como la apertura de grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas altas pero realistas deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. (citado en Alles Martha, (2002).</p> <p>La evaluación del desempeño es una herramienta que nos permite medir los conocimientos y competencias que el colaborador posee frente a los requeridos por la organización.</p>	<p>Competencias</p> <p>Medición</p> <p>Metas</p> <p>Conocimientos</p>	<p>Nivel de Competencias</p> <p>Cumplimiento de la medición</p> <p>Cumplimiento de metas</p> <p>Nivel de conocimientos</p>	<p>¿Qué nivel de competencias cuenta?</p> <p>¿Con que frecuencia se mide?</p> <p>¿Se cumple con las metas establecidas?</p> <p>¿Qué nivel de conocimientos tiene?</p>	<p>Técnicas</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumentos</p> <p>Cuestionario de las competencias existentes en la empresa para cada cargo para evaluación periódica y continua.</p>

Tabla 2 Variable Independiente: Evaluación del desempeño

Fuente. Elaboración Propia.

3.6. Recolección de Información.

3.6.1 Plan para la recolección de Información

Según Orellana & Sánchez (2006) El registro de los datos obtenidos en la aplicación de las técnicas de recolección constituye un aspecto importante dentro del trabajo, ya que de estos datos depende la construcción, comprensión o interpretación de la situación en estudio.

Es por lo tanto importante el plan de recolección de los datos ya que este respalda el estudio y será clave para garantizar una apropiada medición de la posible problemática, con lo que podremos más adelante determinar las alternativas de solución en conclusiones, recomendaciones y la apropiada propuesta de solución.

Según lo mencionado se ha considerado necesario detallar las siguientes preguntas:

¿Para qué? Determinar la incidencia de la Evaluación del desempeño en el desarrollo organizacional a través de las empresas Ecuamatrix, Ecuatran y Cepeda perteneciente al sector metalmecánico.

¿De qué personas u objetos? Como fuente de recolección de datos se ha considerado; 106 colaboradores pertenecientes a los niveles ejecutivos, administrativo, técnico y operativo de de las empresas Ecuamatrix, Ecuatran y Cepeda del Sector, metalmecánico.

¿Sobre qué aspectos? La recolección de la información estuvo enfocada en identificar el desarrollo del desempeño del personal en los últimos 6 meses, tanto en sus competencias como el cumplimiento de sus objetivos en de las empresas Ecuamatrix, Ecuatran y Cepeda del sector metalmecánico del cantón Ambato.

¿Quién o quiénes? La información fue levantada por el investigador.

3.7. Procesamiento y Análisis

3.7.1. Plan de procesamiento de información

Después de un análisis absoluto de datos se logró ordenar la información más relevante y ventajosa para esta investigación; la misma que será revisada por las pertinentes autoridades quienes estarán encargados de tomar decisiones para la aplicación del plan de acción.

El procesamiento de datos del presente caso de estudio comprendió de las siguientes etapas:

Revisión crítica de la información recogida. Después de un análisis crítico del investigador en relación con la información de cada dato identificado podemos decir que contamos con datos estadísticos.

Tabulación o cuadros según variables de la hipótesis. La investigación será representada cada uno de los datos estadísticos con el fin de que el análisis y la interpretación sea datos objetivos que aporten a un análisis adecuado, a las siguientes etapas; representación escrita, representación tabular, representación gráfica.

Con respecto a la tabulación de datos y a las representaciones gráficas serán realizadas mediante el programa Microsoft Excel con tablas, ayudándonos a contar con más información de manera oportuna y eficiente con el uso adecuado de fórmulas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados

Fiabilidad del instrumento

Se determina aplicar la medición a tres empresas representativas del sector metalmeccánico en la provincia de Tungurahua siendo consideradas; por la línea carrocera CEPEDA, por la línea eléctrica ECUATRAN y por la línea mecánica la empresa ECUAMATRIZ, dentro de los programas estratégicos de mejora y con el apoyo de esta investigación, plantea el desarrollo organizacional de las empresas a través del cumplimiento de metas y adquisición de competencias en el personal.

Para ello, siguiendo el modelo de competencias de Martha Alles propone 10 competencias básicas para evaluar en el personal, que servirán de base para el planteamiento de nuevas competencias y el seguimiento al cumplimiento de objetivos de la empresa y propios del cargo.

Las competencias con su respectiva definición se detallan a continuación:

<p>Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>

<p>Ética /Buen Ejemplo: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.</p>

<p>Desarrollo de las personas /Delegar: Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización. No se trata sólo de enviar</p>

a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.
Empowerment/Motivación: Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
Conciencia organizacional/Reconocimiento: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.
Capacidad de entender a los demás /Empatía: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.
Innovación/Solución de Problemas: Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
Orientación a Resultados/Cumplimiento de Metas: Necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
Autocontrol /Autorreflexión: Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Al partir de información de un modelo de competencias ya establecido por Martha Alles, no se requiere validar el instrumento de información, siendo el mismo un

instrumento ya evaluado previamente. Considerando el mismo con válido y consistente para la recolección de información que se detalla a continuación.

Análisis de los resultados

Los resultados se presentan en base a la información recabada de los 106 empleados de mandos de liderazgo como (supervisores, coordinadores, analistas, jefaturas y gerencias) de las empresas antes mencionadas, de forma que permite evaluar las competencias en la evolución de la adquisición de competencias empresariales.

Se ha definido como prioritarias la adquisición de 10 competencias, que se evalúan inicialmente previo al programa de mejora de las competencias y posteriormente, 6 meses después. Los resultados detallados son de la última evaluación y además se presenta la información global de los primeros resultados de competencias.

Así mismo, en el ámbito de los resultados se evalúa el cumplimiento de objetivos estratégicos, objetivos del cargo y cumplimiento de metas cuantitativas del cargo. Además, se presenta el rendimiento promedio previo a la evaluación y posterior a la evaluación.

La información es presentada a través de estadística descriptiva, es decir, tablas y gráficos que permitan comprender la evolución de las competencias y posteriormente se comprueba la hipótesis a través de test t de student para muestras relacionadas.

Los resultados se presentan de forma agrupada de acuerdo a la siguiente clasificación:

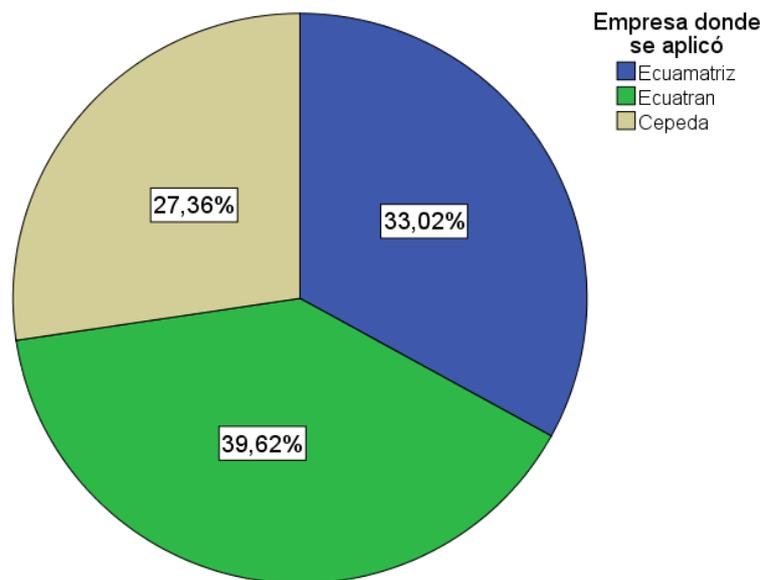
PUNTUACIÓN	DENOMINACIÓN
20-39	NO ACEPTABLE
40-59	BAJO-REGULAR
60-79	ACEPTABLE
80-99	MUY BUENO
100	EXCELENTE

Empresas encuestadas

Tabla 4: Empresas encuestadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ecuamatrix	35	33,0	33,0	33,0
Ecuatran	42	39,6	39,6	72,6
Cepeda	29	27,4	27,4	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información



Comunicación

Tabla 5: Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	31	29,2	29,2	29,2
ACEPTABLE	31	29,2	29,2	58,5
MUY BUENO	30	28,3	28,3	86,8
EXCELENTE	14	13,2	13,2	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

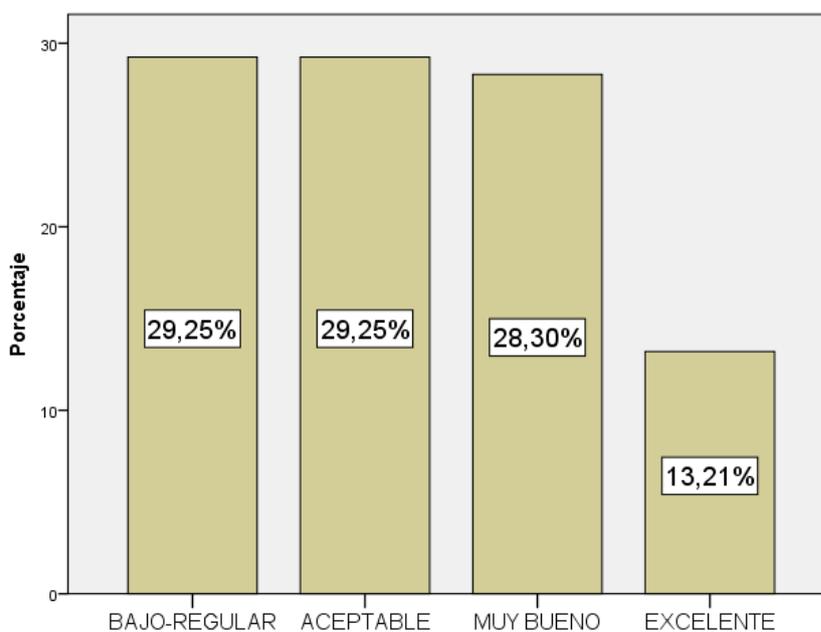


Figura 6: Comunicación

Fuente: recolección de información

Análisis e interpretación

Al analizar el progreso en la competencia de comunicación el 13,21% tiene alcanzado la competencia, mientras el 29,25% posee un valor de bajo, 29,5% aceptable y 28,30% muy bueno. Es decir que el trabajador se comunica con a otro partícipe de lo que uno tiene

Al ser la comunicación la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se trasmite y recibe una información. Por lo cual los trabajadores están en capacidad de transmitir información de su cargo, siendo un factor para que las actividades se cumplan adecuadamente.

Buen Ejemplo

Tabla 6: Buen ejemplo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	19	17,9	17,9	17,9
ACEPTABLE	39	36,8	36,8	54,7
MUY BUENO	36	34,0	34,0	88,7
EXCELENTE	12	11,3	11,3	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

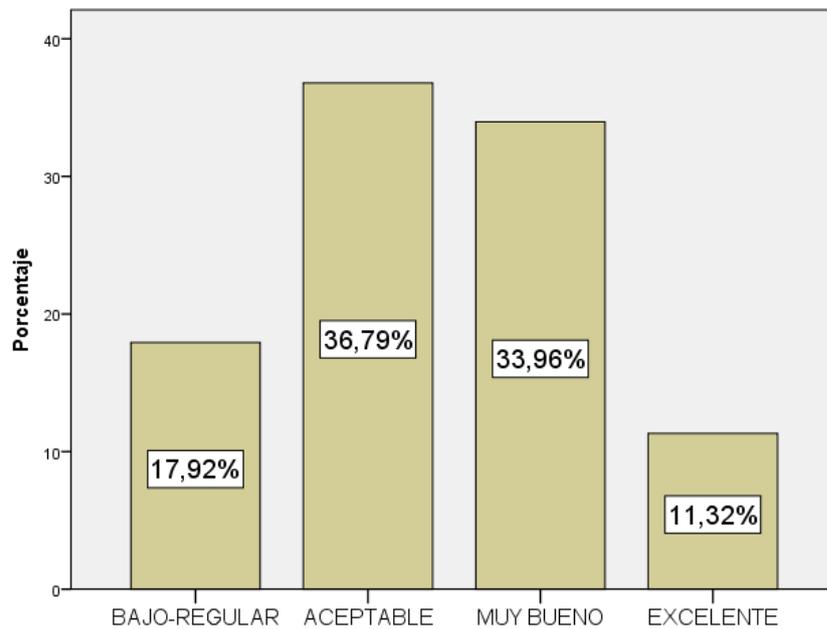


Figura 7 : Buen ejemplo

Fuente: recolección de información

Análisis e interpretación

En la competencia buen ejemplo, el 11,32% alcanza excelente, 33,96% muy bueno, 36,79% aceptable y 17,92% bajo. Esto indica que el 88% de los mandos medios y altos alcanza un nivel muy bueno de la competencia.

Esto indica que los trabajadores son un buen ejemplo de seguir por sus subordinados, asumen sus errores con responsabilidad y direccionando al resto del personal para no cometerlos. Se puede considerar al jefe o supervisor como un modelo que seguir inspirador e instructivo siempre que te rodees de las personas que te admiran.

Delegar

Tabla 7: Delegar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	20	18,9	18,9	18,9
ACEPTABLE	44	41,5	41,5	60,4
MUY BUENO	39	36,8	36,8	97,2
EXCELENTE	3	2,8	2,8	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

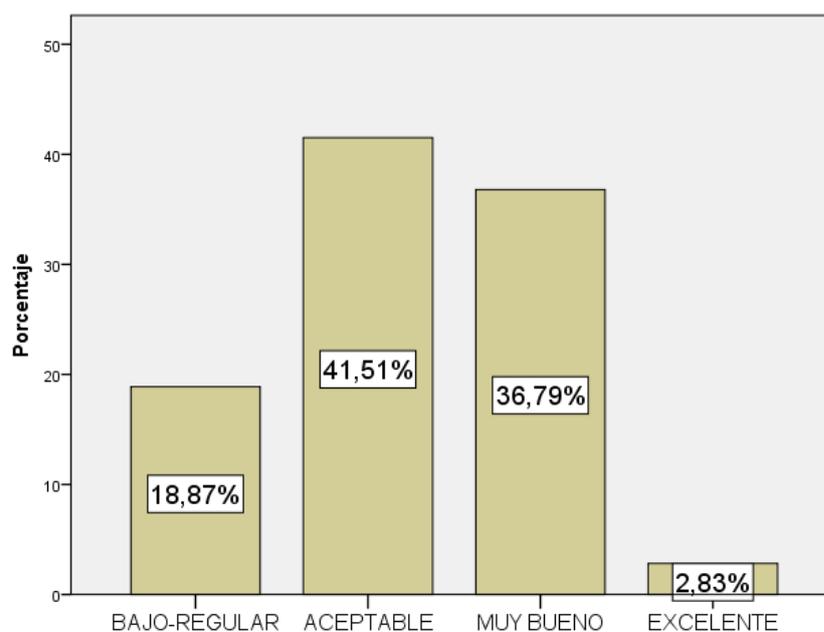


Figura: Delegar

Figura 8 : recolección de información

Análisis e interpretación

Los datos recabados muestran que la competencia delegar, el 18,87% es bajo, el 41,51% es aceptable, 36,79% muy bueno y 2,38% excelente.

La competencia delegar considerada como la acción de encomendar o comisionar algo a otra persona, se observa que posee un nivel aceptable de la mayoría de los trabajadores, sin embargo, no todas las disposiciones son acogidas de manera adecuada por los empleados, indicando que el jefe no sabe cómo llegar en todo momento con su personal a cargo.

Motivación

Tabla 8: Motivación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	21	19,8	19,8	19,8
ACEPTABLE	32	30,2	30,2	50,0
MUY BUENO	44	41,5	41,5	91,5
EXCELENTE	9	8,5	8,5	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

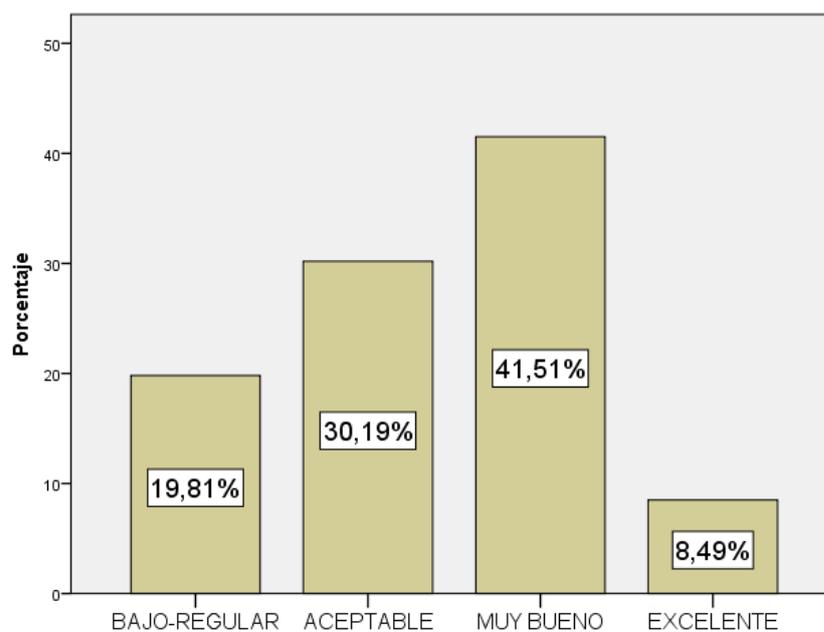


Figura: Motivación

Figura 9: recolección de información

Análisis e interpretación

La competencia motivación muestra que el 18,81% es bajo regular el nivel de la competencia, el 30,19% aceptable, 41,51% muy bueno y 8,49% excelente. Es decir que la motivación comprendida como la acción y efecto de motivar.

El nivel medio y jefatura convierten su trabajo en la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de los trabajadores dentro de la organización.

Reconocimiento

Tabla 9: Reconocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	19	17,9	17,9	17,9
ACEPTABLE	41	38,7	38,7	56,6
MUY BUENO	37	34,9	34,9	91,5
EXCELENTE	9	8,5	8,5	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

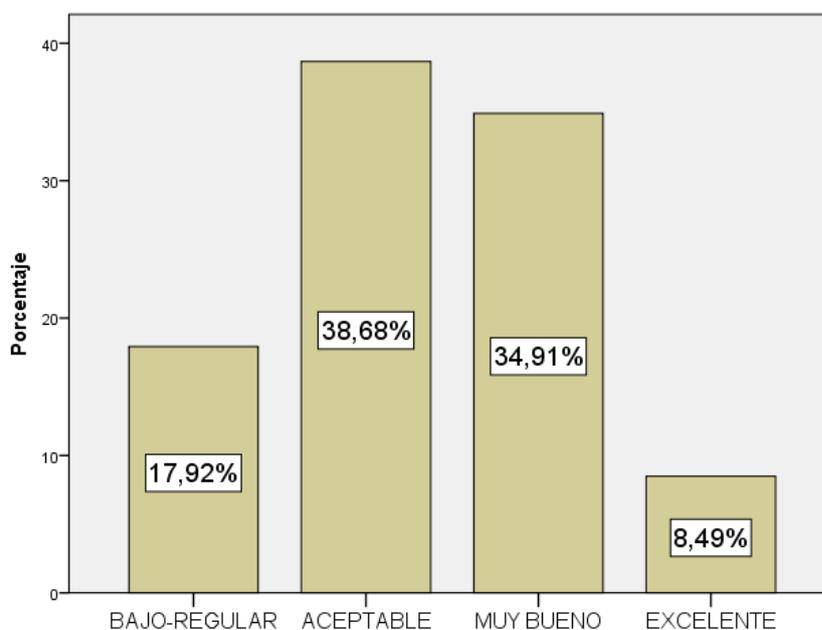


Figura 10: Reconocimiento

Fuente: recolección de información

Análisis e interpretación

La competencia reconocimiento muestra que el personal ha alcanzado el 8,49% excelente, 34,91% muy bueno, 38,68% aceptable y 17,92% bajo regular, como se observa el 80% posee desarrollada la competencia de manera adecuada.

El reconocimiento es el acto o la distinción que expresa una felicitación o un agradecimiento. Es decir, que el mando medio y alto de estas empresas sabe cómo expresar agradecimiento por sus trabajadores de forma que pueden fomentar e incentivar de manera adecuada a los trabajadores.

Empatía

Tabla 10: Empatía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	13	12,3	12,3	12,3
ACEPTABLE	49	46,2	46,2	58,5
MUY BUENO	37	34,9	34,9	93,4
EXCELENTE	7	6,6	6,6	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

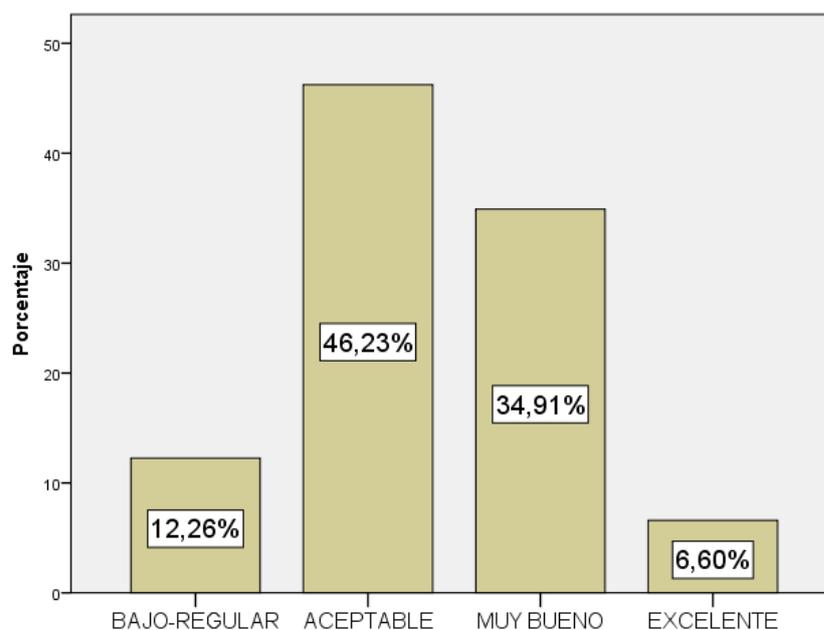


Figura 11: Empatía

Fuente: recolección de información

Análisis e interpretación

En la competencia empatía el 6,60% tiene excelente, 34,91% muy bueno, 46,23% aceptable y 12,26% bajo regular en el nivel de avance de la competencia que se considera como la intención de comprender a los trabajadores a su cargo.

Esto indica que la competencia empatía como la acción de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente desde la jefatura por los subordinados a su cargo.

Solución de Problemas

Tabla 11: Solución de problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	17	16,0	16,0	16,0
ACEPTABLE	41	38,7	38,7	54,7
MUY BUENO	38	35,8	35,8	90,6
EXCELENTE	10	9,4	9,4	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

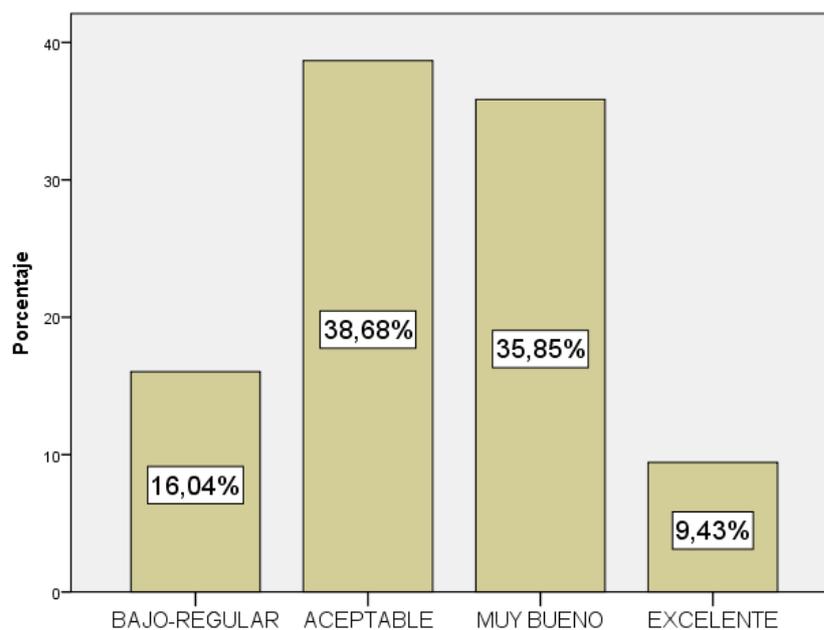


Figura 12: Solución de problemas

Fuente: recolección de información

Análisis e interpretación

La competencia solución de problemas es 9,43% como excelente, 35,85% muy bueno, 38,68% aceptable y 16,04% bajo o regular, es decir que este proceso es aceptable o superior en el 80% de los empleados.

La competencia solución de problemas entendido como el procedimiento que permite solucionar una complicación, muestra que los empleados poseen las habilidades suficientes para arreglar el problema en caso de presentarse, de forma oportuna y rápida sin que genere perjuicio para la empresa o para los trabajadores.

Cumplimiento de Metas

Tabla 12: Cumplimiento de metas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	25	23,6	23,6	23,6
ACEPTABLE	39	36,8	36,8	60,4
MUY BUENO	31	29,2	29,2	89,6
EXCELENTE	11	10,4	10,4	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

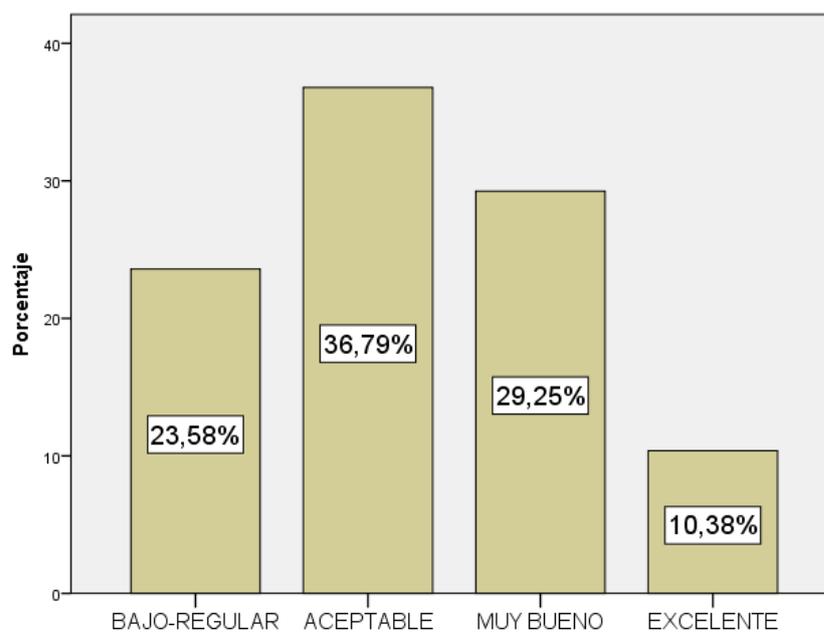


Figura 13: Cumplimiento de metas

Fuente: recolección de información

Análisis e interpretación

La competencia cumplimiento de metas indica que el 23,58% es bajo regular mientras 36,79% en aceptable, 29,25% muy bueno y 10,38% en excelente.

Se comprende que se adquiere la competencia de cumplimiento de metas como la correcta ejecución de una determinada obligación para con terceros en el plazo acordado que permite alcanzar los resultados esperados, de forma que el trabajador se convierte en fiable.

Autorreflexión

Tabla 13: Autorreflexión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	18	17,0	17,0	17,0
ACEPTABLE	53	50,0	50,0	67,0
MUY BUENO	29	27,4	27,4	94,3
EXCELENTE	6	5,7	5,7	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

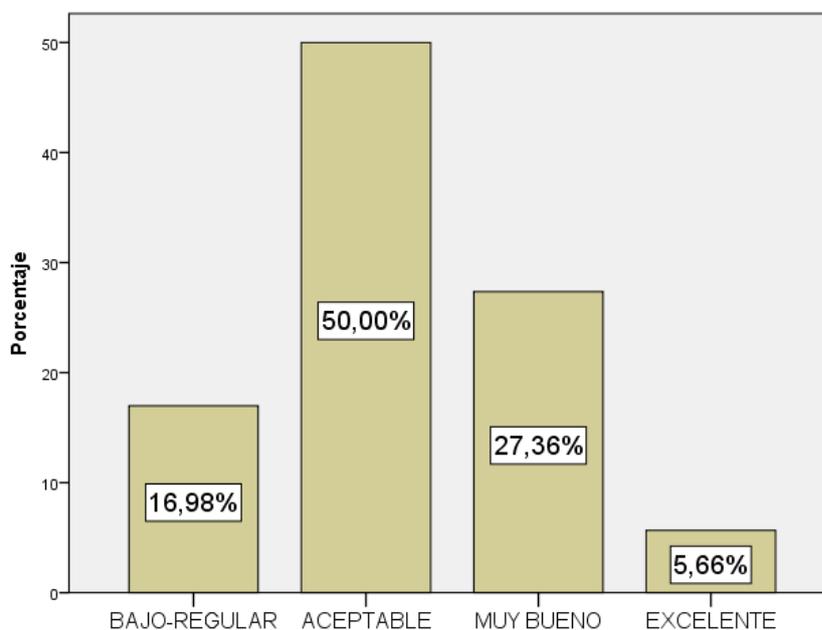


Figura 14: Autorreflexión

Fuente: recolección de información

Análisis e interpretación

En la competencia de autorreflexión se considera como el 5,66% excelente, 27,36% muy bueno, 50% aceptable y 16,98% como bajo-regular; siendo la capacidad del hombre de pensar en las consecuencias de un acto.

Esto indica que la competencia en los mandos medios y altos en las empresas detalladas es una actividad que conlleva a analizar todas las variables involucradas, de forma que la solución al problema sea encontrada considerando todas las opciones y elementos que permitan mejorar en el tiempo.

Compromiso

Tabla 14: Compromiso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	17	16,0	16,0	16,0
ACEPTABLE	40	37,7	37,7	53,8
MUY BUENO	39	36,8	36,8	90,6
EXCELENTE	10	9,4	9,4	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

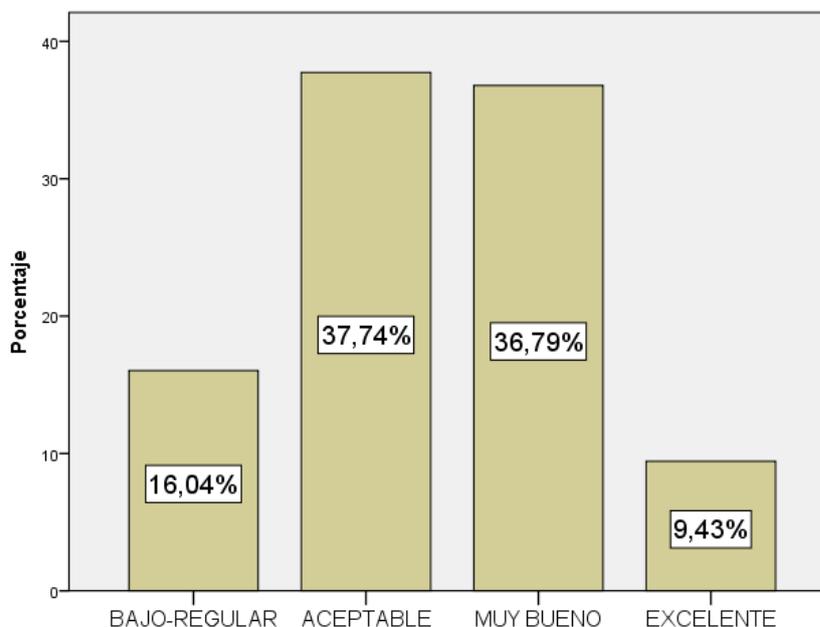


Figura 15: Compromiso

Fuente: recolección de información

Análisis e interpretación

La competencia compromiso se considera como excelente el 9,43%, 36,79% muy bueno, 37,74% aceptable y 16,04% bajo-regular, de forma que el 86% de mandos medios y altos poseen esta competencia.

Esto indica que la competencia de compromiso es considerada como la obligación contraída por una persona que se compromete con los objetivos de la organización, de forma que está en capacidad de cuidar y velar por el bienestar de la compañía, de los bienes y sus trabajadores.

Competencias alcanzadas preliminar

Tabla 15: Competencias alcanzadas previas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	48	45,3	45,3	45,3
ACEPTABLE	32	30,2	30,2	75,5
MUY BUENO	25	23,6	23,6	99,1
EXCELENTE	1	,9	,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

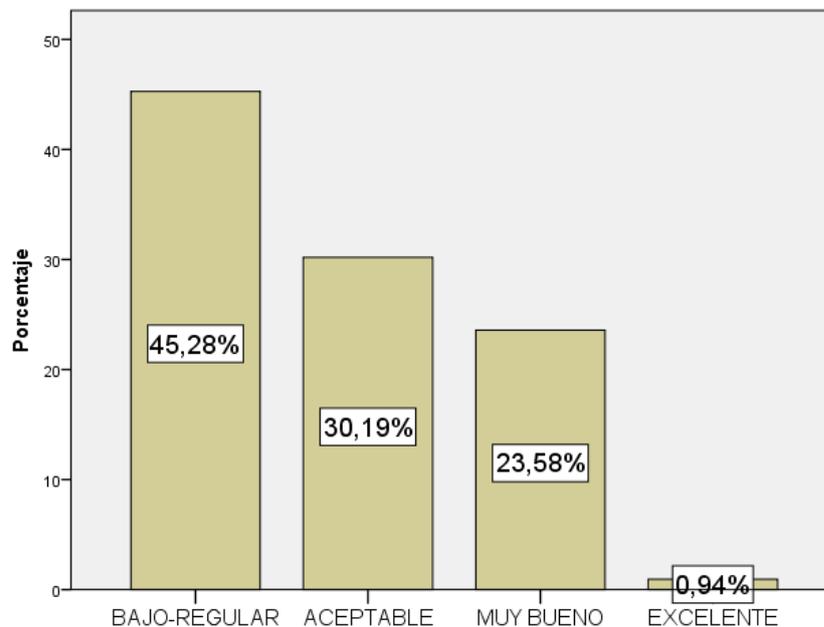


Figura 16: Competencias alcanzadas previas

Fuente: recolección de información

Análisis e interpretación

Se observa que el indicador global de evaluación 6 meses previos al inicio del programa de fomento de las competencias todos se encuentran entre 60 y 79 puntos, es decir que todos los mandos medios y altos poseen al menos una competencia que se puede perfeccionar para llevar de mejor manera para realizar su trabajo.

De esta forma, el programa de incentivo por competencias permite indicar que hay oportunidades de mejora en todos los trabajadores de la empresa, esperando que haya mejoras significativas en la forma de realizar el trabajo que hasta la fecha se realiza.

Competencias alcanzadas

Tabla 16: Competencias alcanzadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	22	20,8	20,8	20,8
ACEPTABLE	53	50,0	50,0	70,8
MUY BUENO	29	27,4	27,4	98,1
EXCELENTE	2	1,9	1,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

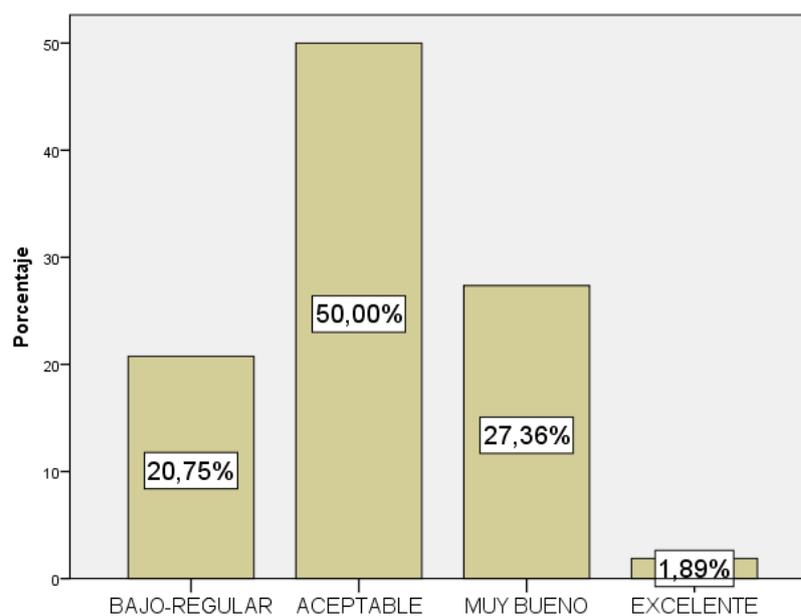


Figura 17: Competencias alcanzadas
Fuente: recolección de información

Análisis e interpretación

Luego de realizar 6 meses de entrenamiento de las competencias, los mandos medios y altos de la organización muestran que 80% poseen aceptable en la competencia, el 6% a superado el nivel a muy bueno y el 14% disminuye la competencia.

Esto indica que los trabajadores reaccionan de diversas maneras al cambio organizacional presentado de forma que se deben estructurar los procesos de empoderamiento de las competencias, además, se debe analizar el cumplimiento de metas que se realizó conjuntamente con la evaluación de competencias.

Objetivos estratégicos

Tabla 17: Objetivos estratégicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	15	14,2	14,2	14,2
ACEPTABLE	39	36,8	36,8	50,9
MUY BUENO	43	40,6	40,6	91,5
EXCELENTE	9	8,5	8,5	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

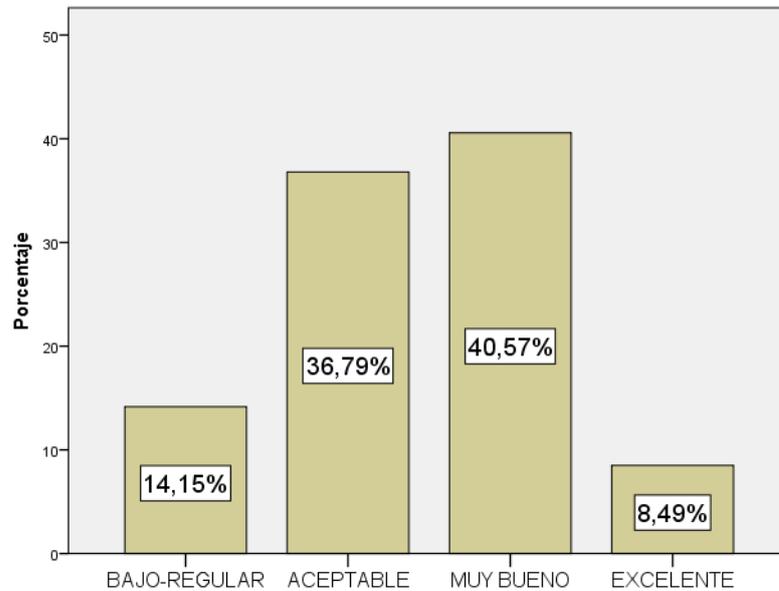


Figura 18: Objetivos estratégicos
Fuente: recolección de información

Análisis e interpretación

Al analizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas el 85,85% de los mandos medios y altos cumple con los objetivos.

Esto indica que dentro de sus preocupaciones del trabajo diario los empleados están conscientes que poseen con la organización y por tanto están dispuestos a cumplirla, es así que el 40,57% cumple con dicha labor de manera adecuada.

Objetivos del cargo

Tabla 18: Objetivos del cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	20	18,9	18,9	18,9
ACEPTABLE	41	38,7	38,7	57,5
MUY BUENO	37	34,9	34,9	92,5
EXCELENTE	8	7,5	7,5	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

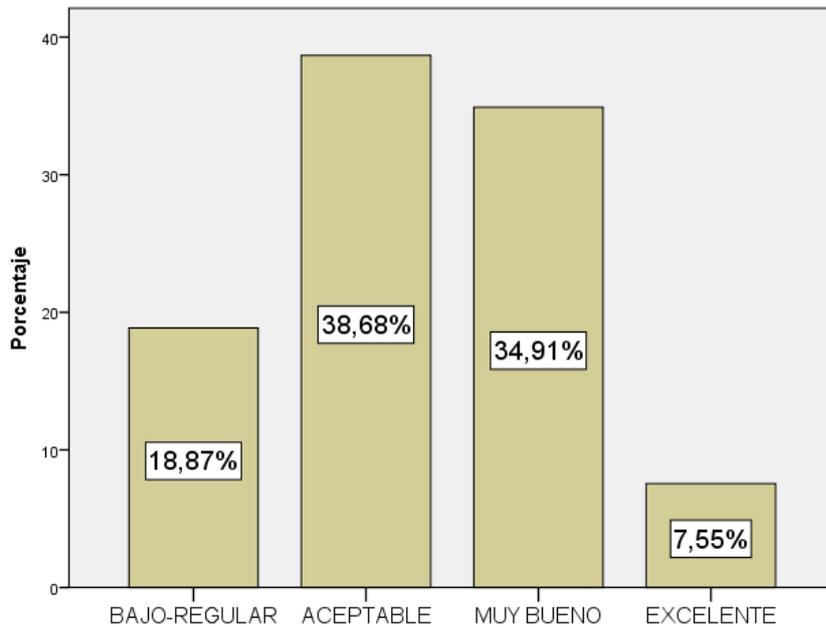


Figura 19: Objetivos del cargo
Fuente: recolección de información

Análisis e interpretación

En el cumplimiento de los objetivos del cargo el 7,55% es excelente, el 34,91% muy bueno, 38,68% aceptable y 18,87% lo considera como bajo o regular.

Los objetivos propios del cargo que desempeña cada trabajador de mando medio y alto están relacionado a las propias actividades del puesto por lo cual se observa si está dispuesto a cumplir con dichas funciones, lo cual muestra que los mismos se cumplen adecuadamente en la empresa.

Velocidad de respuesta de problemas

Tabla 19: Respuesta a problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	20	18,9	18,9	18,9
ACEPTABLE	38	35,8	35,8	54,7
MUY BUENO	38	35,8	35,8	90,6
EXCELENTE	10	9,4	9,4	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

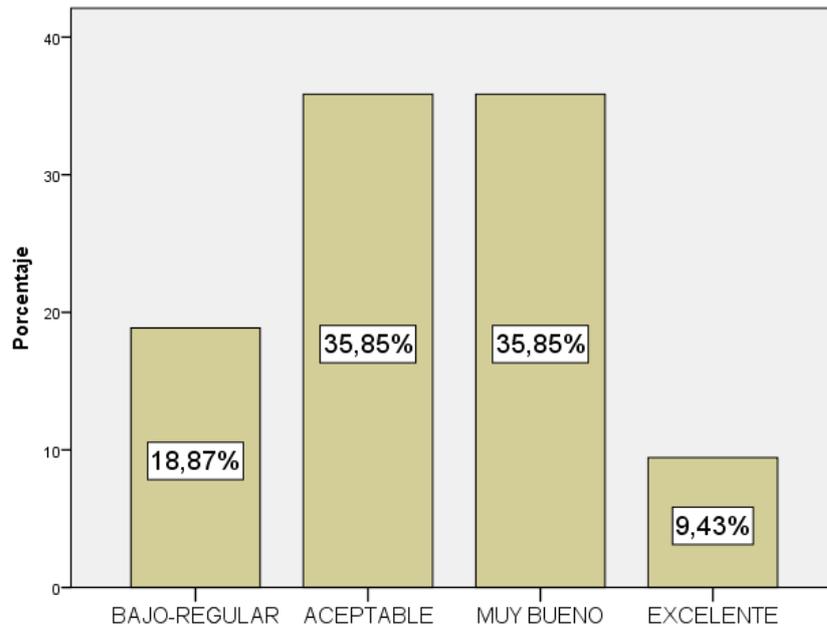


Figura 20: Respuesta a problemas
Fuente: recolección de información

Análisis e interpretación

Evaluando la velocidad de respuesta de los problemas desde el ámbito cuantitativo, se observa que los trabajadores el 81,13% buscan respuestas rápidas y adecuadas, siendo el 9,43% como un elemento que lo cumplen de manera excelente.

Esto indica que, al evaluar los resultados del cargo, el tiempo que se demoran las personas en responder a diversos problemas que se presentan en los cargos es adecuado y genera resultados favorables para la organización.

Metas cumplidas

Tabla 20: Metas cumplidas iniciales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	33	31,1	31,1	31,1
ACEPTABLE	51	48,1	48,1	79,2
MUY BUENO	20	18,9	18,9	98,1
EXCELENTE	2	1,9	1,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

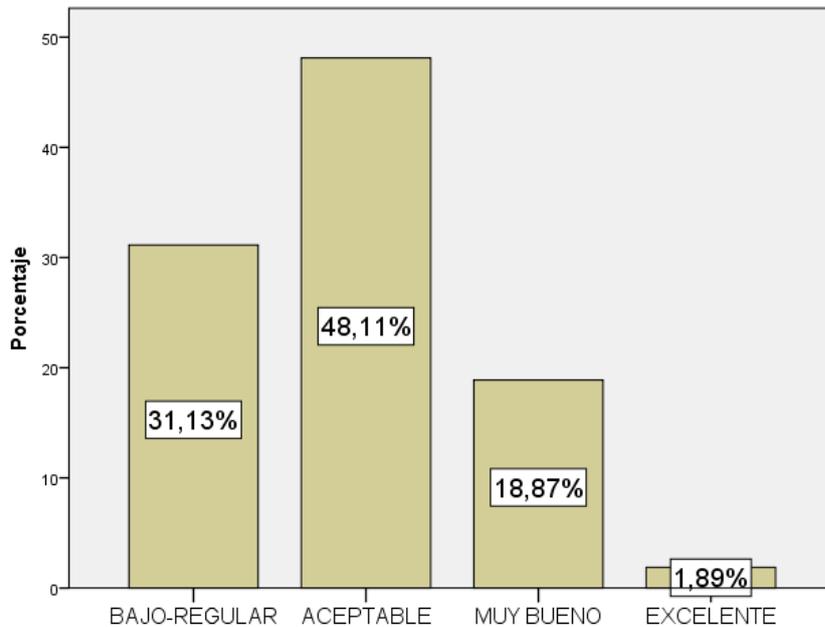


Figura 21: Metas cumplidas iniciales

Fuente: recolección de información

Análisis e interpretación

De manera cuantitativa, el cumplimiento de las metas para su cargo, al inicio de la evaluación muestra que el 68,87% cumple con las metas planteadas dentro del área de trabajo, dejando el 31,13% en cumplimiento bajo-regular.

Esto indica que previo a la evaluación por competencias el personal cumplía las metas de manera parcial, dejando espacio para errores y que no se lleguen a las metas organizacionales.

Metas cumplidas

Tabla 21: Metas cumplidas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO-REGULAR	20	18,9	18,9	18,9
ACEPTABLE	48	45,3	45,3	64,2
MUY BUENO	37	34,9	34,9	99,1
EXCELENTE	1	,9	,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Fuente: recolección de información

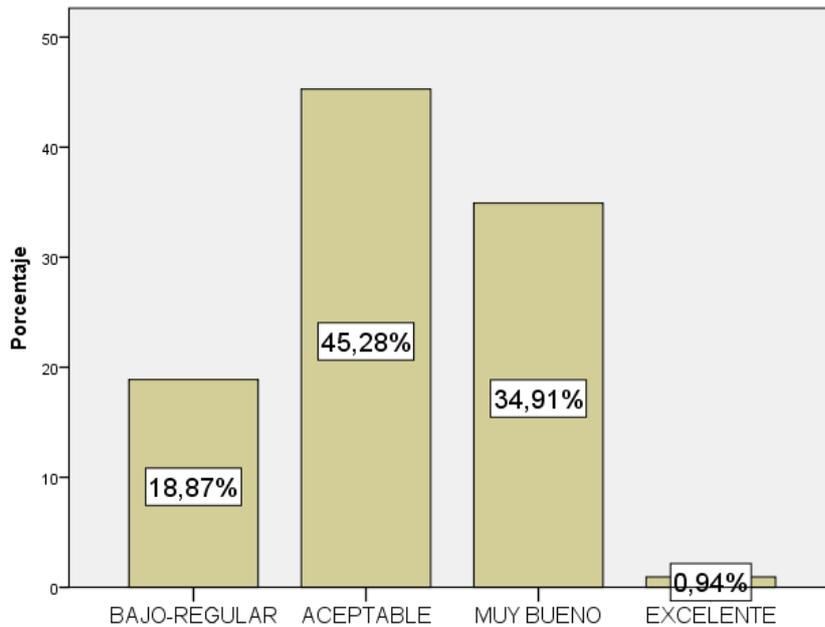


Figura 22: Metas cumplidas

Fuente: recolección de información

Análisis e interpretación

El 81,13% de trabajadores consideran como aceptable el cumplimiento de las metas para su cargo 6 meses después del inicio del trabajo, además, 34,91% adquiere un nivel de muy bueno y 18,87% con bajo-regular.

Esto indica que existe mejora en el cumplimiento de las metas en el primer semestre de formar que hay personas que se han motivado y han logrado mejorar su situación, a la vez, como resistencia al cambio organizacional el 9% ha disminuido el nivel de cumplimiento de sus metas, para lo cual será necesario dar seguimiento a dichas actividades.

1.2 Comprobación de hipótesis

Se realiza el proceso de comprobación de hipótesis siguiendo el proceso de comprobación de hipótesis por pasos. De acuerdo con el siguiente detalle:

1. Planteamiento de la hipótesis nula y alternativa

Partiendo de la hipótesis planteada en el capítulo dos, se divide en hipótesis nula y alternativa, la cual señala:

H_0 : La medición de las competencias NO permite mejorar el desarrollo organizacional a través del incremento del cumplimiento de objetivos del cargo.

H_1 : La medición de las competencias permite mejorar el desarrollo organizacional a través del incremento del cumplimiento de objetivos del cargo.

La variable a medir, en este caso es el cumplimiento de objetivos que indica la variable sobre la cual se ha intervenido. Por lo cual se plantea como modelo matemático, la media de cumplimiento de objetivos antes y post implementación de la medición de competencias.

Hipótesis matemáticas:

$$H_0 : \mu_{antes} = \mu_{después}$$

$$H_1 : \mu_{antes} \neq \mu_{después}$$

2. Nivel de significación

El nivel de significancia seleccionado para esta prueba es de 0.05, considerando que se trata de datos que mezclan el comportamiento humano (competencias) y el desarrollo organizacional a través del cumplimiento de objetivos.

$$\alpha = 0.05$$

3. Selección del test estadístico de comprobación

Al ser una variable de estudio cuantitativo (cumplimiento de objetivos), además, de considerar que existe la necesidad de cambio de dicha variable antes y después de la aplicación de las competencias. Se considera que el test adecuado para dicho trabajo la prueba t de student para variables relacionadas.

Para el cálculo se utiliza Excel para dicho cálculo cuyos resultados se muestran a continuación:

Hypothesis Test: Paired Observations

0.000 hypothesized value
69.302 mean Metas.antes
73.302 mean Metas.después
-4.000 mean difference (Metas.antes - Metas.después)
18.534 std. dev.
1.8000 std. Error
106 N
105 Df

-2.22 T
.0284 p-value (two-tailed)

4. Interpretación de los resultados

De los resultados indicados previamente, permiten calcular el valor teórico con 34 grados de libertad, cuyo valor de t teórico es de 1.983



Figura 23. Curva de distribución

A partir de la información obtenida, se concluye que: se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alternativa, es decir, existe suficiente información estadística que indica que: la medición de las competencias permite mejorar el desarrollo organizacional a través del incremento del cumplimiento de objetivos del cargo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La presente investigación está enfocada en el estudio de la influencia en la evaluación del desempeño como herramienta para el desarrollo organizacional en el sector metalmecánico. Después del análisis realizado se puede concluir que:

- La influencia del desempeño laboral es alta debido a que la alineación de los objetivos de la medición del desempeño permite el desarrollo organizacional; después de analizar los resultados las competencias que se debe desarrollar están identificadas en : Ética/Buen Ejemplo, Desarrollo de las personas/Delegar, conciencia Organizacional/Reconocimiento, Empatía, Cumplimiento de metas, Autocontrol/Autorreflexión y Compromiso también se analiza el cumplimiento de las metas establecidas por la organización identificando un incremento en el desempeño en relación a una primera medición.
- De acuerdo a la investigación se identifica que el nivel de desempeño laboral en competencias está en un nivel Aceptable, sin embargo es necesario desarrollar las competencias del personal y poder obtener un mejor promedio que le permita llegar a Muy bueno y Excelente desempeño.
- El desempeño laboral en el desarrollo organizacional influye, porque al medir las competencias del personal permite el desarrollo de las personas de forma que ayuda al cumplimiento de los objetivos estratégicos siendo uno de ellos el desarrollo organizacional de las empresas del sector metalmecánico. diseñar
- Se propone el diseño de un modelo de evaluación del desempeño por competencias como herramienta que aporte al desarrollo organizacional porque las organizaciones del sector poseen particularidades que hacen

necesario que se realicen modelos específicos que se apeguen a las necesidades del sector, por ello incrementan el valor agregado de la empresa ya que al contar con modelos desarrollados se acoplan más a la realidad de la empresa.

- La evaluación del desempeño mejora el desarrollo organizacional del personal del sector metalmecánico, porque da la oportunidad de medir e identificar las brechas para desarrollar planes efectivos de formación que tienen seguimiento y compromiso por el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización, llevando los mismos a un crecimiento tanto de las personas como de la organización.

5.2. Recomendaciones

- Es recomendable crear un ambiente donde la cultura organizacional sea expresada para desarrollar los objetivos estratégicos que generen ambientes de trabajo que incentiven a la creación de competencias.
- Se recomienda que se realice seguimiento al nivel de desempeño laboral para llegar a los criterios de excelencia que se requieren para el sector metalmecánico de forma que creen proceso de optimización del manejo del personal.
- Es recomendable crear planes de desarrollo organizacional para que las personas tengan capacidad de formar competencias acordes a los objetivos estratégicos de las empresas del sector.
- Es recomendable para el diseño de un modelo de evaluación del desempeño por competencias como herramienta que aporte al desarrollo organizacional para cubrir las particularidades que hacen necesario que se realicen modelos específicos que se apeguen a las necesidades del sector.
- Es recomendable que se realice procesos de desarrollo organizacional donde se incluya el desempeño del personal como medio de mejora del personal y por ello el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

- Es recomendable que se considere el factor de compensación a la evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de manera estratégica, ya que en este caso se incorpora como parte motivante para el cumplimiento de metas al saber que podrán recibir un reconocimiento económico ya sea como bono o incentivo permitiendo apalancar una cultura de trabajo por objetivos.

CÁPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos.

Tema: Instructivo de evaluación del desempeño basado por competencias como herramienta para el desarrollo organizacional.

Beneficiarios: Sector Metalmecánico a través de de las empresas Ecuamatrix, Ecuatran y Cepeda.

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato.

6.2. Antecedentes.

Después de realizar el análisis de las variables del tema de estudio y su problemática se plantea la siguiente propuesta; la aplicación de un instructivo de evaluación del desempeño por competencias y metas como herramienta que aporta al desarrollo organizacional aplicado a los cargos de liderazgo en de las empresas Ecuamatrix, Ecuatran y Cepeda que forma parte del sector metalmecánico.

“La evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (Mondy, 2010, p.239), la evaluación es importante para el éxito de la empresa, para mejorar las deficiencias de los colaboradores con el fin de hacer una retroalimentación para obtener excelentes resultados.

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2011, p.202).

La propuesta considera dichos criterios de los autores que se mencionan, con el objetivo de evaluar de manera íntegra el desempeño del personal.

Alles, Martha. Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Argentina: Ediciones Granica, 2009.

Evaluación 360°o retroalimentación es muy importante para llevar un historial de control de cómo va evolucionando o disminuido el desempeño del colaborador en función a su desarrollo potencial y comportamiento.

Como podemos observar en la gráfica el desempeño debe contar con las siguientes etapas, y fueron incluidas en el instructivo propuesto.



Figura 24. Tres pasos claves en la evaluación del desempeño

Como podemos observar en la siguiente gráfica, es importante definir objetivos además de las competencias que se requieren en el cargo, dar pesos a las mismas.

Evaluación de desempeño 45

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
	100%		

Figura 25. Definición de Objetivos

Según Méndez, Francisco, menciona que “la distancia entre lo requerido y la evaluación se denomina gap(brecha)Si esta diferencia es significativa se debe tomar alguna decisión, que puede incluir medias de tipo drástico, como reasignar a una persona a otra función o desvincularla de la organización.” Pag. 128

Como podemos observar en la siguiente grafica el pódelo propuesto esta basado en los criterios del autor antes mencionado

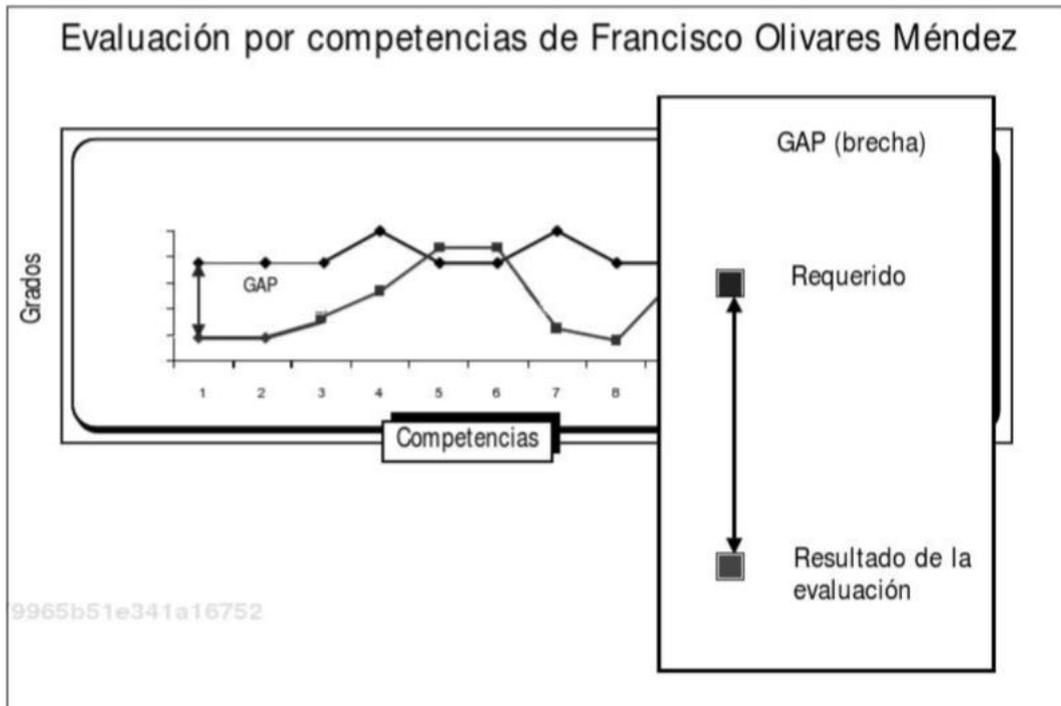


Figura 26. Evaluación por competencias

En el sector metalmeccánico actualmente no cuenta con herramientas que permitan medir tanto las competencias como las metas del personal, al ser empresas que generalmente fueron formadas de manera tradicional no le han dado el valor que representa poder contar con una medición objetiva y apegada a la necesidad de la organización, es por lo que se ha desarrollado una propuesta que permite dicha medición a la vez que aporta al desarrollo organizacional.

6.3. Justificación.

Luego que en los capítulos anteriores del presente trabajo se revisaron y entendió el concepto de evaluación del desempeño por competencias, se definió que; la

organización requiere de un modelo que les permita medir tanto los objetivos como las competencias del personal con un modelo completo y objetivo.

Por lo que podemos determinar que se tiene una debida justificación y el fundamento para que el método pueda ser desplegado y aplicado a toda la organización. La finalidad de este capítulo es describir cómo se va a desarrollar el método y aún más, motivar a los empleados para que identifiquen las acciones que ellos tomarán en el compromiso de cumplir y como aportarán con sus objetivos de áreas, de equipo y personales al cumplimiento de los objetivos y el plan estratégico de las empresas del sector metalmeccánico.

Es la oportunidad de apalancar los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas con un mismo enfoque, fomentando una cultura de trabajo por objetivos y mejora continua, acompañado de otras herramientas fortalece aspectos como el liderazgo, comunicación, motivación y el crecimiento de las personas.

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”. (William Thomson).

6.4. Objetivos

Objetivo General.

- Diseñar un instructivo de evaluación del desempeño basado en competencias como herramienta que aporte al desarrollo organizacional del sector metalmeccánico.

Objetivos Específicos.

- Delinear las competencias organizacionales y de cargo requeridas para ejercer las funciones.
- Establecer el proceso requeridos para la aplicación del modelo de evaluación del desempeño por competencias.
- Desarrollar la estructura de un instructivo de evaluación por competencias que requiere el sector metalmeccánico.

6.5. Fundamentación teórica

De acuerdo con Charria, Sarsosa, Uribe , López , & Arenas (2011) empieza:

El origen de las competencias empieza en la década de los sesenta, según McClelland (1973) “Da la pauta a partir de la caracterización de niveles de desempeño asociados a los comportamientos individuales y a la disposición que el individuo tenga para realizar todas las actividades necesarias”.

En resumen, las competencias son los comportamientos que puede tener el ser humano ante una actividad.

Otra interpretación importante es de Chiavenato (2007) “empezó en la práctica clínica ante las dificultades del paciente para alcanzar o no sus metas, es decir, al identificar las habilidades y estrategias del paciente para afrontar la realidad de su vida diaria o el conflicto en el que estaba en ese momento”.

Por lo que podemos concluir que las competencias son medibles y aportan al logro de los objetivos de los colaboradores, si las identificamos de manera adecuada es muy posible trabajarlas y desarrollarlas, ya que se ha demostrado que hay comportamientos con los que nacemos y otros se los desarrolla.

Clasificación

La clasificación de las competencias es muy importante ya que nos permite identificar claramente que es lo que la organización requiere en las personas para ocupar los puestos en los que se van a desarrollar.

Según (Alles , 2012) las competencias se clasifican en:

Competencias Cardinales. “Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan acciones o ciertas características que hacen la diferencia a una organización de otra y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia”

Competencias específicas gerenciales. “Las competencias específicas como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas

en este caso como su nombre lo indica, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas”

Competencias específicas por área.

Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas, como su nombre lo indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular.

Menciona Faria (2004) que las competencias se clasifican en:

Conocimientos. Constituyen los elementos básicos e indispensables para desempeñar las funciones precisas en la consecución de los objetivos organizacionales; expresan los requerimientos de todos los puestos de trabajo; se denominan competencias técnicas. Proceden de los conocimientos de carácter académico y se relacionan con la capacidad de hacer, que otorga su posesión; en sí mismo, el conocimiento no tiene valor, sino que éste se genera mediante su uso, que es la capacidad para realizar alguna tarea. Además, se relacionan e integran con el contenido funcional de los puestos. Finalmente, se modifican y evolucionan mediante la participación en procesos formativos y la acumulación de experiencia, porque los conocimientos se traducen en capacidades de hacer en el trabajo diario. (pág. 48)

Prevalecen con ciertas características como:

Cualidades profesionales. Constituyen el segundo tipo de competencias y reflejan el conjunto de patrones de conducta, características personales, observables y medibles, necesarias para desarrollar las actividades diarias. Están integradas por un amplio y ordenado conjunto de cualidades psicológicas y personales exigibles para ejecutar un conjunto de funciones.

Según Zubillag, y otros (2007) “Pueden ser identificadas como requerimientos para el desempeño de los puestos de trabajo y ser medidas en su ejecución por los diferentes empleados”.

Cumplimiento de objetivos y metas

Objetivos y metas. en palabras de Newstrom (2007) “La mayoría de las ciencias comparten cuatro metas, que también son las metas del comportamiento organizacional” (pág. 4).

- Describir sistemáticamente la forma en que la gente se conduce en diversas situaciones, permite a los administradores comunicar aspectos de la conducta humana en el trabajo con un lenguaje común.
- Entender por qué la gente se comporta como lo hace, permite a los administradores inquisitivos aprender a sondear las explicaciones subyacentes.
- Predecir la conducta de los empleados, los administradores tendrían la capacidad de anticipar qué empleados serán dedicados y productivos, o cuáles serán irresponsables, impuntuales o problemáticos en ciertas ocasiones de manera que los administradores pudieran tomar acciones preventivas.

Los administradores deben contar con la habilidad de mejorar las capacidades de las personas mediante las diferentes actividades que el personal emprende o realiza. (Newstrom, 2007, pág. 4)

6.6. Modelo Operativo.

INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS Y OBJETIVOS.

INTRODUCCIÓN

El presente instructivo de evaluación del desempeño por competencias está diseñado de manera sistemática, que permite que la información sea levantada en dos etapas:

1.-La medición del cumplimiento de objetivos con una frecuencia mensual basado en los indicadores definidos para el cargo, desplegados de la matriz de indicadores de la organización.

2.-La medición de competencias semestrales específicas para el cargo con un alcance de 360 grados, al ser una medición con criterios subjetivos es importante que contemos con la apreciación y calificación del personal que está directamente relacionado con el ocupante del cargo.

Una vez que los dos datos se registran en la matriz de evaluación del desempeño, donde se puede visualizar de manera gráfica en que cuadrante se encuentra el colaborador, y así poder establecer las actividades que permitan el desarrollo del personal mediante un plan de acción.

Adicional cabe mencionar que el modelo está desarrollado con un despliegue en cascada de los indicadores y categorización de los mismos que permite determinar los que la empresa requiere en el personal que aporten alcanzar los objetivos estratégicos determinados por la organización.

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE COMPETENCIAS.

ESCALA DE COMPETENCIAS LABORALES	
20-39	<input type="checkbox"/> No Aceptable
40-59	<input type="checkbox"/> Bajo
60-79	<input type="checkbox"/> Aceptable
80-99	<input type="checkbox"/> Muy bueno
100	<input type="checkbox"/> Excelente

Figura 27. Criterios de valoración

Los criterios de valoración están definidos de la siguiente manera; siendo el mayor nivel: **excelente** con una valoración de 100%; **muy bueno** con una valoración entre 80% - 99%; **aceptable** con una valoración entre 60% - 79%; **bajo** con una valoración entre 40% - 59% y **No Aceptable** con una valoración entre 20% - 39%.

Es importante definir las escalas ya que nos permite identificar el nivel en que se encuentra el colaborador de una manera idónea.

6.7. Fases de aplicación.

DEFINICIÓN DE COMPTENCIAS

Objetivo. Identificar las competencias organizacionales, del cargo y conocimientos requeridas para los cargos de la organización.

Contenido.

- Tabla referencial de cargos de líderes y sus niveles.
- Descriptivo de funciones.
- Flujograma de Evaluación del desempeño

Alcance.

Desde la identificación de las competencias a su socialización a la organización.

Definiciones

Competencias Organizacionales: Son las competencias que la alta dirección a definido que todo el personal debe tener para ser parte de la empresa.

Competencias del Cargo: Son las competencias específicas que se requiere para que el personal ocupe un cargo y son las cualidades que dicho puesto demandan.

Conocimientos: Saberes específicos para el cumplimiento de un determinado puesto son todos los conocimientos que se requieren para el cargo que se va a desempeñar.

NIVELES Y CARGOS DE LIDERAZGO		
NIVEL	N.	CARGO
	1	Gerente General
	2	Auditor Interno
	3	Gerente de Planta
	4	Gerente Administrativa Financiera
	5	Gerente de Investigación y Desarrollo
	6	Gerente Comercial
	7	Jefe de Talento Humano
	8	Jefe de Comercialización y Ventas
	9	Jefe de Comercialización y Ventas 2
	10	Coordinador de Marketing
	11	Contador(a) General
	12	Jefe de Compras
	13	Jefe de Sistemas Informáticos
	14	Jefe de Sistema de Gestión
	15	Coordinador de Costos y Presupuestos
	16	Jefe de Almacén y logística
	17	Jefe de Mantenimiento
	18	Jefe de Matricería
	19	Jefe de Control de Calidad
	20	Jefe de Seguridad Industrial
	21	Jefe de Ingeniería y Desarrollo
	22	Jefe de Producción
	23	Coordinador de producción
	24	Líder de Almacén
	25	Líder Conformado
	26	Líder Ensamblaje
	27	Líder Pintura
	28	Líder Maquinado
	29	Líder Armado
	30	Líder Plásticos
	31	Líder Soldadura
	32	Supervisor de Producción
	33	Supervisor de Producción 2
	34	Inspector de Calidad 1
	35	Inspector de Calidad 2

Figura 25 Listado de cargos con liderazgo empresa Ecuamatrix

Elaborado

por:

Autor

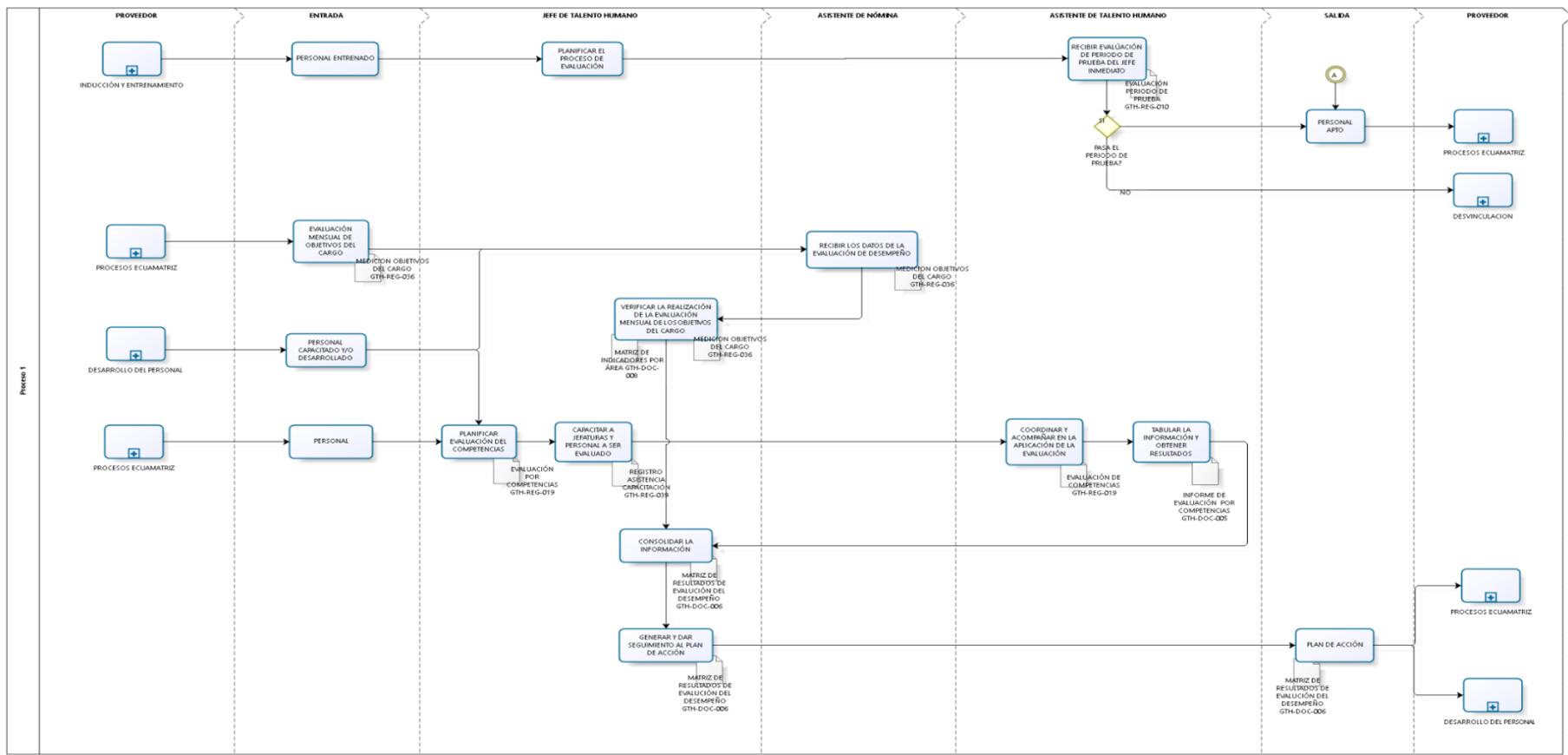


Figura 26 Diagrama de Flujo Evaluación

Elaborado por: Autor Simbología aplicada: Metodología Norma ANSI



FORMATO DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

Es importante contar con un levantamiento previo del perfil y las funciones, como podemos observar en el ejemplo a continuación, se definen los conocimientos y

 Elaborado por:	DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y PERFIL POR COMPETENCIAS Revisado por:	Código: GTH-REG-001 Fecha de implementación: xx-xx-xxxx Última aprobación: xx-xx-xxxx Versión: V00 Aprobado por:
---	--	--

1. Datos de identificación del Cargo:

Denominación del Cargo:	Gerente Administrativa Financiera		
Área:	Administrativa Financiera	Departamento/Sección:	Financiero
Reporta a:	Gerente General	Supervisa indirectamente a:	N/A
Supervisa directamente a:	Jefe de Almacén, Contadora General, Jefe de Talento Humano, Jefe de Compras, Coordinador de Sistemas Informáticos, Mensajero, Auxiliar de Limpieza.	Reemplazado por:	Auditor(a) Interna
Reemplaza a:	Gerencia General	Fecha de actualización del cargo:	

2. Objetivo del cargo:

Precautelar el buen uso de los recursos de la compañía, así como velar por el cumplimiento de políticas y objetivos de la empresa que permitan el manejo eficiente de la misma.

3.- Descripción de Funciones del Cargo:

Funciones	FR	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
Revisar y validar la adquisición de pólizas de seguro, de acuerdo a la necesidad de la empresa	5	4	3	17	SI
Revisar y aprobar las solicitudes para la adquisición de suministros de oficina.	4	4	3	16	SI
Realizar el seguimiento a la recuperación efectiva de cartera, para mantener un adecuado flujo de efectivo.	3	4	3	15	SI
Presentar los Estados Financieros ante la Gerencia General para su revisión y aprobación.	3	4	3	15	SI
Elaborar los informes de gestión que solicite la Gerencia, para ser presentados ante la Junta Directiva.	4	3	3	13	NO
Verificar el cumplimiento del presupuesto generado vs. el planificado y establecer mecanismos de mejora en caso de incumplimiento.	1	2	3	7	NO
Detectar problemas causados o previsibles en el área a cargo y solucionarlos conjuntamente con Gerencia General o los responsables.	2	2	3	8	NO
Realizar el análisis de la liquidez de la empresa, conjuntamente con el Contador General y buscar mecanismos de mejora, en caso de identificar indicadores negativos.	5	3	2	11	NO

4.- Clientes y Proveedores del Cargo

Clientes del Cargo:	Actividad o Documento del que es Cliente
Todas las áreas administrativas	Recursos para ejecución de funciones
Proveedores del Cargo:	Actividad o Documento del que es Proveedor
Todas las áreas	Necesidades financieras para ejecución de funciones.

competencias organizacionales y del cargo requeridas con sus respectivos pesos.

5.- Funciones del Esenciales

Funciones Esenciales
Revisar y validar la adquisición de pólizas de seguro, de acuerdo a la necesidad de la empresa
Revisar y aprobar las solicitudes para la adquisición de suministros de oficina.
Realizar el seguimiento a la recuperación efectiva de cartera, para mantener un adecuado flujo de efectivo.
Presentar los Estados Financieros ante la Gerencia General para su revisión y aprobación.

6.- Competencias Organizacionales

Competencias y Definición	Nivel Requerido
Trabajo en equipo: Posee la habilidad para integrarse y trabajar efectivamente en equipo, estableciendo relaciones de colaboración y cooperación, participando activamente y potenciando las fortalezas de cada integrante para la	90
Apertura al Cambio: Ha demostrado poseer la capacidad de enfrentar con mente abierta las diversas circunstancias, para evaluar si se requieren nuevas acciones o renovaciones que permitan el avance en la dirección deseada.	90
Iniciativa: Posee la capacidad para idear, inventar o emprender cosas.	90
Orientación a Resultados: Es una persona que se esfuerza por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas?	90
Comunicación Efectiva: Se comunica de forma que logre que el mensaje transmitido sea claro y entendible, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas y de forma oportuna?	90

7.- Competencias del Cargo

Competencias y Definición	Nivel Requerido
Liderazgo: Habilidad para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros.	90
Proactividad: Es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.	90
Solución de Problemas: Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.	90

8.- Perfil Requerido para el Cargo

Conocimientos	Formación Académica	Experiencia Laboral
Administración, Contabilidad, Análisis Financiero, Leyes y regulaciones societarias, laborales, tributarias.	Economía, Contabilidad, Administración.	Elaboración de presupuestos, Análisis Financiero Dirección de personas.

Figura 30. Descriptivo de Funciones y perfil por competencias

Elaborado por: Autor

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivo. Evaluar el desempeño por competencias del personal para verificar en qué nivel se encuentra su desempeño e implementar planes de mejora y acciones de motivación, y poder contar con información fiable para la toma de decisiones en el desarrollo de la organización.

Contenido.

- Registros de cumplimiento de objetivos GTH-REG-002.
- Registro de Evaluación de competencias GTH-REG-003
- Matriz de Resultados - Evaluación del Desempeño GTH-DOC-001.
- Plan de Acción.

Alcance.

Desde la aplicación de la evaluación de desempeño del personal, hasta la implementación y cumplimiento de planes de desarrollo.

Definiciones

Medición de Objetivos Mensuales del Cargo: permite obtener informaciones y analizar el cumplimiento de las metas propuestas para cada uno de los objetivos específicos del cargo.

Evaluación de Competencias: es el proceso por el cual un evaluador recoge evidencias de desempeño de una persona, con el fin de determinar su nivel de competencia, para desempeñar una función productiva.

Indicadores: nos permite señalar o medir si se está cumpliendo las metas establecidas por la empresa.

Tipo de indicadores: se ha determinado cuatro tipos de indicadores que son en orden descendiente; Estratégicos, Procesos, Transversales y del Cargo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Mediante esta tabla podemos observar que la evaluación de desempeño se alimenta de dos factores, por un lado, tenemos la medición de objetivos y por el otro lado tenemos la medición de las competencias, una vez que tenemos consolidada la información tenemos una etapa de retroalimentación y desarrollo de un plan de acción, que da paso al cierre de posibles brechas identificadas en el desempeño del personal.



Figura 31. Evaluación del desempeño, Competencias y metas

Elaborado por: Autor

En el siguiente formato nos permite definir los indicadores con sus respectivas metas, podemos identificar tanto los objetivos estratégicos como los tipos de indicadores que son requeridos para este cargo y determinar las metas y los pesos que se requieren.

		MEDICIÓN DE OBJETIVOS MENSUALES						GTH-REG-002 Fecha de elaboración: XX-XX-XX Fecha de actualización: Revisión:00																											
Elaborado por: Maribel Guizarro								Revisado por:																											
Nombre:								Mes de Medición:																											
Área:		FINANCIERA						Medición Realizada por: GERENCIA GENERAL																											
Cargo:		GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA						Aprobado por:																											
1 ítem	2 Objetivos del Cargo	3 Alineación con Objetivo Estratégico	4 Tipo de Indicador	5 Responsable de medición	6 Metas / Objetivos	7 Indicadores	8 Ponderación (Peso)	9 Valor Alcanzado	10 % de cumplimiento de la Meta descrita	11 RESULTADOS (8*9/100) Ponderación	12 Observaciones																								
1	ENTREGA A TIEMPO DE BALANCES MENSUALES HASTA EL 8 VO DIA DEL MES.	3	ESTRATEGICO	G.G	100	ENTREGA A TIEMPO DE BALANCES MENSUALES/ FECHA REQUERIDA	20%	100	100	20%																									
2	ENTREGA A TIEMPO DE REPORTE DE COSTOS DE PRODUCCIÓN HASTA EL 8 VO DIA DEL MES.	3	ESTRATEGICO	G.G	100	ENTREGA A TIEMPO COSTOS DE PRODUCCIÓN/ FECHA REQUERIDA	20%	100	100	20%																									
3	VALIDAR TODAS LAS OFS CERRADAS QUE REUNAN EL 80% DEL COSTO TOTAL	3	PROCESO	G.G	100	COSTO OF VALIDADAS 80% COSTOS TOTAL OFS	20%	80	80	16%																									
4	CIERRE DE HALLAZGOS ENCONTRADOS EN VALIDACIÓN OFS HASTA EL FINAL DEL MES.	3	PROCESO	G.G	100	# HALLAZGOS CERRADOS # HALLAZGOS ENCONTRADOS	20%	80	80	16%																									
5	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - CIERRES EFECTIVOS	3	TRANSVERSAL	G.G	100	# HALLAZGOS # CIERRES EFECTIVOS	20%	80	80	16%																									
								TOTAL:		88%																									
Nota. En lo posible y de preferencia los objetivos no deben ser más de 5																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">OBJETIVOS ESTRATEGICOS</th> <th colspan="2">TIPO DE INDICADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> 1</td> <td>DIVERSIFICACIÓN</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> 1</td> <td>ESTRATEGICO</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td>DESARROLLO ORGANIZACIÓN</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> 2</td> <td>PROCESO</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> 3</td> <td>RENTABILIDAD</td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td>TRANSVERSAL</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 4</td> <td>CRECIMIENTO</td> <td><input type="checkbox"/> 4</td> <td>CARGO</td> </tr> </tbody> </table>						OBJETIVOS ESTRATEGICOS		TIPO DE INDICADORES		<input type="checkbox"/> 1	DIVERSIFICACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> 1	ESTRATEGICO	<input type="checkbox"/> 2	DESARROLLO ORGANIZACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> 2	PROCESO	<input checked="" type="checkbox"/> 3	RENTABILIDAD	<input type="checkbox"/> 3	TRANSVERSAL	<input type="checkbox"/> 4	CRECIMIENTO	<input type="checkbox"/> 4	CARGO	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Promedio Mínimo Requerido:</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Bono de cumplimiento</td> <td>\$800</td> </tr> <tr> <td>Pago</td> <td>\$0,00</td> </tr> </tbody> </table>		Promedio Mínimo Requerido:	90%	Bono de cumplimiento	\$800	Pago	\$0,00	No aplica pago, no cumple mínimo requerido	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		TIPO DE INDICADORES																																	
<input type="checkbox"/> 1	DIVERSIFICACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> 1	ESTRATEGICO																																
<input type="checkbox"/> 2	DESARROLLO ORGANIZACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> 2	PROCESO																																
<input checked="" type="checkbox"/> 3	RENTABILIDAD	<input type="checkbox"/> 3	TRANSVERSAL																																
<input type="checkbox"/> 4	CRECIMIENTO	<input type="checkbox"/> 4	CARGO																																
Promedio Mínimo Requerido:	90%																																		
Bono de cumplimiento	\$800																																		
Pago	\$0,00																																		

Figura 32 Medición Objetivos Mensuales

Elaborado

por:

Autor

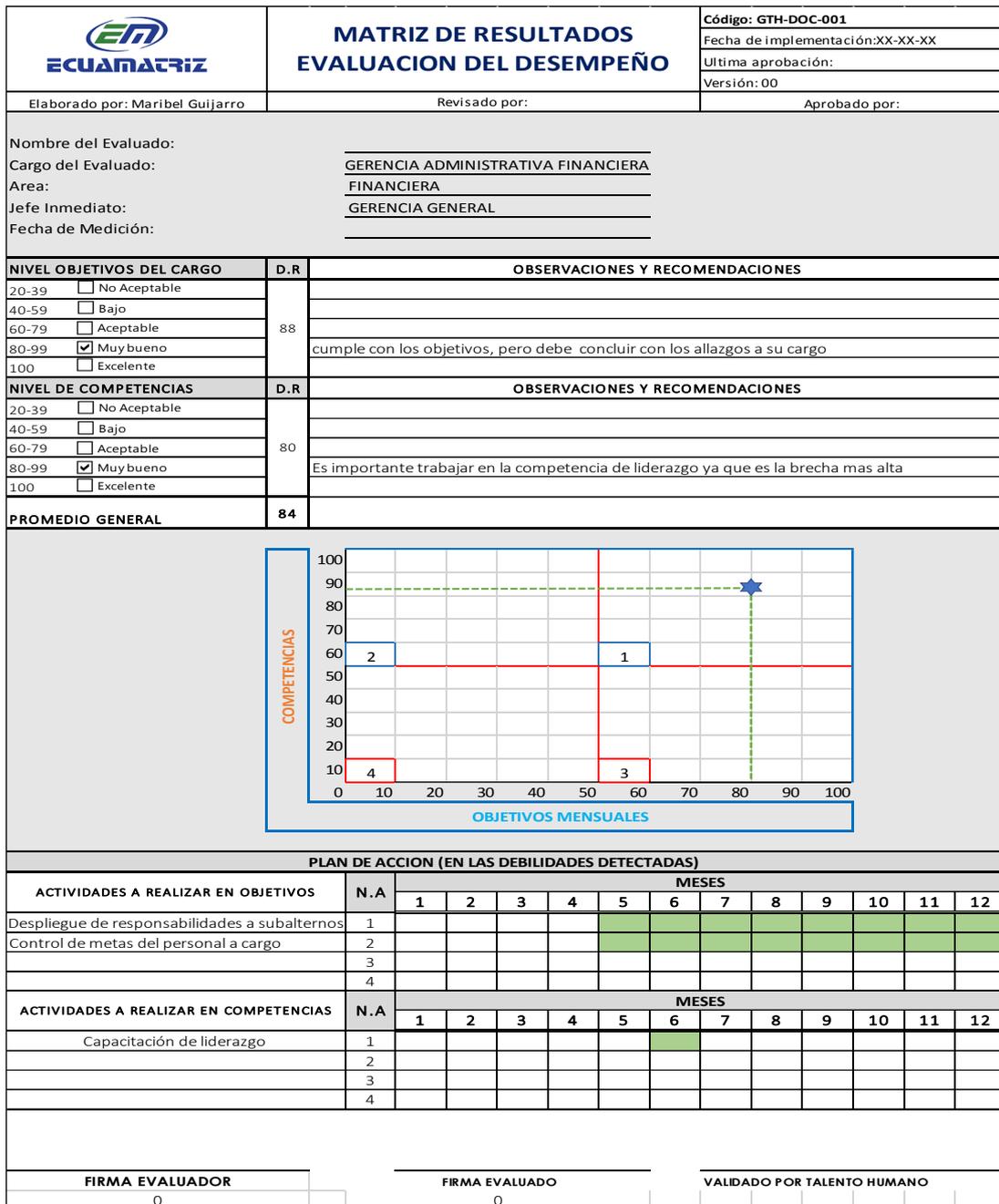
En el siguiente formato podemos visualizar los diferentes factores que necesitamos para la medición de competencias, que lo tomamos del perfil definido previamente, la medición tiene un enfoque de 360 grados; para lo cual serán calificados por su jefe, par, subalternos o cliente interno, como podemos observar en la figura 29, el resultado del promedio de los tres evaluadores será el resultado y las brechas que se pueden identificar.

		EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS				Código: GTH-REG-003			
						Fecha de implementación: XX-XX-XX			
						Última aprobación:			
						Revisión: 00			
Elaborado por: Maribel Gujardo		Revisado por:		Aprobado por:					
Nombre del Evaluado:		Nombre Evaluador:							
Puesto: GERENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA		Puesto: GERENCIA GENERAL							
Fecha Evaluación:		Tipo de Evaluador:							
Discapacidad: <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO		Tipo:							
DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS									
Bajo(20-39) / Regular (40 - 59) /Bueno (60 -79) / Muy Bueno (80 - 99) Exelente (100)									
CONOCIMIENTOS									
REQ	1	2	3	PROM	BRE				
Análisis Financiero: Conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa.	90%	90%	80%	70%	80%	10%			
Contabilidad: Sistema de control y registro de los gastos e ingresos y demás operaciones económicas que realiza una empresa o entidad	90%	90%	80%	70%	80%	10%			
Tributación: Declaración de impuestos establecidos por el gobierno.	90%	90%	80%	70%	80%	10%			
Promedio Conocimientos				90%	90%	80%	70%	80%	10%
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES									
REQ	1	2	3	PROM	BRE				
Trabajo en equipo: Posee la habilidad para integrarse y trabajar efectivamente en equipo, estableciendo relaciones de colaboración y cooperación, participando activamente y potenciando las fortalezas de cada integrante para la obtención de una meta común.	90%	80%	80%	80%	80%	10%			
Apertura al Cambio: Ha demostrado poseer la capacidad de enfrentar con mente abierta las diversas circunstancias, para evaluar si se requieren nuevas acciones o renovaciones que permitan el avance en la dirección deseada.	90%	80%	80%	80%	80%	10%			
Iniciativa: Posee la capacidad para idear, inventar o emprender cosas.	90%	80%	80%	80%	80%	10%			
Orientación a Resultados: Es una persona que se esfuerza por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas?	90%	80%	80%	80%	80%	10%			
Comunicación Efectiva: Se comunica de forma que logre que el mensaje transmitido sea claro y entendible, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas y de forma oportuna?	90%	80%	80%	80%	80%	10%			
Promedio de Competencias Organizacionales				90%	80%	80%	80%	80%	10%
COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO									
REQ	1	2	3	PROM	BRE				
Liderazgo: Habilidad para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros.	90%	85%	70%	80%	78%	12%			
Proactividad: Es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.	90%	90%	70%	79%	80%	10%			
Solución de Problemas: Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.	90%	80%	85%	80%	82%	8%			
Promedio de Competencias del Puesto				90%	85%	75%	80%	80%	10%
PROMEDIO GENERAL OBTENIDO									
				90%	80%		10%		
ESCALA DE COMPETENCIAS		OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES							
20-39	<input type="checkbox"/> No Aceptable								
40-59	<input type="checkbox"/> Bajo								
60-79	<input type="checkbox"/> Aceptable								
80-99	<input checked="" type="checkbox"/> Muy bueno	Es importante trabajar en la competencia de liderazgo ya que es la brecha mas alta							
100	<input type="checkbox"/> Excelente								
FIRMA EVALUADOR		FIRMA EVALUADO		VALIDADO POR TALENTO HUMANO					

Figura 27 Evaluación de Competencias.

Elaborado por: Autor

En la siguiente figura podemos observar la matriz de resultados del desempeño, en donde se consolida la información de resultados alcanzados tanto en los objetivos como en las competencias, podemos visualizar en la grafica en que cuadrante se encuentra el colaborador, seguido se define el plan de acción que se llevara a cabo



para apoyar al personal en su desarrollo.

Figura 34 Matriz de Resultados de evaluación del desempeño.

Elaborado por: Autor

En la presente grafica podemos visualizar la curva de desarrollo del colaborador en los meses del año.

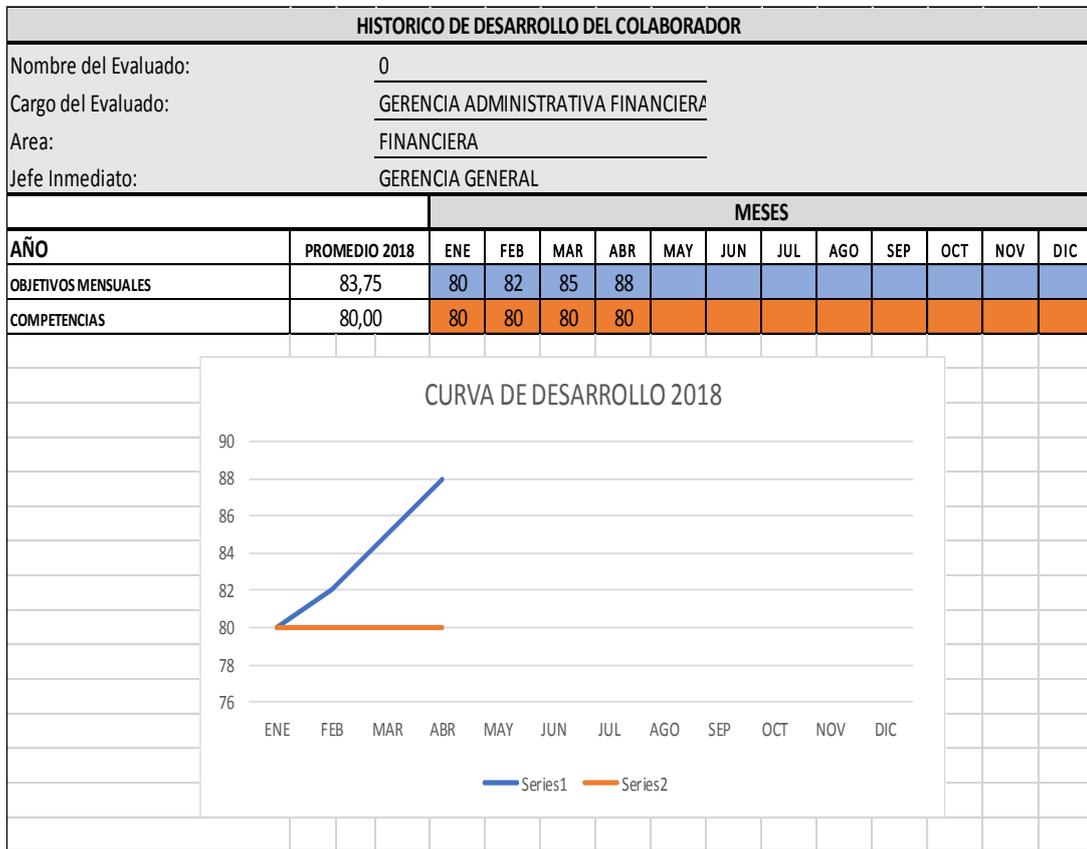


Figura 35 Curva de desarrollo del personal.

Elaborado por: Autor

BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional* (Sexta ed.). México, D.F.: Wadsworth.
- Abrajan, G., Contreras, J., & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 105-118.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Amezola, J. (2008). *Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales*.
- Araya, V., Alfaro, M., & Andonegui, M. (2007). *Constructivismo y perspectivas*. Laurus, 76-92.
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Asamblea Nacional. (20 de octubre de 2008). *Constitución de la República*. Recuperado el 6 de agosto de 2015, de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Attewell, P. (2009). Qué es una competencia. *Pedagogía Social*, 21-43.
- Barraza, A., Bracamontes, J., Bocanegra, N., Coronado, J., González Cisneros, L., Hernández, F., . . . González, F. (2014). *Posicionamientos Epistemológicos Desde Una Perspectiva Doctoral*. (U. P. Durango, Ed.) México.
- Blanchard, K. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
- Blanchard, K., & Johnson, D. (2001). *Management of Organizational Behavior*, 9th Edition. California: Pearson.
- Blanchard, M. (2005). *En Propuestas metodológicas*. Madrid: Narcea, S.A.
- Blanco, N., & Alvarado, M. (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Revista de Ciencias Sociales*, 537-544.
- Caiden, G., & Caiden, N. (2001). Enfoques y lineamientos RSP para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público. *ProQuest*, 81-82.
- Castellanos. (2013). *Gestión en tecnología: aproximación conceptual y perspectivas de desarrollo*. INNOVAR.

- Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C., & Arenas, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. *Las competencias del psicólogo en Colombia. Psicología desde el Caribe*, 133-165.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, 140-161.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humano. El capital humano de las organizaciones.* (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Coria, A., Pastor, I., & Torres, Z. (2013). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. *Pensamiento & Gestión*, 1-24.
- Dessler, G., & Varela, R. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Pearson.
- Díaz, J., & Márquez, J. (2005). Formación del recurso humano: visión tradicional y visión por competencias. *Omnia*, 75-91.
- Díaz, N. (2014) *Diseño de un modelo de competencias para generar mayores niveles de planeación y organización del talento humano en ECOMIN*, Bogotá: Universidad EAN.
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos.* España: Mc. Graw Hill.
- Domínguez, R. (2008) *Introducción a la gestión empresarial*, Madrid: Instituto Europeo de gestión empresarial.
- Dutrénit, G., Orive, A. (2013) *Impulso a la competitividad para la competitividad una propuesta para México*, Ciclo de conferencias y talleres, México: FCCyT
- Espae (2017) *Estudios industriales orientadas estratégicamente para la toma de decisiones*, Guayaquil: Espol
- Espinosa, A. (2006). Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio.*
- Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional.* Ballderas: Limusa.
- Fernández López, J. (2005). *Gestión por competencias.* Madrid: Pearson education.
- Fernández, J. (2008). *Desempeño docente y su relación con orientación a la meta, estrategias de aprendizaje y autoeficacia.* Lima: Universitas Psychologica.

- Gallardo, E. (2014). Diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias, para la empresa South Global Cía. Ltda. Tesis inédita. Quito: Universidad Técnica Particular de Loja.
- García, L. M. (2014). Evaluación de desempeño. Evaluación de desempeño. Sevilla. Recuperado el 02 de 05 de 2018
- Gómez, F. (2010). Competencias Profesionales en el Trabajo Social. Portularia, 51-63.
- González, R., & Salazar, F. (2008). Aspectos Básicos del Estudio de Muestra y Población para la Elaboración de los Proyectos de Investigación. Tesis inédita. Cumaná: Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.
- Guízar, R. (2004). Desarrollo Organizacional. México.
- Harold, K., Heinz, W., & Mark, C. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial (Decimocuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional. Santa Fe: Cengage Learning.
- Hernández, S. (2011). Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Hogan, S., & Coote, L. (2014). Cultura organizacional, innovación y rendimiento: Una prueba del modelo Schein. *Journal of Business Research*, 1609-1621.
- Inec (2018), Ecuador en cifras. En línea: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Jones, G., & George, J. (2003). Administración Contemporánea. México D.F: Mac. Graw Hill.
- Laca, F. (2005). Actitudes y comportamientos en las situaciones de conflicto. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 117-126.
- Lafuente, C., & Marín, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 5-18.
- López, L., & Mora, A. (2016). Impacto de las certificaciones de calidad en la gestión del talento humano en la competitividad. *Red Internacional de Universidades*, 305-321.
- López, P., Díaz, Z., Seguedo, A., & Pomares, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 3-15.

- López, S., & Ruiz, E. (2013). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Marín, K., & Atencio, E. (2008). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso. *Omnia*, 160-183.
- Martínez, A., & Ríos, F. (25 de marzo de 2006). Los Conceptos de Conocimiento, Epistemología y Paradigma, como Base Diferencial en la Orientación Metodológica del Trabajo de Grado. *Cinta de Moebio* (25), 1-12.
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencias*. Santiago de Chile.
- Mendoza, J., & Aguilar, N. (2008). La orientación socio-humanística, un aporte a la formación integral del estudiante.
- Mertens, L. (1998). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid.
- Molina, P. (1999). *Estrategias metodológicas en la enseñanza de la Educación Física escolar*. SCRIBD.
- Mosquera, K. (2013) *Desarrollo de un modelo de gestión por competencias para la empresa ESACONTROL S.A.*, Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Decimotercera ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Núñez, P., Grande, F., & Pedrosa, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, 14-35.
- Orellana, D., & Sánchez, M. (2006). Técnicas De Recolección De Datos En Entornos Virtuales Más Usadas Investigación Cualitativa. *Revista de Investigación Educativa*, 205-222.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, O. (2006). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpretation des Innovation Data*. Madrid: Grupo Tragsa.
- Organización Panamericana para la Salud. (2000). *Gestión del desempeño basado en competencias*. Washington.
- Parkinson, J. (2003). *Legitimacy Problems in Deliberative Democracy*. Wiley Online Library.
- Pator, M. (2007). *Ventas en el uso del aprendizaje colaborativo*. España: Revista Iberoamericana de educación.

- Ramírez-Cardona, C., Calderón-Hernández, G., Castaño-Duque, G. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos. Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20 (66), 911-940.
- Reis, P. (2007). *Evaluación del desempeño*. Madrid: Copyright. Recuperado el 02 de 05 de 2018
- Revista Ekos (2015) ZOOM al sector metalmecánico, marzo 2015, Ecuador.
- Reyes, H. (1996). *Desempeño por competencias*. Scopus.
- Ríos, R. (2013). *El Talento Humano en los Sistemas de Gestión*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Icontec.
- Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: Una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 125-140.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan: Pearson Education.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega.
- Rojas, I. (2011). Elementos para el Diseño de Técnicas De Investigación: Una Propuesta de definiciones y procedimientos en la Investigación Científica. *Tiempo de Educar*, 277-297.
- Saavedra, J. (2017). Modelo para influir en la ejecución de la estrategia organizacional a través de la alineación y gestión estratégica del talento humano. Cáceres: Universidad de Extremadura.
- Sánchez, A., Marrero, C., & Martínez, C. (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. *Ciencias Holguín*, 1-14.
- Sánchez, J. (03 de 2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *SCIELO*, 59.
- Senplades (2009) *Plan nacional del buen vivir*, Quito: presidencia de la república
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sucre, F., & Pernaleté, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información*, 11-32.
- Teófilo. (23 de 04 de 2014). *Empresa meta*. El comercio, pág. A2.
- Toro, E (2013) *Creación de una empresa dedicada a la confección y comercialización de ternos de vestir*, Santo Domingo: Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Torres, S., & Mejía, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. Cuadernos de Administración, 111-133.

Vásquez, M. (2013). La autogestión de procesos de cambio en centros educativos.

Villena, N. (2015) "El Ecuador y el proceso de cambio de la matriz productiva: consideraciones para el desarrollo y equilibrio de la balanza comercial", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (febrero 2015). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/matriz-productiva.html>

Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. (Sexta ed.). Monterrey, México: Mc. Graw Hill.

Youngok, K., & Steven, L. (2015). The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter? Journal of Business research, 1964-1973.

Zubillag, A., Pérez, S., Galindo, M., Zarazúa, J., Figueroa, M., Thompson, M., . . . Delgado, A. (2007). Un enfoque de sistemas a las competencias laborales. México, D.F.

Guamán, M., Caisa, E., Acosta, M., Miranda, R., Cepeda, F. (2017). Mercadeo corporativo interno. Ambato.

ANEXOS

APLICACIÓN EN DIFERENTES NIVELES

NIVEL ADMINISTRATIVO

 Elaborado por:	DESCRIPTIVO DEL CARGO Y PERFIL POR COMPETENCIAS	Código: GTH-REG-001 Fecha de implementación: xx-xx-xxxx Última aprobación: xx-xx-xxxx Versión: V00 Aprobado por:
---	--	--

1. Datos de identificación del Cargo:

Denominación del Cargo:	JEFE DE COMPRAS		
Área:	Administrativa Financiera	Departamento/Sección:	Compras
Reporta a:	Gerente Administrativa Financiera	Supervisa indirectamente a:	
Supervisa directamente a:	Asistente de Compras	Reemplazado por:	Asistente de Compras
Reemplaza a:		Fecha de actualización del cargo:	

2. Objetivo del cargo:

Abastecer adecuada y oportunamente los productos y servicios necesarios para el desarrollo normal de la empresa, obteniendo siempre el mejor precio, calidad, servicio y condiciones de compra.

3.- Descripción de Actividades del Cargo:

Actividades	FR	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
Desarrollar, implementar y difundir metodologías y toda la documentación necesaria (manuales, políticas, registros, entre otros), para buscar el mejoramiento del departamento y el cumplimiento de objetivos organizacionales.	5	4	3	17	SI
Elaborar la prospección de compras en función a la proyección del presupuesto de ventas.	4	4	3	16	SI
Identificar y verificar el cumplimiento de indicadores de gestión para monitorear el desempeño del departamento.	3	4	3	15	SI
Revisar y validar la sugerencias posibles proveedores calificados para la compra de productos.	3	4	3	15	SI
Revisar y validar la clasificación de compras que debe realizarse, según la información recibida por la Asistente de Compras.	4	3	3	13	NO
Determinar niveles de stock de materia prima conjuntamente con producción y almacén.	1	2	3	7	NO
Validar los requerimientos de compras, conjuntamente con Jefe de Almacén, antes de comprar.	2	2	3	8	NO
Validar las cotizaciones recibidas por los proveedores calificados de la base de datos.	5	3	2	11	NO

4.- Clientes y Proveedores del Cargo

Clientes del Cargo:	Actividad o Documento del que es Cliente
Todas las áreas	Compras en general

Proveedores del Cargo:	Actividad o Documento del que es Proveedor
Todas las áreas	Necesidades de compras
Gerencia Administrativa Financiera	Recursos (dinero)
Ingeniera	Información técnica para poder comprar materiales.

5.- Funciones del Esenciales

Funciones Esenciales
Desarrollar, implementar y difundir metodologías y toda la documentación necesaria (manuales, políticas, registros, entre otros), para buscar el mejoramiento del departamento y el cumplimiento de objetivos organizacionales.
Elaborar la prospección de compras en función a la proyección del presupuesto de ventas.
Identificar y verificar el cumplimiento de indicadores de gestión para monitorear el desempeño del departamento.
Revisar y validar la sugerencias posibles proveedores calificados para la compra de productos.

6.- Competencias Organizacionales

Competencias y Definición	Nivel Requerido
Trabajo en equipo: Posee la habilidad para integrarse y trabajar efectivamente en equipo, estableciendo relaciones de colaboración y cooperación, participando activamente y potenciando las fortalezas de cada integrante para la	90
Apertura al Cambio: Ha demostrado poseer la capacidad de enfrentar con mente abierta las diversas circunstancias, para evaluar si se requieren nuevas acciones o renovaciones que permitan el avance en la dirección deseada.	90
Iniciativa: Posee la capacidad para idear, inventar o emprender cosas.	90
Orientación a Resultados: Es una persona que se esfuerza por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas?	90
Comunicación Efectiva: Se comunica de forma que logre que el mensaje transmitido sea claro y entendible, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas y de forma oportuna?	90

6.- Competencias del Cargo

Competencias y Definición	Nivel Requerido
Proactividad: Es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.	90
Comunicación efectiva: Forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.	90
Negociación efectiva: Es la forma de intentar resolver, mediante la discusión los problemas que surgen, bien entre los individuos, bien entre las colectividades de los que estos forman parte. Surge de su capacidad para negociar con habilidad y de su confianza en el resultado.	90

6.- Perfil Requerido para el Cargo

Conocimientos	Formación Académica	Experiencia Laboral
Importaciones y Exportaciones, ingles, Office (Excel) nivel medio.	3er. Nivel (Pregrado)- Administración de empresas, comercial o afines.	3 años-Gestión de compras, importaciones.

EJEMPLO DEL NIVEL TÉCNICO

	DESCRIPTIVO DEL CARGO Y PERFIL POR COMPETENCIAS	Código: GTH-REG-001 Fecha de implementación: xx-xx-xxxx Última aprobación: xx-xx-xxxx Versión: V00
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

1. Datos de identificación del Cargo:

Denominación del Cargo:	JEFE DE MATENIMIENTO		
Área:	Producción	Departamento/Sección:	Mantenimiento
Reporta a:	Gerente de Planta	Supervisa indirectamente a:	
Supervisa directamente a:	Supervisor de Mantenimiento, Operador de Mantenimiento.	Reemplazado por:	
Reemplaza a:		Fecha de actualización del cargo:	

2. Objetivo del cargo:

Gestionar la ejecución de las actividades de mantenimiento, reparaciones y repotenciaciones de maquinaria, para garantizar la disponibilidad, el buen funcionamiento y conservación de las máquinas y equipos.

3.- Descripción de Actividades del Cargo:

Actividades	FR	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
Solicitar a bodega los materiales necesarios para mantener el stock mínimo y máximo para el área de mantenimiento.	5	4	3	17	SI
Mantener en buen estado la maquinaria y equipo para manejo de materiales (montacargas, camiones).	4	4	3	16	SI
Gestionar con su personal, la optimización de recursos.	3	4	3	15	SI
Identificar oportunidades de mejora en los procesos del área y gestionar su implementación, de ser el caso.	3	4	3	15	SI
Verificar que los planes de capacitación, incentivos y demás planes que conlleven la motivación y el crecimiento del personal, se cumplan según lo establecido.	4	3	3	13	NO
Comunicar cualquier novedad que se presente con el personal a cargo en los casos que amerite (faltas, permisos, vacaciones).	1	2	3	7	NO
Cumplir y gestionar el cumplimiento de todas las políticas, procesos, manuales y reglamentos de la empresa al personal bajo su cargo.	2	2	3	8	NO

4.- Clientes y Proveedores del Cargo

Clientes del Cargo:	Actividad o Documento del que es Cliente
Todas las áreas, presidencia.	Mantenimiento y repotenciar maquina.

Proveedores del Cargo:	Actividad o Documento del que es Proveedor
Bodega, Compras	Materiales
Matrickería	Piezas construidas

5.- Funciones del Esenciales

Funciones Esenciales
Solicitar a bodega los materiales necesarios para mantener el stock mínimo y máximo para el área de mantenimiento.
Mantener en buen estado la maquinaria y equipo para manejo de materiales (montacargas, camiones).
Gestionar con su personal, la optimización de recursos.
Identificar oportunidades de mejora en los procesos del área y gestionar su implementación, de ser el caso.

6.- Competencias Organizacionales

Competencias y Definición	Nivel Requerido
Trabajo en equipo: Posee la habilidad para integrarse y trabajar efectivamente en equipo, estableciendo relaciones de colaboración y cooperación, participando activamente y potenciando las fortalezas de cada integrante para la	90
Apertura al Cambio: Ha demostrado poseer la capacidad de enfrentar con mente abierta las diversas circunstancias, para evaluar si se requieren nuevas acciones o renovaciones que permitan el avance en la dirección deseada.	90
Iniciativa: Posee la capacidad para idear, inventar o emprender cosas.	90
Orientación a Resultados: Es una persona que se esfuerza por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas?	90
Comunicación Efectiva: Se comunica de forma que logre que el mensaje transmitido sea claro y entendible, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas y de forma oportuna?	90

6.- Competencias del Cargo

Competencias y Definición	Nivel Requerido
Liderazgo: Habilidad para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros.	90
comunicación efectiva: Forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.	90
Proactividad: Es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.	90
solución de problemas: Es la eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del costo e iniciativa.	90

6.- Perfil Requerido para el Cargo

Conocimientos	Formación Académica	Experiencia Laboral
Calidad, 5'S, Ingles nivel medio, Microsoft office nivel medio, Hidráulica, electricidad, mecanismos.	Mecánico, Industrial, afines.	3 - 4 años-Planificación y Mantenimiento.

EJEMPLO DEL NIVEL OPERATIVO

 ECUAMATRIZ	DESCRIPTIVO DEL CARGO Y PERFIL POR COMPETENCIAS	Código: GTH-REG-001 Fecha de implementación: xx-xx-xxxx Última aprobación: xx-xx-xxxx Versión: V00
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

1. Datos de identificación del Cargo:

Denominación del Cargo:	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN		
Área:	Producción	Departamento/Sección:	Producción
Reporta a:	Jefe de Producción	Supervisa indirectamente a:	
Supervisa directamente a:	Líderes de corte, conformado, ensamblaje, pintura, maquinado, armado, plásticos, soldaduras.	Reemplazado por:	
Reemplaza a:		Fecha de actualización del cargo:	

2. Objetivo del cargo:

Cumplir con la normativa de seguridad y garantizar la entrega del producto en los plazos establecidos, con estándares de calidad y optimización de recursos.

3.- Descripción de Actividades del Cargo:

Actividades	FR	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
Recibir por parte del Jefe de Producción los pedidos de fabricación.	5	4	3	17	SI
Solicitar las llaves al guardia y abrir las puertas de la planta industrial.	4	4	3	16	SI
Delegar al líder de cada sección el trabajo para los operadores.	3	4	3	15	SI
Sacar el material de la bodega previa solicitud en el sistema y entregar a los líderes de sección.	3	4	3	15	SI
Ingresar pedido de material indirecto al sistema informático.	4	3	3	13	NO
Realizar las salidas de material indirecto a las distintas secciones de producción, según requerimiento de Ordenes de Fabricación.	1	2	3	7	NO
Informar al supervisor del próximo turno las actividades que se quedan pendientes.	2	2	3	8	NO
Monitorear y verificar que la cartelera de indicadores, se mantenga actualizada en cada área.	5	3	2	11	NO

4.- Clientes y Proveedores del Cargo

Clientes del Cargo:	Actividad o Documento del que es Cliente
Lideres de sección	Material, cargas de trabajo.
Supervisor de Producción	Actividades pendientes.

Proveedores del Cargo:	Actividad o Documento del que es Proveedor
Jefe de Producción	Solicitudes de producción
Bodega	Materiales

5.- Funciones del Esenciales

Funciones Esenciales
Recibir por parte del Jefe de Producción los pedidos de fabricación.
Solicitar las llaves al guardia y abrir las puertas de la planta industrial.
Delegar al líder de cada sección el trabajo para los operadores.
Sacar el material de la bodega previa solicitud en el sistema y entregar a los lideres de sección.

6.- Competencias Organizacionales

Competencias y Definición	Nivel Requerido
Trabajo en equipo: Posee la habilidad para integrarse y trabajar efectivamente en equipo, estableciendo relaciones de colaboración y cooperación, participando activamente y potenciando las fortalezas de cada integrante para la	90
Apertura al Cambio: Ha demostrado poseer la capacidad de enfrentar con mente abierta las diversas circunstancias, para evaluar si se requieren nuevas acciones o renovaciones que permitan el avance en la dirección deseada.	90
Iniciativa: Posee la capacidad para idear, inventar o emprender cosas.	90
Orientación a Resultados: Es una persona que se esfuerza por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas?	90
Comunicación Efectiva: Se comunica de forma que logre que el mensaje transmitido sea claro y entendible, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas y de forma oportuna?	90

6.- Competencias del Cargo

Competencias y Definición	Nivel Requerido
Organización: Tener una visión clara de las funciones y tareas del puesto de trabajo y ejecutarlas con eficacia y eficiencia. Planificar, priorizar y llevarlas a cabo de manera autónoma previendo posibles obstáculos.	90
Comunicación efectiva: Forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.	90
Proactividad: Es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.	90
Liderazgo: Habilidad para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros.	90

6.- Perfil Requerido para el Cargo

Conocimientos	Formación Académica	Experiencia Laboral
Uso de maquinaria, procesos de producción, Lean Manufacturing, Metrología básica.	Tecnología -Industrial o afines.	1 - 2 años-Procesos de producción.

EJEMPLO DEL NIVEL ADMINISTRATIVO

		MEDICIÓN DE OBJETIVOS MENSUALES						GTH-REG-002 Fecha de elaboración: XX-XX-XX Fecha de actualización: Revision:00			
Elaborado por: Maribel Guijarro		Revisado por:						Aprobado por:			
Nombre:		Mes de Medición:									
Área:	ADMINISTRATIVA	Medición Realizada por:						GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA			
Cargo:	JEFE DE COMPRAS										
								RESULTADOS			
1 Ítem	2 Objetivos del Cargo	3 Alineación con Objetivo Estratégico	4 Tipo de Indicador	5 Responsable de medición	6 Metas / Objetivos	7 Indicadores	8 Ponderación (Peso)	9 Valor Alcanzado	10 % de cumplimiento de la Meta descrita	11 (8*9/100) Ponderación	12 Observaciones
1	PRECIO DE COMPRA MATERIALES ACERO, ALUMINIO Y POLICARBONATO	3	ESTRATEGICO	GAF	100	$\frac{\text{PRECIO REAL}}{\text{PRECIO OBJETIVO}}$	30%	90	90	27%	
2	DISPONIBILIDAD DE MATERIALES	3	ESTRATEGICO	JP	90	$\frac{\# \text{INCIDENCIAS}}{\text{DIAS LABORABLES MES}}$	15%	80	80	12%	
3	NIVEL DE CUMPLIMIENTO POR TIEMPO	3	PROCESO	JP	100	$\frac{\text{DIAS OBJETIVO DE ENTREGA}}{\text{DIAS DE RETARDO ENTREGA}} / \text{DIAS OBJETIVOS DE ENTREGA}$	20%	90	90	18%	
4	NIVEL DE CUMPLIMIENTO POR CALIDAD	2	PROCESO	JP	90	$\frac{\text{CANTIDAD NO CONFORME}}{\text{CANTIDAD SOLICITADA}}$	20%	80	80	16%	
5	SATISFACCIÓN DE CLIENTE INTERNO	2	PROCESO	CI	90	%SATISFACCION DE CLIENTES INTERNOS	15%	80	80	12%	
								TOTAL:		85%	
Nota. En lo posible y de preferencia los objetivos no deben ser más de 5											
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						TIPO DE INDICADORES					
<input type="checkbox"/>	1	DIVERSIFICACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	1	ESTRATEGICO						
<input checked="" type="checkbox"/>	2	DESARROLLO ORGANIZACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	2	PROCESO						
<input checked="" type="checkbox"/>	3	RENTABILIDAD	<input type="checkbox"/>	3	TRANSVERSAL						
<input type="checkbox"/>	4	CRECIMIENTO	<input type="checkbox"/>	4	CARGO						
								Promedio Mínimo Requerido:	80%		
								Bono de cumplimiento	\$300		
								Pago	\$255,00	APLICA PAGO	

	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS				Código: GTH-REG-003		
					Fecha de implementación: XX-XX-XX		
					Ultima aprobación: Revisión: 00		
Elaborado por: Maribel Guijarro		Revisado por:		Aprobado por:			
Nombre del Evaluado:		Nombre Evaluador:					
Puesto:		Puesto:					
Fecha Evaluación:		Tipo de Evaluador					
Discapacidad: <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO		Tipo:					
DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS							
Bajo(20-39) / Regular (40 - 59) /Bueno (60 -79) / Muy Bueno (80 - 99) Exelente (100)							
CONOCIMIENTOS		REQ	1	2	3	PROM	BRE
Importaciones y Exportaciones:		100%	80%	90%	75%	82%	18%
Inglés:		50%	40%	50%	30%	40%	10%
Excel:		90%	90%	90%	80%	87%	3%
Promedio Conocimientos		80%	70%	77%	62%	69%	11%
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		REQ	1	2	3	PROM	BRE
Trabajo en equipo: Posee la habilidad para integrarse y trabajar efectivamente en equipo, estableciendo relaciones de colaboración y cooperación, participando activamente y potenciando las fortalezas de cada integrante para la obtención de una meta común.		90%	70%	80%	80%	77%	13%
Apertura al Cambio: Ha demostrado poseer la capacidad de enfrentar con mente abierta las diversas circunstancias, para evaluar si se requieren nuevas acciones o renovaciones que permitan el avance en la dirección deseada.		90%	65%	80%	80%	75%	15%
Iniciativa: Posee la capacidad para idear, inventar o emprender cosas.		90%	80%	70%	80%	77%	13%
Orientación a Resultados: Es una persona que se esfuerza por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas?		90%	80%	85%	80%	82%	8%
Comunicación Efectiva: Se comunica de forma que logre que el mensaje transmitido sea claro y entendible, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas y de forma oportuna?		90%	80%	70%	80%	77%	13%
Promedio de Competencias Organizacionales		90%	75%	77%	80%	77%	13%
COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO		REQ	1	2	3	PROM	BRE
Proactividad: Es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.		90%	90%	80%	80%	83%	7%
Negociación efectiva: Es la forma de intentar resolver, mediante la discusión los problemas que surgen, bien entre los individuos, bien entre las colectividades de los que estos forman parte. Surge de su capacidad para negociar con habilidad y de su confianza en el resultado.		90%	90%	89%	90%	90%	0%
Promedio de Competencias del Puesto		90%	87%	80%	83%	83%	7%
PROMEDIO GENERAL OBTENIDO		87%	77%			10%	
ESCALA DE COMPETENCIAS		OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES					
20-39	<input type="checkbox"/> No Aceptable						
40-59	<input type="checkbox"/> Bajo						
60-79	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptable	las brechas mas altas se identificaron en conocimientos importaciones exportaciones y la competencia apertura al cambio, se recomienda trabajar en las mismas.					
80-99	<input type="checkbox"/> Muy bueno						
100	<input type="checkbox"/> Excelente						
FIRMA EVALUADOR		FIRMA EVALUADO		VALIDADO POR TALENTO HUMANO			



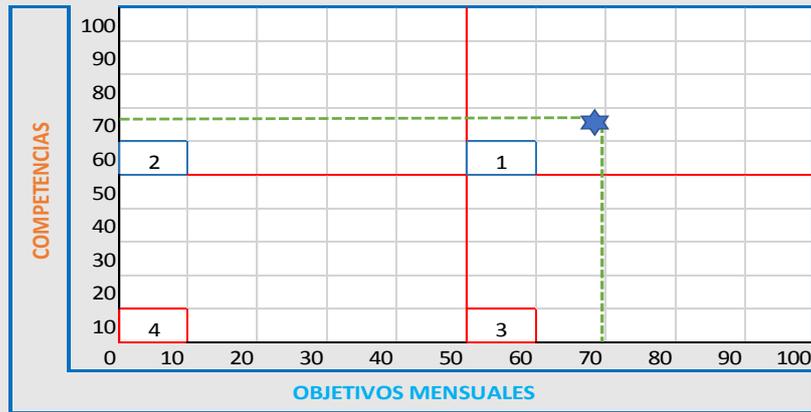
MATRIZ DE RESULTADOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Código: GTH-DOC-001
Fecha de implementación: XX-XX-XX
Ultima aprobación:
Versión: 00

Elaborado por: Maribel Guijarro **Revisado por:** _____ **Aprobado por:** _____

Nombre del Evaluado: _____
Cargo del Evaluado: GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
Area: FINANCIERA
Jefe Inmediato: GERENCIA GENERAL
Fecha de Medición: _____

NIVEL OBJETIVOS DEL CARGO	D.R	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
20-39 <input type="checkbox"/> No Aceptable	80	
40-59 <input type="checkbox"/> Bajo		
60-79 <input type="checkbox"/> Aceptable		
80-99 <input checked="" type="checkbox"/> Muybueno		Puede mejorar en sus objetivos
100 <input type="checkbox"/> Excelente		
NIVEL DE COMPETENCIAS	D.R	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
20-39 <input type="checkbox"/> No Aceptable	77	
40-59 <input type="checkbox"/> Bajo		las brechas mas altas se identificaron en conocimientos, importaciones exportaciones y la competencia apertura al cambio, se recomienda trabajar en las mismas.
60-79 <input checked="" type="checkbox"/> Aceptable		
80-99 <input type="checkbox"/> Muybueno		
100 <input type="checkbox"/> Excelente		
PROMEDIO GENERAL	79	SE ENCUENTRA EN EL CUADRANTE 1, PUEDE MEJORAR



PLAN DE ACCION (EN LAS DEBILIDADES DETECTADAS)

ACTIVIDADES A REALIZAR EN OBJETIVOS	N.A	MESES												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Medición del Cliente Interno	1													
	2													
	3													
	4													
ACTIVIDADES A REALIZAR EN COMPETENCIAS	N.A	MESES												
Capacitación de Importación y Exportación	1													
Trabajar en la competencia apertura al cambio	2													
	3													
	4													

FIRMA EVALUADOR
0
FIRMA EVALUADO
0
VALIDADO POR TALENTO HUMANO

HISTORICO DE DESARROLLO DEL COLABORADOR													
Nombre del Evaluado:	0												
Cargo del Evaluado:	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA												
Area:	FINANCIERA												
Jefe Inmediato:	GERENCIA GENERAL												
		MESES											
AÑO	PROMEDIO 2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
OBJETIVOS MENSUALES	78,25	75	78	80	80								
COMPETENCIAS	71,75	70	70	70	77								

CURVA DE DESARROLLO 2018

Month	Series1	Series2
ENE	75	70
FEB	78	70
MAR	80	70
ABR	80	77



MEDICIÓN DE OBJETIVOS MENSUALES

GTH-REG-002

Fecha de elaboración: XX-XX-XX

Fecha de actualización:

Revision:00

Elaborado por: Maribel Guijarro

Revisado por:

Aprobado por:

Nombre:

Mes de Medición:

Área:

TÉCNICA

Medición Realizada por:

GERENCIA TÉCNICA

Cargo:

JEFE DE MANTENIMIENTO

								RESULTADOS			
1 Ítem	2 Objetivos del Cargo	3 Alineación con Objetivo Estratégico	4 Tipo de Indicador	5 Responsable de medición	6 Metas / Objetivos	7 Indicadores	8 Ponderación (Peso)	9 Valor Alcanzado	10 % de cumplimiento de la Meta descrita	11 (8*9/100) Ponderación	12 Observaciones
1	DISPONIBILIDAD DE MÁQUINAS CLAVES	4	ESTRATEGICO	JP	100	TIEMPO DISPONIBLE TIEMPO DEMANDADO	25%	90	90	23%	
2	CUMPLIMIENTO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	3	PROCESO	TA	80	ORDENES DE TRABAJO PLANIFICADAS ORDENES DE TRABAJO REALIZADAS	20%	70	70	14%	
3	CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE MANTENIMIENTO	3	PROCESO	GAF	100	PRESUPUESTO MENSUAL GASTO MENSUAL DE MANTENIMIENTO	15%	90	90	14%	
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - CIERRES EFECTIVOS	2	TRANSVERSAL	JSG	100	HALLAZGOS - CIERRES	20%	90	90	18%	
5	ÍNDICE DE INCIDENCIA A ACCIDENTES DE TRABAJO (IIAT) 0 ACCIDENTES EN EL MES DEL PERSONAL DE SU ÁREA	2	TRANSVERSAL	JSI	100	0 ACCIDENTES EN EL MES	20%	100	100	20%	
								TOTAL:		88%	

Nota. En lo posible y de preferencia los objetivos no deben ser más de 5

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		TIPO DE INDICADORES	
<input type="checkbox"/> 1	DIVERSIFICACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> 1	ESTRATEGICO
<input checked="" type="checkbox"/> 2	DESARROLLO ORGANIZACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> 2	PROCESO
<input checked="" type="checkbox"/> 3	RENTABILIDAD	<input type="checkbox"/> 3	TRANSVERSAL
<input checked="" type="checkbox"/> 4	CRECIMIENTO	<input type="checkbox"/> 4	CARGO

Promedio Mínimo Requerido:	80%
Bono de cumplimiento	\$300
Pago	\$264,00
APLICA PAGO	

EJEMPLO DEL NIVEL TÉCNICO

	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS				Código: GTH-REG-003				
					Fecha de implementación: XX-XX-XX				
					Ultima aprobación:				
					Revisión: 00				
Elaborado por: Maribel Guijarro		Revisado por:		Aprobado por:					
Nombre del Evaluado:		Nombre Evaluador:							
Puesto: JEFE DE MANTENIMIENTO		Puesto: GERENCIA DE TÉCNICA							
Fecha Evaluación:		Tipo de Evaluador:							
Discapacidad: <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO		Tipo:							
DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS									
Bajo(20-39) / Regular (40 - 59) /Bueno (60 -79) / Muy Bueno (80 - 99) Exelente (100)									
CONOCIMIENTOS				REQ	1	2	3	PROM	BRE
Hidráulica				90%	80%	80%	90%	83%	7%
Electricidad				90%	90%	80%	90%	87%	3%
Ingles nivel medio				90%	90%	90%	90%	90%	0%
Promedio Conocimientos				90%	87%	83%	90%	87%	3%
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				REQ	1	2	3	PROM	BRE
Trabajo en equipo: Posee la habilidad para integrarse y trabajar efectivamente en equipo, estableciendo relaciones de colaboración y cooperación, participando activamente y potenciando las fortalezas de cada integrante para la obtención de una meta común.				90%	90%	90%	89%	90%	0%
Apertura al Cambio: Ha demostrado poseer la capacidad de enfrentar con mente abierta las diversas circunstancias, para evaluar si se requieren nuevas acciones o renovaciones que permitan el avance en la dirección deseada.				90%	80%	85%	90%	85%	5%
Iniciativa: Posee la capacidad para idear, inventar o emprender cosas.				90%	90%	80%	85%	85%	5%
Orientacion a Resultados: Es una persona que se esfuerza por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas?				90%	90%	85%	80%	85%	5%
Comunicación Efectiva: Se comunica de forma que logre que el mensaje transmitido sea claro y entendible, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas y de forma oportuna?				90%	88%	90%	80%	86%	4%
Promedio de Competencias Organizacionales				90%	88%	86%	85%	86%	4%
COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO				REQ	1	2	3	PROM	BRE
Liderazgo: Habilidad para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros.				90%	90%	80%	85%	85%	5%
Proactividad: Es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.				90%	90%	80%	80%	83%	7%
solución de problemas: Es la eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del costo e iniciativa.				90%	90%	90%	90%	90%	0%
Promedio de Competencias del Puesto				90%	90%	83%	85%	86%	4%
PROMEDIO GENERAL OBTENIDO				90%	86%			4%	
ESCALA DE COMPETENCIAS		OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES							
20-39	<input type="checkbox"/> No Aceptable								
40-59	<input type="checkbox"/> Bajo								
60-79	<input type="checkbox"/> Aceptable								
80-99	<input checked="" type="checkbox"/> Muybueno	Cuenta con un buen desarrollo puede mejora en conocimientos hidraulicos y en la competencia proactividad							
100	<input type="checkbox"/> Excelente								
FIRMA EVALUADOR		FIRMA EVALUADO		VALIDADO POR TALENTO HUMANO					



MATRIZ DE RESULTADOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Código: GTH-DOC-001

Fecha de implementación: XX-XX-XX

Ultima aprobación:

Versión: 00

Elaborado por: Maribel Guijarro

Revisado por:

Aprobado por:

Nombre del Evaluado:

Cargo del Evaluado:

Area:

Jefe Inmediato:

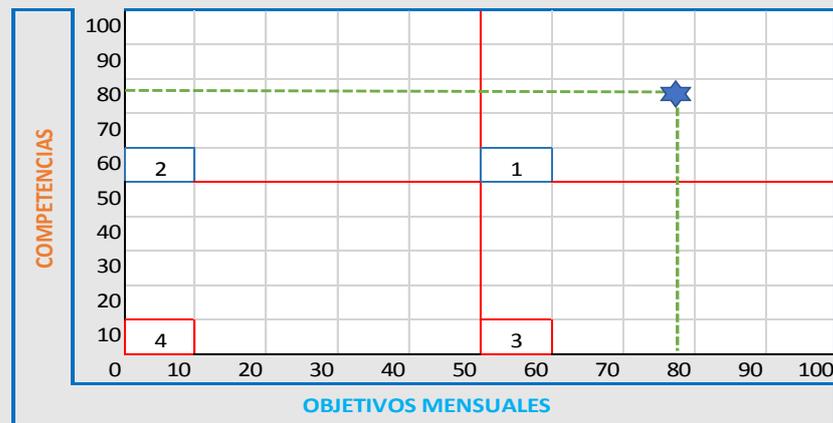
Fecha de Medición:

JEFE DE MATRICERIA

TÉCNICA

GERENCIA TÉCNICA

NIVEL OBJETIVOS DEL CARGO	D.R	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
20-39 <input type="checkbox"/> No Aceptable	88	
40-59 <input type="checkbox"/> Bajo		
60-79 <input type="checkbox"/> Aceptable		
80-99 <input checked="" type="checkbox"/> Muy bueno		cumple con los objetivos, pero debe concluir con los allazgos a su cargo
100 <input type="checkbox"/> Excelente		
NIVEL DE COMPETENCIAS	D.R	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
20-39 <input type="checkbox"/> No Aceptable	86	
40-59 <input type="checkbox"/> Bajo		
60-79 <input type="checkbox"/> Aceptable		
80-99 <input checked="" type="checkbox"/> Muy bueno		Es importante trabajar en la competencia de liderazgo ya que es la brecha mas alta
100 <input type="checkbox"/> Excelente		
PROMEDIO GENERAL	87	



PLAN DE ACCION (EN LAS DEBILIDADES DETECTADAS)

ACTIVIDADES A REALIZAR EN OBJETIVOS	N.A	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
umplir con el plan de mantenimiento preventiv	1												
	2												
	3												
	4												
ACTIVIDADES A REALIZAR EN COMPETENCIAS	N.A	MESES											
Capacitación en Hidraulica	1												
	2												
	3												
	4												

FIRMA EVALUADOR

0

FIRMA EVALUADO

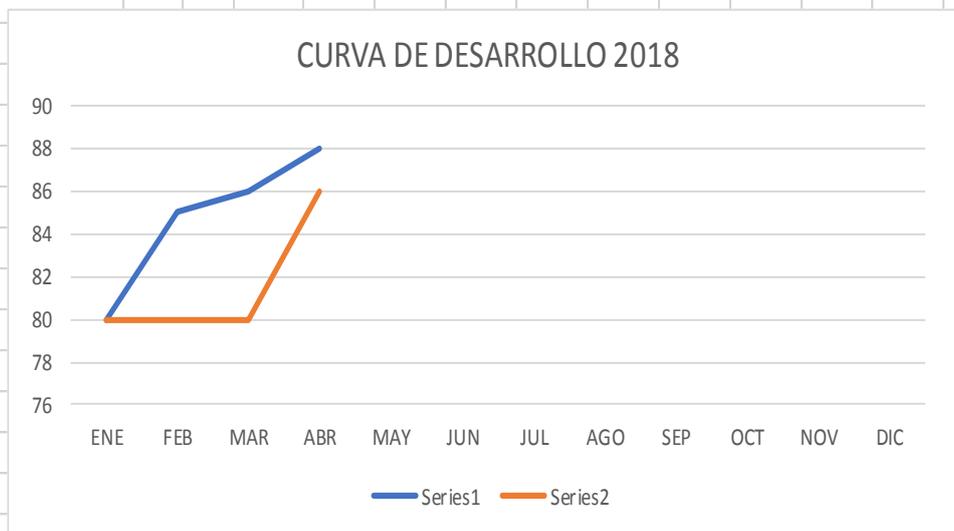
0

VALIDADO POR TALENTO HUMANO

HISTORICO DE DESARROLLO DEL COLABORADOR

Nombre del Evaluado: 0
 Cargo del Evaluado: JEFE DE MATRICERIA
 Area: TÉCNICA
 Jefe Inmediato: GERENCIA TÉCNICA

		MESES											
AÑO	PROMEDIO 2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
OBJETIVOS MENSUALES	84,75	80	85	86	88								
COMPETENCIAS	81,50	80	80	80	86								



EJEMPLO DEL NIVEL OPERATIVO

		MEDICIÓN DE OBJETIVOS MENSUALES						GTH-REG-002			
								Fecha de elaboración: XX-XX-XX			
								Fecha de actualización:			
								Revision:00			
Elaborado por: Maribel Guijarro		Revisado por:						Aprobado por:			
Nombre:		Mes de Medición:									
Área:	PRODUCCIÓN	Medición Realizada por:						JEFE DE PRODUCCIÓN			
Cargo:	SUPERVISOR DE PLANTA										
								RESULTADOS			
1 Ítem	2 Objetivos del Cargo	3 Alineación con Objetivo Estratégico	4 Tipo de Indicador	5 Responsable de medición	6 Metas / Objetivos	7 Indicadores	8 Ponderación (Peso)	9 Valor Alcanzado	10 % de cumplimiento de la Meta descrita	11 (8*9/100) Ponderación	12 Observaciones
1	TIEMPO MONTAJE HERRAMENTAL (SMED)	3	PROCESO	CP	100	TIEMPO PROMEDIO MONTAJE HERRAMENTAL TIEMPO ESTABLECIDO	20%	90	90	18%	
2	INSUMOS DE PRODUCCIÓN	3	PROCESO	JAL	100	TOTAL COSTO INSUMOS MES PLANIFICADO	20%	90	90	18%	
3	EQUIPOS PROTECCION PERSONAL	2	PROCESO	TSI	100	COSTO REAL COSTO PLANIFICADO	20%	90	90	18%	
4	REPROCESOS	3	PROCESO	CC	100	COSTO REPROCESO (TIEMPO/INSUMOS)	20%	75	75	15%	
5	ÍNDICE DE INCIDENCIA A ACCIDENTES DE TRABAJO (IIAT) 0 A ACCIDENTES EN EL MES DEL PERSONAL DE SU ÁREA	2	TRANSVERSAL	JSI	100	0 A ACCIDENTES EN EL MES	20%	100	100	20%	
								TOTAL:		89%	
Nota. En lo posible y de preferencia los objetivos no deben ser más de 5											
OBJETIVOS ESTRATEGICOS						TIPO DE INDICADORES					
<input type="checkbox"/>	1	DIVERSIFICACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	1	ESTRATEGICO						
<input checked="" type="checkbox"/>	2	DESARROLLO ORGANIZACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	2	PROCESO						
<input checked="" type="checkbox"/>	3	RENTABILIDAD	<input type="checkbox"/>	3	TRANSVERSAL						
<input type="checkbox"/>	4	CRECIMIENTO	<input type="checkbox"/>	4	CARGO						
								Promedio Mínimo Requerido:	80%		
								Bono de cumplimiento	\$100		
								Pago	\$89,00		APLICA PAGO

	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS			Código: GTH-REG-003					
				Fecha de implementación: XX-XX-XX					
			Ultima aprobación:						
			Revisión: 00						
Elaborado por: Maribel Guijarro		Revisado por:		Aprobado por:					
Nombre del Evaluado:		Nombre Evaluador:							
Puesto: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN		Puesto: JEFE DE PRODUCCIÓN							
Fecha Evaluación:		Tipo de Evaluador:							
Discapacidad: <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO		Tipo:							
DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS									
Bajo(20-39) / Regular (40 - 59) /Bueno (60 -79) / Muy Bueno (80 - 99) Exelente (100)									
CONOCIMIENTOS				REQ	1	2	3	PROM	BRE
Uso de maquinaria				90%	90%	90%	90%	90%	0%
Procesos de producción				90%	90%	80%	75%	82%	8%
Metrología básica				90%	90%	90%	90%	90%	0%
Promedio Conocimientos				90%	90%	87%	85%	87%	3%
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				REQ	1	2	3	PROM	BRE
Trabajo en equipo: Posee la habilidad para integrarse y trabajar efectivamente en equipo, estableciendo relaciones de colaboración y cooperación, participando activamente y potenciando las fortalezas de cada integrante para la obtención de una meta común.				90%	88%	85%	80%	84%	6%
Apertura al Cambio: Ha demostrado poseer la capacidad de enfrentar con mente abierta las diversas circunstancias, para evaluar si se requieren nuevas acciones o renovaciones que permitan el avance en la dirección deseada.				90%	90%	80%	85%	85%	5%
Iniciativa: Posee la capacidad para idear, inventar o emprender cosas.				90%	80%	90%	80%	83%	7%
Orientacion a Resultados: Es una persona que se esfuerza por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas?				90%	75%	80%	80%	78%	12%
Comunicación Efectiva: Se comunica de forma que logre que el mensaje transmitido sea claro y entendible, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas y de forma oportuna?				90%	80%	75%	80%	78%	12%
Promedio de Competencias Organizacionales				90%	83%	82%	81%	82%	8%
COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO				REQ	1	2	3	PROM	BRE
Organización: Tener una visión clara de las funciones y tareas del puesto de trabajo y ejecutarlas con eficacia y eficiencia. Planificar, priorizar y llevarlas a cabo de manera autónoma previendo posibles obstáculos.				90%	80%	80%	75%	78%	12%
Proactividad: Es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.				90%	80%	80%	79%	80%	10%
Liderazgo: Habilidad para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros.				90%	75%	70%	75%	73%	17%
Promedio de Competencias del Puesto				90%	78%	77%	76%	77%	13%
PROMEDIO GENERAL OBTENIDO				90%	82%			8%	
ESCALA DE COMPETENCIAS		OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES							
20-39 <input type="checkbox"/> No Aceptable									
40-59 <input type="checkbox"/> Bajo									
60-79 <input type="checkbox"/> Aceptable		Tiene muchas oportunidades de mejora en las brechas identificadas en conocimientos procesos de producción en competencias Orientación a resultados, comunicación efectiva, Organización y liderazgo.							
80-99 <input checked="" type="checkbox"/> Muybueno									
100 <input type="checkbox"/> Excelente									
FIRMA EVALUADOR		FIRMA EVALUADO		VALIDADO POR TALENTO HUMANO					



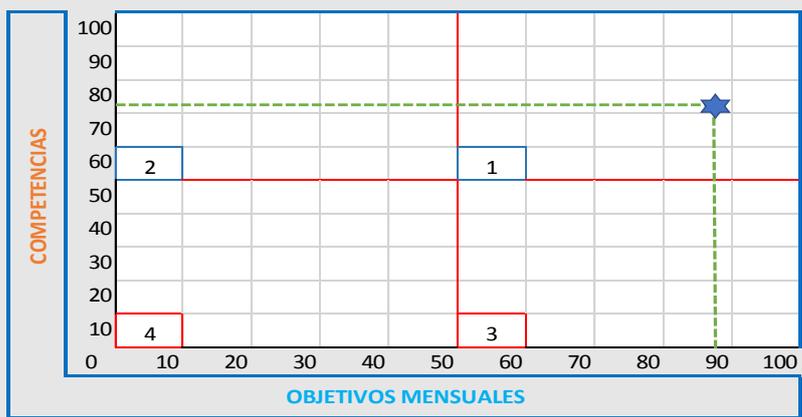
MATRIZ DE RESULTADOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Código: GTH-DOC-001
Fecha de implementación: XX-XX-XX
Última aprobación:
Versión: 00

Elaborado por: Maribel Guijarro Revisado por: Aprobado por:

Nombre del Evaluado: _____
 Cargo del Evaluado: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
 Area: PRODUCCIÓN
 Jefe Inmediato: JEFE DE PRODUCCIÓN
 Fecha de Medición: _____

NIVEL OBJETIVOS DEL CARGO	D.R	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
20-39 <input type="checkbox"/> No Aceptable	89	
40-59 <input type="checkbox"/> Bajo		
60-79 <input type="checkbox"/> Aceptable		
80-99 <input checked="" type="checkbox"/> Muy bueno		
100 <input type="checkbox"/> Excelente		
NIVEL DE COMPETENCIAS	D.R	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
20-39 <input type="checkbox"/> No Aceptable	82	
40-59 <input type="checkbox"/> Bajo		
60-79 <input type="checkbox"/> Aceptable		Tiene muchas oportunidades de mejora en las brechas identificadas en conocimientos; procesos de producción en competencias Orientación a resultados, comunicación efectiva, Organización y liderazgo.
80-99 <input checked="" type="checkbox"/> Muy bueno		
100 <input type="checkbox"/> Excelente		
PROMEDIO GENERAL	86	



PLAN DE ACCION (EN LAS DEBILIDADES DETECTADAS)

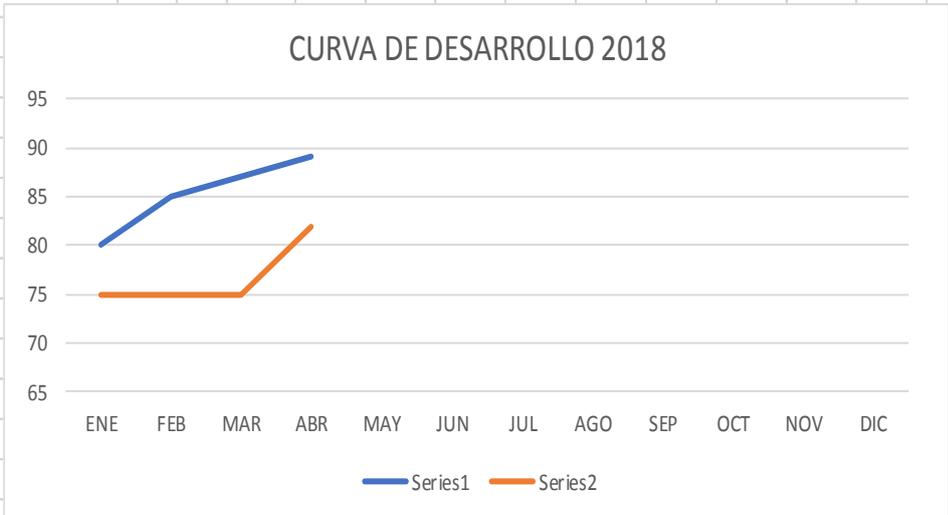
ACTIVIDADES A REALIZAR EN OBJETIVOS	N.A	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Presentar una propuesta de mejora en reproceso	1												
	2												
	3												
	4												
ACTIVIDADES A REALIZAR EN COMPETENCIAS	N.A	MESES											
Reinducción en los procesos de producción	1												
Capacitación en liderazgo, Organización y Comunicación efectiva	2												
	3												
	4												

FIRMA EVALUADOR
FIRMA EVALUADO
VALIDADO POR TALENTO HUMANO

HISTORICO DE DESARROLLO DEL COLABORADOR

Nombre del Evaluado: 0
 Cargo del Evaluado: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
 Area: PRODUCCIÓN
 Jefe Inmediato: JEFE DE PRODUCCIÓN

		MESES											
AÑO	PROMEDIO 2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
OBJETIVOS MENSUALES	85,25	80	85	87	89								
COMPETENCIAS	76,75	75	75	75	82								



FORMATO DE MEDICION DE COMPETENCIAS

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS		GTH-GAF-REG			
		Fecha de elaboración: 18-Oct-2017			
		Fecha de actualización:			
		Revision:00			
Objetivo:					
Identificar las posibles brechas que los líderes de la organización presenten ante el personal a su cargo, permitiéndonos desarrollar un plan de mejora continua como líderes					
Cargo: _____		Nombre del evaluado: _____			
Fecha: _____					
Por favor califique a su Jefe inmediato o compañero en los siguientes aspectos como líder del 10 al 100 siendo el 100 el máximo :					
LISTA DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO		Calificación			PROMEDIO
Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.	70	70			70
Ética /Buen Ejemplo: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa	90	60			75
Desarrollo de las personas /Delegar: Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.	80	60			70
Empowerment/Motivación: Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	70	70			70
Conciencia organizacional/Reconocimiento: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	70	70			70
Capacidad de entender a los demás /Empatía: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente .	80	85			82,5
Innovación/Solución de Problemas: Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	80	70			75
Orientación a Resultados/Cumplimiento de Metas: Necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	80	70			75
Autocontrol /Autorreflexión: Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	80	80			80
instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	70	75			72,5
Sugerencias:	PROMEDIO GENERAL			74	

