



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “El feedback como herramienta para mejorar
el desempeño laboral en el sector comercial de
plásticos de la provincia de Tungurahua”**

AUTOR: Andrés Roberto Cisneros Salazar

TUTOR: Ing. Julio Mauricio Vizuite Muñoz, Mg.

AMBATO – ECUADOR

Septiembre 2018



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Julio Mauricio Vizuite Muñoz, Mg.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**El feedback como herramienta para mejorar el desempeño laboral en el sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua**” presentado por el señor **Andrés Roberto Cisneros Salazar** para optar por el título de Ingeniero de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 28 de junio del 2018



Ing. Julio Mauricio Vizuite Muñoz, Mg.

C.I. 1704039286

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Andrés Roberto Cisneros Salazar**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Andrés Roberto Cisneros Salazar
C.I.1803743978

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Carlos Javier Beltrán Avalos, Mg.

C.I.1803538048



Dr. MBA. Walter Ramiro Jiménez Silva

C.I.0501797351

Ambato, 22 de agosto del 2018

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Andrés Roberto Cisneros Salazar

C.I.1803743978

AGRADECIMIENTO

Agradecido intensamente con la Universidad Técnica de Ambato por abrirme sus puertas y encaminarme a ser un profesional, con la Facultad de Ciencias Administrativas y a todos mis profesores con los que he tenido el gusto de compartir gratas experiencias de conocimiento, las mismas que han sido muy beneficiosas, no solo en la vida laboral sino también en el andar diario de la existencia.

También muy agradecido con mi tutor el Ing. Julio Vizuite por entregarme parte de su tiempo y sus experiencias mismas para la realización de este proyecto de investigación. A mis calificadores Ing. Carlos Beltrán y Dr. Walter Jiménez agradecido por sus conocimientos impartidos, los mismos que fueron de gran ayuda para culminar con éxito esta meta que me propuse.

A la empresa PLASTIK y su subgerente Fernando Naranjo por toda la apertura y su apoyo infinitamente agradecido.

Andrés Roberto Cisneros Salazar

DEDICATORIA

Primeramente quiero dedicar este proyecto de investigación a mis padres por inculcarme a seguir siempre adelante, por su apoyo incondicional y los buenos valores que han infundido en mí. También a mi esposa María Belén Fiallos por la paciencia la comprensión y animarme a cumplir con mis metas. Además quiero dedicarlo especialmente a mis dos grandes amores Martín y Sebastián Cisneros, porque ustedes hijos míos, desde que llegaron hacer parte de mi vida han sido el motor que me impulsa a seguir adelante, gracias a ustedes siempre he tratado de hacer de ser una mejor persona y quiero dejar como ejemplo para que ustedes se incentiven siempre a culminar todo lo que se propongan los amo con todo mi corazón.

Andrés Roberto Cisneros Salazar

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DERECHOS DE AUTOR.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Tema de investigación.....	1
1.2 Descripción del problema de investigación.....	1
1.3 Árbol de problemas.....	3
1.3.1 Análisis del árbol de problemas.....	4
1.4 Delimitación.....	4
1.5 Formulación del problema.....	5
1.6 Justificación.....	5
2. OBJETIVOS.....	7
2.1 Objetivo general.....	7
2.2 Objetivos específicos.....	7
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE).....	8
3.1 Antecedentes investigativos.....	8
3.2 Fundamentación teórica.....	11
3.2.1 Feedback.....	11
3.3 Categorización de variables.....	13
3.3.1 Formulación del feedback.....	14
3.3.2 Aspectos que intervienen en el feedback.....	14

3.3.3 Características del feedback.....	14
3.3.4 Tipos de feedback	17
3.3.5 Importancia del feedback en la organización.....	17
3.3.6 Enfoques del feedback	18
3.3.7 Ventajas del feedback	18
3.3.8 Pasos de preparación para un feedback.....	19
3.3.9 Que no es feedback	19
3.3.10 Sugerencias para mejorar el feedback.....	20
3.3.11 Evaluación de comportamientos	20
3.3.11.1 Definición.....	20
3.3.11.2 Proceso de evaluación de comportamiento funcional.....	21
3.3.11.3 Herramientas para evaluar comportamientos.....	21
3.3.12 Evaluación del desempeño.....	22
3.3.12.1. Definición.....	22
3.3.12.2 Propósitos de la evaluación de desempeño	23
3.3.12.3 Proceso de evaluación de desempeño	24
3.3.12.4 Ventajas de la evaluación de desempeño	24
3.4.1 Gestión del talento humano.....	25
3.4.1.1 Definición.....	25
3.4.1.2 Objetivos de la gestión de recursos humanos	26
3.4.1.3 Factores que influyen en la GTH	27
3.4.1.4 Funciones de la GTH	27
3.4.1.5 Procesos administrativos de la GTH.....	28
3.4.1.6 Factores que intervienen en la GTH	28
3.4.1.7 Importancia de la GTH.....	28
3.4.1.8 Procesos que implica la GTH.....	29
3.4.2 Políticas de recursos humanos	30
3.4.2.1 Definición.....	30
3.4.2.2 Objetivo.....	30
3.4.2.3 Principios	31
3.4.2.4 Clasificación.....	31
3.4.3 Desempeño laboral.....	32
3.4.3.1 Definición.....	32

3.4.3.2	Importancia del desempeño laboral	33
3.4.3.3	Objetivos del desempeño laboral	33
3.4.3.4	Rasgos que predicen el desempeño laboral.....	34
3.4.3.5	Factores que influyen en el desempeño	35
3.4.3.6	Administración del desempeño	36
3.4.3.7	Identificación de las medidas de desempeño	36
3.5	Hipótesis.....	36
3.5.1	Señalamiento de variables.....	36
4.	METODOLOGÍA.....	37
4.1	Métodos teóricos	37
4.2	Métodos empíricos	38
4.3	Plan de recolección de la información	40
4.4	Operacionalización de variables	41
4.5	Población y muestra	43
4.6	Validación del instrumento.....	44
4.6.1	Ingreso de datos	44
4.7	Procesamiento y análisis de la información	45
5.	RESULTADOS.....	45
5.1	Resultados de la encuesta (instrumento -cuestionario).....	45
5.2	Verificación de Hipótesis.....	58
6.	PROPUESTA	64
6.1	Tema.....	64
6.2	Introducción.....	64
6.3	Objetivos.....	64
6.3.1	Objetivo general	64
6.3.2	Objetivos específicos	64
6.4	Programa de retroalimentación (Feedback).....	65
6.4.1	Contenido del programa.....	65
6.4.2	Realización de la retroalimentación	66
6.4.3	Establecer los encuentros programados.....	68
6.4.4	Dar a conocer los elementos del programa	69
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
7.1	Conclusiones	70

7.2. Recomendaciones.....	71
8. BIBLIOGRAFIA.....	72
Anexos	75
9. ARTÍCULO CIENTÍFICO.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Recolección de la información.....	40
Tabla 2 Operacionalización de variables: Independiente.....	41
Tabla 3 Operacionalización de variables: Dependiente	42
Tabla 4 Población sector comercial de plásticos.....	43
Tabla 5 Resumen de procesamiento de casos	44
Tabla 6 Frecuencia	46
Tabla 7 Habilidades.....	47
Tabla 8 Conocimientos	48
Tabla 9 Comportamiento	49
Tabla 10 Rendimiento laboral.....	50
Tabla 11 Calidad	51
Tabla 12 Persona Productiva.....	52
Tabla 13 Objetivos	53
Tabla 14 Funciones y responsabilidades.....	54
Tabla 15 Actividades	55
Tabla 16 Retroalimentación	56
Tabla 17 Desempeño laboral.....	57
Tabla 18 Frecuencias Observadas.....	59
Tabla 19 Frecuencias Esperadas	60
Tabla 20 Tabla de contingencia	62
Tabla 21 Programa feedback.....	65
Tabla 22 Retroalimentación	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Árbol de problemas.....	3
Gráfico 2 Categorías fundamentales	13
Gráfico 3 Genero de los encuestados.....	45
Gráfico 4 Edad.....	46
Gráfico 5 Frecuencia.....	47
Gráfico 6 Habilidades	48
Gráfico 7 Conocimientos	49
Gráfico 8 Comportamiento	50
Gráfico 9 Rendimiento laboral.....	51
Gráfico 10 Calidad	52
Gráfico 11 Persona productiva.....	53
Gráfico 12 Objetivos	54
Gráfico 11 Funciones y responsabilidades.....	55
Gráfico 12 Actividades	56
Gráfico 13 Retroalimentación	57
Gráfico 14 Desempeño laboral.....	58
Gráfico 15 Campana de Gauss	63
Gráfico 16 Contenido del programa.....	66

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa PLASTIK se ha dedicado a la comercialización de artículos plásticos y descartables, durante 15 años, tiempo en el cual ha logrado consolidarse en el mercado provincial, actualmente quiere expandirse a nivel nacional, por tal manera es necesario incorporar herramientas administrativas para la gestión empresarial enfocadas al manejo del recurso más valioso de la organización el Talento Humano, de esta manera podrá competir a escala nacional.

Es así que este proyecto de investigación busca establecer, como el uso del Feedback (Retroalimentación) puede emplearse en las organizaciones con el propósito de mejorar el desempeño laboral, sin dejar de lado que este elemento es importante en la estructura de un Sistema y requiere de la gestión administrativa bajo el enfoque sistémico para una aplicación adecuada en el desarrollo y cumplimiento de los propósitos que persiguen todos los entes comerciales.

Los resultados de mayor relevancia se identifican en relación a los colaboradores quienes desconocen sobre el uso de estrategias administrativas como el feedback y su efecto en el desempeño laboral, debido a que los trabajadores no reciben capacitación permanente del uso de modelos de gestión administrativa para el incremento de la productividad en las organizaciones.

Por tal motivo la propuesta se encamina en sugerir la implementación del feedback como estrategia para mejorar el desempeño laboral de las empresas que pertenecen al sector comercial de plásticos, consiguiendo que la empresa pueda competir a nivel nacional y pueda generar mayores recursos.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACION, FEEDBACK, DESEMPEÑO LABORAL, SECTOR COMERCIAL PLASTICOS, COMPETENCIAS

ABSTRACT

The company PLASTIK has been dedicated to the commercialization of plastic and disposable articles, during 15 years, time in which it has managed to consolidate itself in the provincial market, at the moment it wants to expand at national level, in such a way it is necessary to incorporate administrative tools for the business management focused on the management of the most valuable resource of the organization Human Talent, in this way will be able to compete on a national scale.

This is how this research project seeks to establish how the use of feedback can be used in organizations with the purpose of improving work performance, without neglecting that this element is important in the structure of a system and requires administrative management under the systemic approach for an adequate application in the development and fulfillment of the purposes pursued by all commercial entities.

The most relevant results are identified in relation to employees who are unaware of the use of administrative strategies such as feedback and its effect on job performance, because workers do not receive permanent training in the use of administrative management models for the increase of productivity in organizations.

For this reason, the proposal is aimed at suggesting the implementation of feedback as a strategy to improve the work performance of companies belonging to the commercial sector of plastics, getting the company to compete nationally and generate more resources.

KEYWORDS: INVESTIGATION, FEEDBACK, LABOR PERFORMANCE, PLASTIC COMMERCIAL SECTOR, COMPETENCYS

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de Investigación

El feedback como herramienta para mejorar el desempeño laboral en el sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua.

1.2 Descripción del problema de investigación

En la provincia de Tungurahua se puede identificar y relacionar teóricamente con lo que expresa Pedraza, Amaya, & Conde (2014) cita a Faría (1995) quien define al desempeño laboral como “el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.” El desempeño laboral se ve afectado por factores tanto internos como externos que afectan directamente el desarrollo organizacional.

En nuestra sociedad cada vez más progresista y globalizada, las empresas buscan la eficiencia como organización y la autosatisfacción de sus colaboradores, con el fin de estar en los sitios más altos, por esta razón es necesario e importante impulsar el buen desempeño del trabajador, para conseguir los objetivos organizacionales. La óptima administración del capital humano facilita el mejoramiento y buen desempeño del trabajador.

A una empresa se la puede catalogar como buena, por la calidad de sus recursos humanos, sobre todo si estos trabajan con entusiasmo, para alcanzar las metas de manera eficiente. La retroalimentación del desempeño va encaminada en hacer fluir las mejores cualidades que tienen las personas, para que todo su esfuerzo y constancia se vea reflejado en el cumplimiento de sus logros tanto individual como colectivamente (Moutal, 2014).

En los almacenes dedicados a la comercialización de los productos plásticos en la ciudad de Ambato se ha podido observar e identificar los motivos para que colaboradores no se desenvuelvan de la mejor manera en sus labores, evidenciando la falta de interés demostrada por los vendedores al promocionar los artículos que

ofertan, contribuyendo a una conducta de conformismo e incumplimiento en las visitas a los compradores, contribuyendo a la pérdida de clientes potenciales y credibilidad en el mercado,

El bajo desempeño laboral de los vendedores acarrea varias consecuencias, como la pérdida de interés en el trabajo repercutiendo en el incumpliendo de las metas de venta, menores ingresos para la empresa, generando a su vez una inadecuada relación entre vendedor y cliente, lo que puede ocasionando la pérdida de la fidelidad del mismo por la mala imagen corporativa, de ahí la necesidad de implementar técnicas de valoración del desempeño del puesto de trabajo ayudando a reconocer de una manera eficiente los errores, para poderlas corregir a tiempo, con la finalidad instaurar una fuerza laboral que genere mayores beneficios, tanto como la autorrealización del empleado y el crecimiento económico de la empresa para esto se va a conocer e identificar las necesidades que tienen los trabajadores, de manera individual y colectiva, además analizar el entorno en el cual desarrollan sus actividades y si cuentan con las herramientas adecuadas para realizar sus labores. El desarrollo investigativo está respaldado por el Plan Nacional del Buen Vivir, el mismo que tiene como objetivo promover la investigación científica para satisfacer las necesidades de las personas (SENPLADES, 2013-2017).

1.3. Árbol de problemas

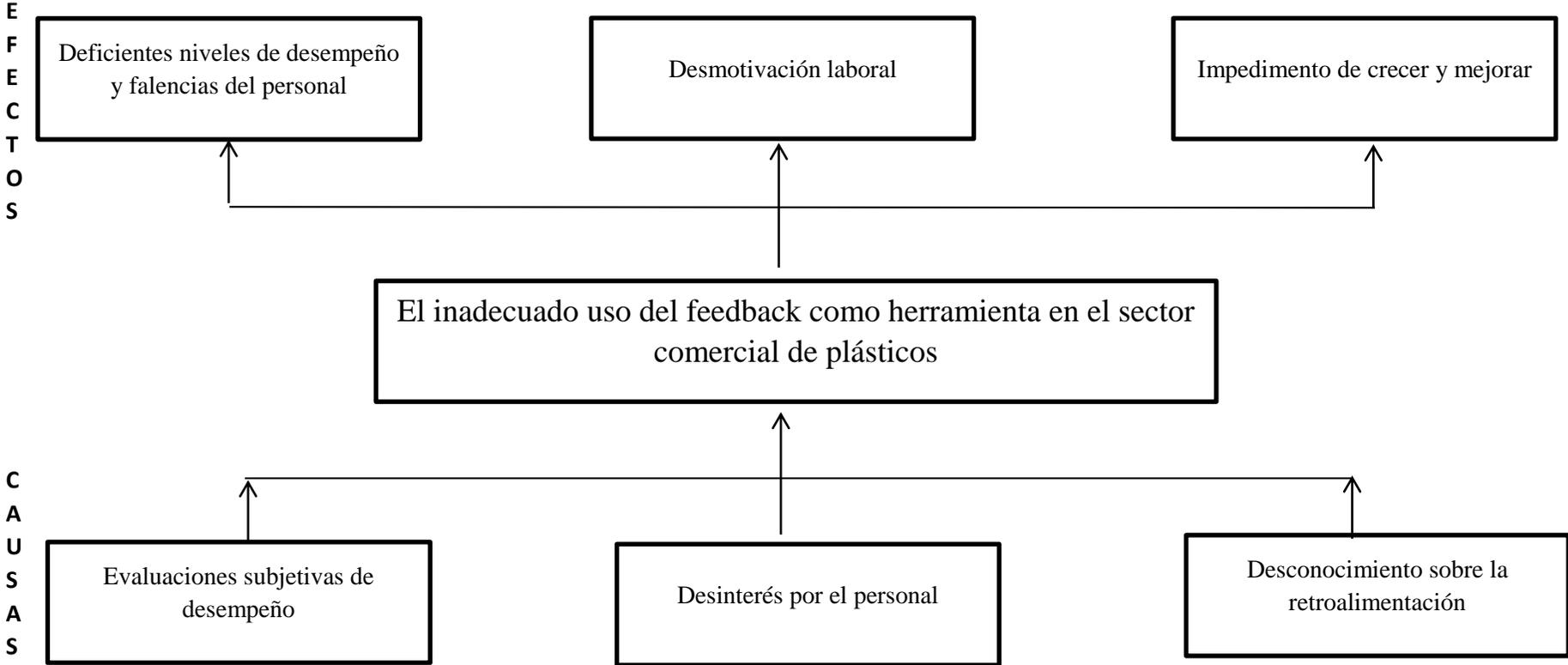


Gráfico 1: Árbol de problemas
Elaborado por: Andrés Cisneros

1.3.1. Análisis del árbol de problemas

La realización del árbol de problemas permite determinar las principales causas y efectos que se generan por la problemática planteada y permiten tener una visión más real y objetiva del proceso investigativo.

Un inadecuado feedback se da en primera instancia porque las evaluaciones de desempeño son subjetivas generando un desconocimiento respecto al desempeño real de los trabajadores y falencias que tienen al momento de realizar sus actividades motivos por el cual no se tienen una visión clara de cuáles son los aspectos que mejorar en el personal

Otra de las causas es la despreocupación y desinterés por el personal lo que genera insatisfacción y desmotivación laboral contribuyendo al desarrollo inadecuado de funciones.

Finalmente, una de las causas más frecuentes para que se dé un inadecuado feedback es el desconocimiento sobre la importancia de la retroalimentación repercutiendo impedimento de crecer y mejorar del personal, lo que afecta de manera notoria su desempeño laboral y a su vez la rentabilidad, estabilidad y productividad de la empresa.

En caso de dar mayor importancia al feedback el personal no puede mejorar y como consecuencia de ello las empresas no pueden crecer.

1.4. Delimitación

Campo: Organización de Empresas

Área: Desempeño Laboral

Aspecto: Feedback

Temporal: La investigación se realizó entre los meses de Enero a Junio de 2018

Espacial: En la provincia de Tungurahua

Unidad de observación: Sector comercial de plásticos

1.5. Formulación del problema

¿Cómo afecta el uso del Feedback como herramienta en los niveles de desempeño laboral en el sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua?

1.5.1. Interrogantes

¿Qué instrumentos se debe tomar en consideración para medir el desempeño laboral en los empleados del sector de plásticos de la provincia?

¿Qué método utilizan las empresas del sector de plásticos de la provincia para medir el nivel de desempeño de los empleados?

¿Considera que la implementación del Feedback como herramienta ayudaría a medir el desempeño de los empleados?

1.6. Justificación

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer al feedback como herramienta para mejorar el desempeño laboral en el sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua.

La investigación es innovadora debido a que no se han realizado investigaciones previas sobre la influencia del feedback en el desempeño laboral por lo cual también se convierte en una investigación de tipo transcendental.

El trabajo es novedoso debido a que se intenta demostrar que mediante la aplicación el feedback se puede mejorar el desempeño laboral debido a que este permite medir falencia y en base a ello proponer medidas correctivas velando por el bienestar del trabajador y de la organización

El presente trabajo se incursionará en todas las alternativas de aplicación de Feedback, para mejorar el rendimiento del empleado incentivando de una manera positiva al empleado, así también será de gran utilidad para el sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua

Lo que se pretende con la presente investigación es crear conciencia dentro del mundo organizacional sobre la importancia real de un adecuado feedback tanto para la empresa como para cada uno de los trabajadores, rompiendo el paradigma de que retroalimentar es una pérdida de tiempo, dinero y recursos.

Los resultados obtenidos de la presente investigación serán de aporte para las empresas que se encuentren en un problema similar debido a que será utilizado para dar solución al problema, proponiendo un diseño adecuado que fortalezca el crecimiento del desempeño laboral de los trabajadores y a su vez de la organización. Consolidando al feedback como una ventaja competitiva.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Indagar el feedback como herramienta para mejorar el desempeño laboral en el sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua.

2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el tipo de feedback que se aplica dentro de las empresas comercializadoras de plásticos
- Analizar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua
- Determinar la incidencia del feedback en el desempeño laboral
- Proponer una herramienta administrativa que se enfoque en el feedback como estrategia para mejorar el desempeño laboral en el sector de empresas comercializadoras de plásticos de la provincia de Tungurahua.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE)

3.1 Antecedentes investigativos

Investigaciones internacionales:

Dulce Roció Veliz Mazariegos (2016) en su trabajo realizado en la Universidad Rafael Landívar con el tema “retroalimentación (feedback) positiva para el mejoramiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo”, mismo que enfatiza en la importancia de la retroalimentación en los líderes mismos que permitirán retroalimentar al personal con la finalidad de alcanzar un crecimiento mutuo y continuo, estudio que contempla objetivos: conocer el nivel de adaptabilidad y manejo a través de la retroalimentación (feedback), determinar el nivel de pensamiento estratégico y coaching a través de la retroalimentación (feedback); y, determinar el proceso de gerenciar el desempeño a través de la retroalimentación (feedback). Llega a establecer como conclusiones: el elemento gerencial a través de la retroalimentación (feedback), obtuvo un 69% del nivel, lo cual denota que los jefes y supervisores establecen asignaciones y metas de desempeño desafiante, acorde con el potencial de desarrollo a la persona en un nivel medio de ejecución, en base a los resultados obtenidos en la presente investigación los jefes y supervisores se encuentran en un nivel medio de ejecución en la mayoría de los elementos, por lo que se propone crear un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el reforzamiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo dentro de la organización.

Johanna Verónica Perez Quizhpi & Eudosia Ximena Silva Ramos (2013) en su trabajo titulado “Evaluación de desempeño 360 grados al personal de la carrera de administración de empresas 2013” menciona la importancia de realizar evaluaciones de desempeño enfocadas en una retroalimentación de mejora en base a los resultados obtenidos, en base a los objetivos: diagnosticar el desempeño del personal que labora en la carrera de Administración de Empresas mediante el uso de la técnica de evaluación de desempeño de 360 grados, para analizar fortalezas y aspectos a mejorar en la calidad educativa, conocer el entorno en el cual se desarrolla el personal de la carrera de administración de empresas, para determinar el nivel actual de su

desempeño; y, analizar un modelo eficaz para la evaluación del desempeño en la carrera de administración de empresas.

Las conclusiones que llegan a formular son: la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible y de vital importancia en la Administración de Recursos Humanos, por tal motivo se cree conveniente aplicar el modelo feedback 360 grados, también conocida como evaluación integral, debido a que intervienen como evaluadores todas las personas de su entorno como: jefes, pares, colaboradores, subordinados y clientes, en la actualidad la evaluación del desempeño es una herramienta muy importante en el proceso de la Gestión del Talento Humano; la aplicación de esta técnica dentro de una organización se puede llevar a cabo con el único propósito de mejorar el desarrollo profesional y personal, permitiendo a los directivos observar a sus colaboradores para detectar las fortalezas y debilidades y, de ser el caso, tomar decisiones referentes mejorar el desempeño.

Investigaciones nacionales:

María José García Sanpedro (2012), en su trabajo realizado con el tema “Feedback y feedforward: estrategias de mejora para la evaluación continua”, menciona que estas dos estrategias son indispensables para mejorar el desempeño a través de la verificación de las evaluaciones de desempeño, por un lado el feedback se realiza en base a la sumatoria total de las evaluaciones mientras que el feedforwards es quien promueve la función formativa de la evaluación. En las conclusiones de su investigación afirman que: los resultados hacen evidente la necesidad de incorporar sistemáticamente el feedback y el feedforward como forma de aprovechar los resultados de la evaluación y orientarlos hacia la mejora. Aun así, también la incorporación de estas estrategias no queda exenta de un reconocimiento de las dificultades a las que debe hacer frente para integrarlas en la práctica: el aumento de la cantidad y diversidad de estudiantes, la disminución de los recursos, la dificultad para llevar a cabo una evaluación diagnóstica que permita conocer los conocimientos previos, las técnicas y hábitos de estudio, la concepción de los estudiantes sobre su aprendizaje, o la construcción de su conocimiento, entre otros. (García M. , 2012), Las herramientas del feedback y feedforward permiten tener una visión más real de las evaluaciones y en base a ello plantear diferentes estrategias que permitan mejorar el

desempeño, en donde la persona evaluada sea el protagonista de su crecimiento y mejora continua.

Patricia Ávila Luna (2014), en su investigación referente a “la importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación”, dicha investigación se enfoca en analizar la importancia real de la retroalimentación no únicamente dentro de las evaluaciones sino también en los diferentes procesos organizacionales y de relaciones humanas. En el proceso de su investigación afirma que: la retroalimentación proporciona oportunidades para alcanzar las expectativas, modificar la dificultad de las metas de desempeño y obtener reconocimiento., por lo tanto, es importante proporcionar oportunidades de evaluación a los estudiantes para determinar cómo se están desempeñando. Esto aunado a los informes de progreso a lo largo del camino, es en particular decisivo cuando el tiempo requerido para completar una actividad o alcanzar una meta es muy largo. (Avila P. , 2009)

Es evidente que la retroalimentación es una de las herramientas más poderosas que tiene una organización cuyo objetivo principal es fomentar el crecimiento del personal.

Álvaro José Monroy Navarro (2015) en su investigación denominada “Coaching y desempeño laboral” menciona sobre la importancia del coaching y la retroalimentación como las dos estrategias organizacionales más fundamentales para la mejora del desempeño laboral. Los objetivos son: establecer las metas de desempeño que se persiguen con la aplicación y práctica de un programa de Coaching., definir las estrategias que utilizan las empresas actualmente para el logro de las metas que promueven un efectivo desempeño laboral, determinar la efectividad de la aplicación del Coaching como herramienta administrativa de las empresas farmacéuticas para el desempeño laboral de sus colaboradores. Sus conclusiones son: el sistema de trabajo a base de Coaching tiene como fundamento una estructura que incluye una planificación estricta que conlleva el establecimiento de metas y objetivos organizacionales, establecimiento de estrategias y desarrollo de técnicas que favorecen el quehacer administrativo, la aplicación de Coaching y la retroalimentación se relaciona de forma positiva en el desempeño laboral de los trabajadores ya que incrementa el índice de ventas, el número de clientes y el número de visitas que se

realizan, además que permite el logro de metas organizacionales y hace que los trabajadores sean más productivos en su actividad laboral.

En síntesis como antecedentes internacionales, al emplear una herramienta de evaluación laboral, mediante el feedback 360° se debe tener en cuenta, que en la empresa exista un entorno armonioso, donde prevalezca la comunicación y el buen uso de la palabra, para con ello generar comentarios que aporten de una forma positiva a la labor realizada por cada trabajador, con estas observaciones positivas se genera en los colaboradores tanto tendencias de superación como de optimismo. Es importante que todas las personas que trabajan en la empresa se apoyen y conjuntamente saquen a relucir sus mejores cualidades y destrezas para alcanzar las metas que beneficien a todos (Pérez, 2014); y, como antecedentes nacionales, al aplicar el feedback de 360 grados para evaluar el desempeño, se logra dar un seguimiento más acorde a la persona, de cómo este se desempeña en su puesto de trabajo, tanto en los puntos fuertes como en los débiles y las áreas que se debe mejorar, para lo cual se hará un control constante, en donde se da a conocer que requerimientos necesita el colaborador para mejorar su trabajo, mediante la capacitación y entrenamiento ya que esto ayudará a que el trabajador se desenvuelva de la mejor manera, apoyado por sus compañeros de trabajo sin dejar de lado el desarrollo continuo al que debe generar en su puesto de trabajo (Perez y Silva, 2013).

3.2. Fundamentación Teórica

3.2.1 FEEDBACK

Se refiere a la capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo y, en este caso, hablamos de feedback positivo o de apoyo; o señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar, en este caso, hablamos de feedback negativo o correctivo. (Iglesias I. , 2008)

El feedback tiene como objetivo principal identificar aquellos comportamientos tanto positivos para fomentarlos y negativos para modificarlos con la finalidad de mejorar el desempeño y eficiencia de las personas

Tomando en consideración lo expuesto por Ferrero & Matín, (2010) “El feedback se podría definir como la información retroactiva a situaciones dadas. Todo aprendizaje se apoya en la posibilidad de información sobre las propias acciones, para poder corregirlas y/o perfeccionarlas”. El feedback como su nombre mismo lo indica consiste en la aplicación de retroalimentaciones para cambiar o promover conductas.

El FB es una comunicación con un contenido de riesgo que puede suscitar reacciones negativas variadas. Algunas de ellas pueden ser: decepción, confusión, desacuerdo, negación. Se debiera estar preparado como para afrontarlas de la manera más asertiva posible. Esta actitud favorece situaciones para ambas partes. Evitaría defensas, contraataques o inclusive inhibiciones. Entre los estilos de comunicación habría que descartar tanto el estilo agresivo como el pasivo para poner en juego un estilo asertivo. (Ferrero & Matín, 2010)

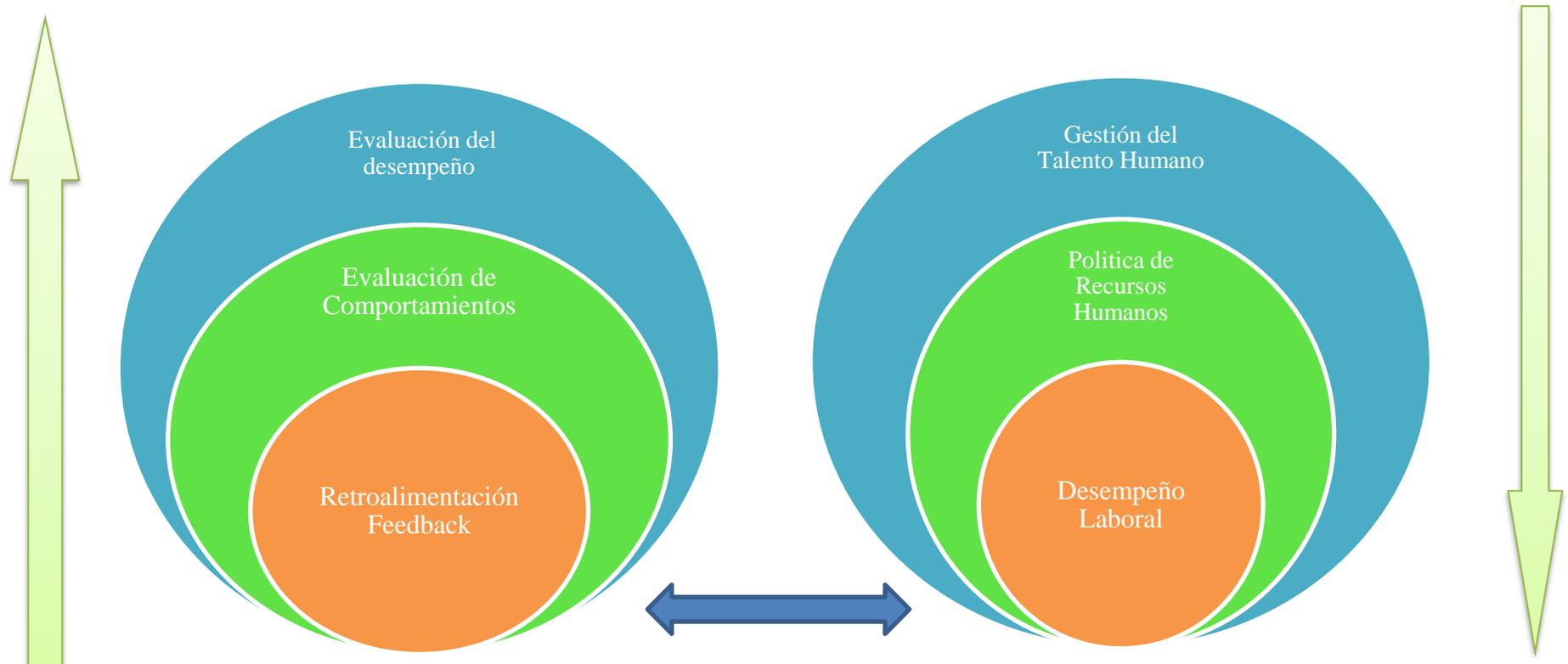
El feedback puede representar una amenaza en el caso de que sea aplicada de manera inadecuada, cuando la persona erróneamente percibe a la retroalimentación como un juzgamiento de sus acciones no va a cambiar respecto a sus comportamientos y va a tomar una postura defensiva y en ocasiones puede pensar que se está atentando en contra de su integridad física.

La retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro. (Avila P., 2009)

La retroalimentación funciona como un proceso para identificar, modificar y promover conductas y comportamientos velando por el bienestar de las personas y su integridad psicológica y emocional.

3.3. Categorización de variables

Gráfico 2. Variables de estudio



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Andrés Cisneros

3.3.1. Formulación del feedback

Para formular un feedback de manera adecuada y oportuna primero debe conocerse cuales son aquellos comportamientos que se quieren mejorar en base a hechos reales y no suposiciones. El feedback no tiene que ser en público debido a que la persona que está recibiendo la retroalimentación se va a sentir avergonzada convirtiéndose la retroalimentación en un estímulo negativo. Se debe planear la retroalimentación buscando un equilibrio entre el feedback correctivo y el de apoyo debido a que se deben señalar cuales son las debilidades y comportamientos a mejorar y cuáles son sus fortalezas y comportamientos por estimular y fomentar (Iglesias I. , 2008). La formulación adecuada del feedback es de gran importancia para su éxito, correcto manejo y aplicación.

3.3.2. Aspectos que intervienen en el feedback

El feedback es un proceso complejo y completo que implica tres aspectos fundamentales: la conducta debido a debe existir un comportamiento a ser evaluado, mejora o impulsado, la observación porque es necesario primero observar los comportamientos y determinar cuáles de ellos requieren de retroalimentación basándose en datos reales y objetivos y finalmente la evaluación. una vez aplicada la retroalimentación es necesario que se evalúe para conocer el éxito o fracaso esta. Dicha evaluación debe ser constante para evitar resultados subjetivos y esporádicos (Avila P. , 2009). Si se toma en consideración estos tres aspectos fundamentales es mucho más probable que una retroalimentación tenga resultados favorables y duraderos.

3.3.3. Características del feedback

Tomando en consideración lo expuesto por (Touron, 2015) son 21 las características básicas que debe tener todo feedback:

- Especifico. - El feedback debe ser lo más preciso y concreto posible con la finalidad de evitar mal interpretaciones y pérdidas de tiempo, además deben estar en base a cambiar un comportamiento que sea medible y real.

- Oportuno. - El feedback debe ser realizado en un tiempo y espacio prudente con la finalidad de no atentar en contra de la integridad física y emocional de la persona.
- Adecuado. - la retroalimentación no debe estar enfocada bajo el sentimiento de juzgamiento o castigo al contrario debe ser presentado de manera positiva y como una oportunidad para crecer y mejorar.
- Centrarse en el comportamiento, no en la personalidad. - en una retroalimentación nunca se debe atacar ni juzgar a la persona debido a que el verdadero problema son sus comportamientos, si la persona siente que está siendo juzgada la retroalimentación va a ser imposible, ya que percibe la actuación como una amenaza a su integridad y bienestar
- Proactivo. - la retroalimentación debe ser de manera inmediata de esta forma será oportuna y la persona estará en la posibilidad de juzgar sus propios comportamientos. La retroalimentación debe ser una técnica preventiva es decir se debe aplicar antes de que los comportamientos de las personas se vuelvan perjudiciales para sí mismos y para su entorno.
- Darlo usando lenguaje descriptivo. - dentro del feedback es necesario analizar junto a la persona cuales son los efectos negativos de su comportamiento y como este está influenciado en su rendimiento y calidad de vida, esto facilitara una mejor comprensión y solución al comportamiento inadecuado.
- No utilizar un lenguaje sentencioso. - dentro del feedback es necesario mantener un lenguaje adecuado con la finalidad de evitar que la persona se ponga en situación defensiva o agresiva, lo que facilitara una comunicación más directa, objetiva, realista y veraz
- Recurrente. - para la retroalimentación es necesario realizar un seguimiento ya que muchos cambios de comportamientos suelen ser esporádicos.
- Incrustado en la cultura. - la cultura organizacional debe estar basada en la retroalimentación
- Enfocado. - la retroalimentación debe estar enfocada sobre aquellos comportamientos que se desean cambiar tomando en consideración el bienestar de la empresa y del trabajador.
- Ofrecer guía. - el feedback debe tener como objetivo principal corregir los comportamientos de manera personalizada y real.

- Ligado a un plan de acción. - la retroalimentación es un proceso complejo que no puede ser empírico, al contrario, debe ser programado en base a un plan estratégico con la finalidad de obtener buenos resultados.
- Una cantidad apropiada. - durante la realización de una retroalimentación es necesario que se comunique únicamente aquellos aspectos más relevantes e influyentes debido a que si hay muchas críticas la persona se va a sentir abrumado desarrollando una conducta defensiva.
- A partir de múltiples fuentes. - la retroalimentación no la debe realizar una sola persona al contrario es necesario que la mayoría de las personas con las cuales interactúe participen de este proceso siempre y cuando sea de manera objetiva y realista dejando especulaciones de lado.
- En muchas formas. - Para la realización del feedback es necesario que se apliquen diferentes técnicas de exposición de la información con la finalidad de comunicar de diferentes formas y la persona pueda entenderlos de mejor manera
- A partir de los datos. - la retroalimentación debe ser mediante un análisis minucioso de datos estadístico de rendimiento con la finalidad de evitar especulaciones y malentendidos.
- Adaptadas al destinatario. - la forma de otorgar un feedback es propia para cada organización y para cada persona, es por ello por lo que se recomienda aplicar diferentes técnicas para la realización de un feedback mucho más objetivo y personalizado.
- Fácil de entender. - la retroalimentación debe ser fácil de entender para el destinatario de esta forma será mucho más efectivo, mientras más simple y concreta sea la retroalimentación mejor resultados traerá consigo
- Específico para el desempeño de quien lo recibe. - Los administradores no deben incluir factores que están más allá del control de la persona es por ello por lo que se dice que la retroalimentación debe estar basa en comportamiento y no en temperamentos ni personalidades.
- Colaboración. - para la realización adecuada de una retroalimentación es necesario que exista una colaboración entre las partes implicadas.

La retroalimentación será eficaz siempre y cuando cumpla con algunas de las características anteriormente mencionadas. El feedback puede representar una ventaja competitiva para la empresa siempre y cuando se la utilice de manera adecuada y oportuna velando por la integridad de las personas.

3.3.4. Tipos de feedback

Haciendo relevancia a lo expuesto por (Avila P. , 2009) son dos los tipos básicos de feedback “modelo de retroalimentación constructiva y el modelo de retroalimentación apreciativa”. Cada uno de estos tipos cuenta con cuatro pasos fundamentales que son: revisa, define, escucha, expresa, dichos pasos sirven de guía para la persona que retroalimenta y para aquella que la recibe.

La retroalimentación constructiva se basa en el análisis de aquellos comportamientos que hay que modificar mientras que la apreciativa es aquella retroalimentación que consiste en apreciar todo aquello que una persona ha logrado y aquellos comportamientos que hay que admirar y fomentar

Tomando en consideración lo expuesto por Salinas (2007) el feedback puede ser de dos tipos implícito y explícito

El feedback implícito se da mediante señales no verbales (gestos, expresiones, tonos de voz), puede ser incompleto, depende del que lo recibe (ha de reconocer la información que se pretende dar en los mensajes), puede ser mal interpretado; mientras que el feedback explícito se da mediante señales verbales (información clara de lo que se pretende de él). (Salinas, 2007)

El feedback implícito presenta la información de manera incompleta y generalmente da paso a malas interpretaciones mientras que el feedback explícito es aquel que intenta transmitir la información de una manera más real y entendible posible

3.3.5. Importancia del feedback en la organización

Sin una retroalimentación que permita conocer cómo se juzga en la empresa el desempeño profesional del empleado, éste tiene escasas posibilidades de saber

si se encuentra en la ruta adecuada para alcanzar los objetivos que se le plantean y lograr su desarrollo personal y profesional. (Avila P. , 2009)

El feedback es uno de los procesos organizacionales que permiten a las empresas conocer a sus trabajadores y plantear estrategias para mejorar su eficiencia y productividad. La retroalimentación resulta de mucha importancia para las organizaciones debido a que intenta mejorar el desempeño de los trabajadores mediante el cambio de las conductas.

3.3.6. Enfoques del feedback

Avila (2009) cita a Hellriegel y Slown quienes consideran que la retroalimentación tiene siete enfoques básicos: en primer lugar la retroalimentación debe estar enfocada a los comportamientos y no a las personas, debido a que los comportamientos se pueden modificar la personalidad de las personas no; la retroalimentación debe estar basada en la observación de hechos y no en deducciones o comentarios de los demás; la retroalimentación debe estar basada en comportamientos específicos no en aquellos que son de tipo abstracto; la retroalimentación se basa en comentar ideas no en dar consejos; la información que se exprese durante la retroalimentación debe ser la más importante y fácil de captar por parte receptor; la retroalimentación debe darse en base a la mejora de comportamientos no para juzgar o discriminar a alguien por sus actitudes; la retroalimentación debe ser lo más apropiada posible con la finalidad de evitar malos entendidos y pérdidas de tiempo.

3.3.7. Ventajas del feedback

Al realizar un buen feedback se fortalecen los lazos comunicativos entre el líder y el colaborador, por lo cual hay mayor productividad, usar esta herramienta significa que hay interés por el desarrollo y la expansión del capital humano “mejores personas generan mejores negocios”, permite aterrizar las expectativas que tiene el líder y los colaboradores, se plantea planes de acción para el alcance de la tarea y se identifican riesgos en la ejecución. (Universidad Católica de Colombia, 2016)

Las ventajas del feedback son tanto para la empresa como para la persona que lo recibe debido a que se intenta modificar aquellas conductas que están afectando de manera negativa el bienestar organizacional, su desempeño y productividad.

3.3.8. Pasos de preparación para un feedback

Para la realización de un feedback adecuado es necesario la aplicación de cuatro pasos fundamentales:

Fija objetivos claros y concisos. Cuando los objetivos del equipo son comunicados con claridad, los miembros del equipo los encontrarán más fáciles de ejecutar. Fijando metas claras, objetivos y expectativas de rendimiento, tendrás un estándar con el cual medir el rendimiento del equipo y una base para tu retroalimentación. *Observa el rendimiento de los miembros del equipo.* Observa cuidadosamente que es lo que el miembro del equipo hace bien y lo que es contrario a lo que se esperaba. *Brinda retroalimentación inmediata.* Si pasa tiempo disminuye la eficacia de tu halago o crítica. *Reconoce el rendimiento positivo.* Haz un énfasis para reconocer a todo aquel que tenga un rendimiento de acuerdo con las expectativas. Evita centrarte únicamente con los de rendimiento sobresaliente o los que lo tuvieron pobre (Toastmasters International, 2013).

El feedback es un proceso complejo que implica el análisis de varios aspectos fundamentales para evitar confusiones y asegurar su aplicación rápida y efectiva para cual se utilizan cuatro pasos fundamentales que tienen como objetivo guiar al feedback evitando mal interpretaciones y resultados subjetivos.

3.3.9. Qué no es feedback

Evaluación, reproche, crítica, consejo, interpretación; hablar por otros; una manera de legalizar la agresión o el castigo; un proceso en el que solo se toma en cuenta una de las partes; general o abstracta; dirigida a aspectos fuera de control de la persona; inoportuna y desproporcionada; un proceso impuesto sin opción a acuerdos; incongruente (Avila P. , 2009)

El feedback muchas veces suele ser mal interpretado y su aplicación se convierte en una verdadera amenaza, muchas veces se piensa que retroalimentar implica hablar mal de los actos, juzgar a la persona o incluso castigar a las acciones equivocadas, cuando el feedback es una herramienta que intenta modificar comportamientos en base a la comunicación y mutuo entendimiento sin descuidar el bienestar de las personas implicadas.

3.3.10. Sugerencias para mejorar el feedback

Destaque los comportamientos más que los rasgos, lleve un diario de conductas del desempeño (incidentes críticos), recurra a varios evaluadores, evalúe selectivamente, Capacite a los evaluadores, someta a los empleados a un proceso justo en donde se explica con claridad lo que se espera de ellos y se basan las decisiones en pruebas y no prejuicios. (Avila P. , 2009)

Para mejorar el feedback es necesario que se analice cada uno de los factores que influyen en este proceso con la finalidad de evitar confusiones y subjetividad.

3.3.11. Evaluación de comportamientos

3.3.11.1. Definición

Los sistemas de evaluación del comportamiento (BARS por sus siglas en inglés) juzgan las acciones de los empleados usando una escala de puntajes para medir comportamientos específicos. Se usan cuatro escalas de calificaciones para evaluar, escalas gráficas, escalas ancladas al comportamiento, escalas de elección obligatoria y escalas estándar mixtas. Las escalas gráficas juzgan el comportamiento en una barra que representa una escala que va desde "excelente" hasta "malo". Los empleados promedio son los que caen en el medio de la escala, los excelentes, están en la parte superior de la escala, y los malos, en la parte inferior. Las escalas ancladas al comportamiento se basan en evaluadores específicos para calificar las acciones del empleado como "aprobado" o "desaprobado". Por ejemplo, "¿El empleado contesta el teléfono con el saludo correcto?" o "¿El empleado verifica toda la información del cliente en el orden correcto?". La escala de elección obligatoria

muestra el desempeño como "pobre", "necesita mejoras", "promedio", "encima del promedio" o "excelente". sin otras opciones. Una escala estándar mixta es una escala de elección obligatoria con espacio para opiniones del evaluador. (Griffin, s.f)

Las evaluaciones de comportamiento como su nombre mismo lo indican tiene como objetivo medir aquellas actitudes que tiene las persona frente a diferentes situaciones o durante su jornada de trabajo para lo cual e utiliza diferentes estrategias para la obtención de dicha información, a pesar de que son muchos los modelos de evaluación de comportamientos todos tiene un mismo fin identificar aquellas conductas inadecuadas y en base a ello proporcionar una retroalimentación oportuna que permita erradicarla con la finalidad de velar por el bienestar tanto del trabajador como de la empresa.

3.3.11.2. Proceso de evaluación de comportamiento funcional

Una evaluación funcional es un proceso de identificación de relaciones funcionales entre los eventos y la aparición y/o no repetición de una conducta. El objetivo principal de la evaluación funcional es para obtener hipótesis claras sobre la relación entre el medio ambiente y el comportamiento que interesa, y el propósito de ese comportamiento, de modo que el maestro/Equipo pueda plantear una intervención que sea eficaz. (ADE SPED, 2008)

Este tipo de evaluación de comportamiento intenta analizar aquellos factores que intervienen de manera directa e indirecta en el de desarrollo de un comportamiento ya sea positivo o negativo con la finalidad de tomar medidas estratégicas ya sea el caso de promover o erradicar dicho comportamiento.

3.3.11.3. Herramientas para evaluar comportamientos

Perfil Competencias 2 evalúa el comportamiento del candidato en el contexto laboral y se dirige a cualquier tipo de perfil. Proporciona un análisis exhaustivo de sus aptitudes en el trabajo, de sus cualidades sociales y emocionales, así como de sus aspiraciones. ETIX permite analizar el riesgo de comportamientos contraproducentes en el trabajo. Este test mide seis comportamientos

contraproducentes relevantes en el entorno laboral actual. Le test BF5 identifica las grandes tendencias de la personalidad de un individuo desde el ángulo de cinco rasgos fundamentales, siguiendo el modelo de los Big Five, y está dirigido a cualquier perfil, incluido los jóvenes. (Central Tests el arte de evaluar, 2014)

Para la evaluación de comportamientos se pueden aplicar diferentes técnicas como teste, entrevistas estructuradas, fichas de observación, etc. En la cual se analice las actitudes y comportamientos de las personas no su personalidad ni temperamento debido a que estos últimos no se pueden modificar. Cada empresa de acuerdo con sus necesidades aplicara una u otra forma de evaluación de comportamientos, pero todas con mismo fin identificar aquellas actitudes que son perjudiciales para la empresa y para el trabajador.

3.3.12. Evaluación del desempeño

3.3.12.1. Definición

Tomando en consideración lo expuesto por Sanchez & Calderon (2012) "la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo" (pág. 12). La evaluación del desempeño se convierte en un proceso mediante el cual se intenta medir comportamientos, actitudes, habilidades, destrezas y competencias que tienen un colaborador dentro de su puesto de trabajo.

La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos. Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. En consecuencia, una evaluación bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal. (Ibañez, 2000)

La evaluación de desempeño tiene como objetivo principal medir el rendimiento laboral de un trabajador, identificar falencias y competencias, pero sobre todo tomar medidas decisivas respecto al manejo de su capital humano

Enfatizando lo expuesto por Snell & Bohlander, (2013) “las evaluaciones de desempeño son parte del proceso de medición de una organización. Los buenos sistemas de evaluación tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los empleados y mejorar el desempeño de una organización,” cuando una evaluación de desempeño es realizada de manera real y objetiva funciona como un mecanismo para mejorar los comportamientos de los trabajadores a través de una retroalimentación objetiva y sistemática.

Para Chiavenato (2009) “la evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo”. Las evaluaciones de desempeño consisten en el análisis de las actividades y comportamientos que tienen los colaboradores y tienen como objetivo principal medir falencias y proponer planes para mejorarlos con la finalidad de incrementar la productividad y eficiencia tanto del trabajador como de la empresa.

3.3.12.2 Propósitos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño debe estar enfocado a cumplir con los siguientes propósitos: otorgar a los trabajadores una retroalimentación adecuada y oportuna, identificar las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, medir en el alcance de logros y metas, identificar si existe las necesidades de capacitación y en qué áreas específicas debe realizarse , mejorar la comunicación entre jefes y subordinados, identificar posibles problemas de desempeño y desarrollar planes y estrategias de mejora , tomar decisiones importantes y trascendentales respecto al manejo del capital humano como despidos, ascensos, sanciones, planes de carrera, evaluar la efectividad de las capacitaciones, medir comportamientos inadecuados y establecer estrategias para erradicarlos (Snell & Bohlander, 2013).

El propósito de una evaluación de desempeño nunca debe ser tomar represarías en contra de sus colaboradores, al contrario, debe ser considerada como una oportunidad

para medir falencias y mejorar a través de la implementación de programas que busquen el bienestar y crecimiento mutuo entre la empresa y el colaborador, la evaluación de desempeño es una oportunidad para conocer que está mal y en base a ello tomar medidas para mejorar

3.3.12.3 Proceso de evaluación de desempeño

Tomando en consideración lo expuesto por Sanchez & Calderon (2012) el proceso de evaluación cuenta con 4 procesos fundamentales “planificación del proceso de evaluación del desempeño, diseño del sistema de evaluación, implementación del sistema de evaluación, retroalimentación del empleado, retroalimentación del sistema de evaluación”

Toda evaluación de desempeño debe ser planificada debido a que si se lo realiza de manera empírica no se van a obtener resultados reales ni objetivos, la evaluación debe ser realizada en base a un proceso sistemática que permita la recolección de información oportuna, una vez realizada la evaluación es necesario que se socialice a los trabajadores sobre sus resultados con la finalidad de que conozcan cuáles son sus fortalezas y las debilidades y en base a ello brindar una retroalimentación adecuada con la finalidad de mejorar su desempeño laboral. Toda evaluación de desempeño debe ser evaluada y analizada con la finalidad que esta sea lo más objetiva posible

3.3.12.4. Ventajas de la evaluación de desempeño

Mejora el desempeño, facilita las políticas de compensación, decisiones ubicación, permite conocer las necesidades de capacitación y desarrollo, planificación y desarrollo de la carrera profesional, permite conocer los errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. (Wether & Davis, 2008)

Realizar una evaluación adecuada puede traer muchas ventajas tanto para la empresa como para cada uno de los colaboradores, debido a que este tipo de evaluación es la base para la toma de decisiones importantes y aplicación de estrategias que permitan aprovechar y desarrollar el capital humano.

La evaluación ofrece información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. La evaluación ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado coordinen y revisen el comportamiento de ese relacionado con el trabajo que ejecuta. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Permite que ambos, jefe-Subordinado, desarrollen un plan para corregir cualquier diferencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. La evaluación puede y debe ser parte de un proceso de planeación de desarrollo del trabajador en la empresa, pues ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de personal a la luz de sus potencialidades. (Ibañez, 2000)

Si una evaluación de desempeño es realizada de manera adecuada permite una toma de decisiones mucho más acertada y veraz respecto al personal, además fomenta la comunicación y crecimiento del personal, facilite la retroalimentación, pero sobre todo se convierte en una herramienta fundamental para aprovechar el capital humano de una manera más eficiente.

3.4.1 Gestión del talento humano

3.4.1.1 Definición

Tomando en consideración lo expuesto por Chiavenato (2009) “la ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.” La gestión de talento humano implica un sinnúmero de procesos organizacionales que permiten la administración adecuada del personal y por ende de la organización.

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su

calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones. (Vallejo, 2015, pág. 17)

La gestión del talento humano se convierte en una estrategia organizacional que busca cumplir con los objetivos tanto de la empresa como de sus trabajadores intentando crear un punto de equilibrio entre las necesidades y expectativa tanto de la empresa como de los colaboradores.

Chiavenato (2009) cita a Mee (1958) quien afirma que “La GTH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y evaluación del desempeño”. Dentro de la gestión de Talento Humano se plantea aquellos procesos que son necesarios para una correcta administración del personal.

3.4.1.2 Objetivos de la gestión de recursos humanos

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (Chiavenato, 2009, pág. 7)

La Gestión de Talento Humano tiene como objetivo principal proporcionar los procesos organizaciones que se deberían aplicar dentro de una empresa con la finalidad de aprovechar de manera eficiente el capital humano e intelectual, velando por el bienestar y crecimiento de la empresa y de los trabajadores.

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores

y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente. (Vallejo, 2015, pág. 16)

La gestión del talento humano tiene objetivo aprovechar de manera efectiva el capital humano mediante la utilización de diferentes procesos organizacionales.

3.4.1.3 Factores que influyen en la Gestión de Talento Humano

La gestión de talento humano al igual que las organizaciones está influenciada por dos factores que las afectan de manera positiva o negativa dependiendo del caso; los factores externos que son aquellos que no se pueden controlar como los cambios en las políticas gubernamentales, implementación de nuevas tecnologías y exigencias del desarrollo de procesos, nuevas exigencias por parte de la sociedad; mientras que los factores internos son aquellos que la empresa pueden controlar y se generan por iniciativa de esta como es el cambio de la visión, planificación estratégica, objetivos organizacionales, organigramas, planes de carrera, perfiles de cargo, etc. Dichos cambios que se realizan en base a la búsqueda del crecimiento de la organización y de su personal (Chiavenato, 2009).

La gestión de talento humano es un proceso complejo y completo que no se lo puede manejar de manera empírica debido a que de su correcta administración depende el éxito o fracaso de una organización.

3.4.1.4 Funciones de la Gestión de Talento Humano

La función principal de toda gestión de talento humano es manejar de manera adecuada el capital humano de sus organizaciones, mejorar los procesos de administración tanto de la empresa como de sus colaboradores, satisfacer las necesidades y expectativas de todos aquellos que forman parte de una organización, planificar un aprovechamiento oportuno del personal, establecer un diseño de cargos en base a las expectativas y requerimientos de las organizaciones, satisfacer las necesidades y requerimientos del personal, promover mayor eficiencia en los diferentes procesos organizacionales y

desempeño laboral, establecer evaluaciones de desempeño objetivas que sirvan de base para la toma de decisiones, establecer un plan de seguridad y salud oportuno que vele por la integridad y bienestar de los trabajadores y demás miembros de la organización (Dolan, 2007).

Toda GTH como su nombre lo indica tiene como función principal administrar de manera adecuada todos los procesos organizacionales que se aplican en una institución velando por el bienestar de la empresa y cada una de las personas que forman parte de ella

3.4.1.5 Procesos administrativos de la Gestión de Talento Humano

Tomando en consideración lo expuesto por Vallejo (2015) “La gestión del talento humano se efectúa a través de procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar” (pág. 18). La Administración de talento humano es un proceso complejo que requiere de 5 parámetros fundamentales para su correcto desarrollo, debido a que es un proceso muy complejo y decisivo para la organización.

3.4.1.6 Factores que intervienen en la Gestión de Talento Humano

Enfatizando en lo expuesto por Vallejo (2015) los factores que inciden en la planificación de la gestión del talento humano son “ausentismo y la rotación del personal.” Debido a que dentro de esta gestión el capital humano es la parte más importante por manejar motivo por el cual si los trabajadores no acuden o son desvinculados de la empresa, la organización debe reevaluar su administración de personal con la finalidad de no afectar a la estabilidad de la empresa ni demás colaboradores

3.4.1.7 Importancia de la Gestión de Talento Humano

Mejora continua y cambio discontinuo, velocidad y capacidad de respuesta, empowerment y liderazgo de equipos, organizaciones virtuales y flexibilidad permanente, control por medio de la visión y los valores, conocimiento compartido, creatividad e intuición, tolerancia a la ambigüedad, proactivo y

emprendedor, orientado hacia los resultados, interdependencia y alianzas estratégicas, integración virtual, enfoque en el entorno competitivo, contención constructiva, enfoque internacional, ventaja por colaboración y reinención de la ventaja hipercompetencia por mercados futuros. (Chiavenato, 2009, pág. 100)

La gestión de talento humano es de mucha importancia para la organización debido a que le permite organizar todos los procesos organizacionales que se manejan dentro de una institución considerando al personal como el recurso más importante y valioso con él cuenta

3.4.1.8 Procesos que implica la Gestión de Talento Humano

La Administración de Recursos Humanos (ARH) está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la persona, a saber. Análisis y descripción de cargos, diseño de cargos, reclutamiento y selección de personal, contratación de candidatos seleccionados, orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios, administración de cargos y salarios, incentivos salariales y beneficios sociales, evaluación del desempeño de los empleados, comunicación con los empleados, capacitación y desarrollo del personal, desarrollo organizacional, higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo y relaciones con los empleados y relaciones sindicales. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2009)

Como se puede evidenciar la gestión de talento humano implica mucho proceso organizacional que tienen como objetivo facilitar la administración de los recursos humanos de una organización. Debido a todos los procesos que implica es necesario que la gestión se la realice de manera minuciosa implicando todos los procesos anteriormente mencionados.

3.4.2 Políticas de recursos humanos

3.4.2.1 Definición

Las políticas de Recursos Humanos son aquellos procesos que implican en análisis de varias factoras con la finalidad de garantizar el aprovechamiento efectivo del capital humano e intelectual, en donde tiene como objetivo principal buscar un nivel de satisfacción en sus colaboradores y utilizar este como fuente de motivación para que ellos brinden lo mejor de sí para el alcance de los objetivos organizaciones. (Chiavenato, 2009). Administrar de manera adecuada el personal es la clave para alcanzar el éxito organizacional

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia. (Baca, y otros, 2014)

En la política de recursos humanos se plantea aquellos aspectos que se requieren tratar respecto al personal para su correcta administración.

3.4.2.2 Objetivo

El objetivo de esta Política marco de recursos humanos es definir, diseñar y difundir un modelo de gestión de recursos humanos del Grupo que permita captar, impulsar y retener el talento y fomentar el crecimiento personal y profesional de todas las personas que pertenecen al equipo humano del Grupo, haciéndoles partícipes del proyecto de éxito empresarial y garantizándoles un puesto de trabajo digno y seguro. (IBERDROLA, 2016)

El objetivo de las políticas de recursos humanos es facilitar el desarrollo de un modelo de gestión que permita el aprovechamiento efectivo del capital humano, buscando el crecimiento del personal y de la organización como tal.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de ellas gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. Con base en estas políticas se pueden definir los procedimientos a implantarse, los cuales son guías de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades y que toman en cuenta los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2009)

Las políticas de recursos humanos tienen como objetivo principal dotar a las organizaciones de procedimientos que les permita guiar sus acciones de manera efectiva y sirvan de base para el alcance de los objetivos tanto personales como organizacionales, garantizando un trato igual a todos los miembros de una institución.

3.4.2.3 Principios

La Política marco de recursos humanos debe establecer las pautas que rigen las relaciones laborales en las diferentes sociedades del Grupo y servir de referencia para definir los objetivos de la Sociedad y del Grupo en la gestión de los recursos humanos en cuanto a: la selección de sus profesionales, las garantías y estabilidad de un empleo de calidad, la creación de una relación estable con los trabajadores, la seguridad y salud laboral, así como la formación y el desarrollo de los profesionales del Grupo.

Las políticas de recursos humanos deben estar en base a las necesidades de la empresa, trabajadores, y sociedad como tal, lo que permitirá la creación de satisfacciones mutuas.

3.4.2.4 Clasificación

Tomando en consideración lo expuesto por son seis las políticas que se manejan dentro de la gestión del talento humano

- La Admisión de personas implica los procesos de reclutamiento, selección y entrenamiento del personal.

- Aplicación de personas que implica la planeación y aplicación de los perfiles y diseños de cargos, establecimiento de salarios acorde a puesto de trabajo y responsabilidades.
- Compensación de las personas en donde se analiza cómo se va a incentivar a la persona ya sea mediante recompensas económicas o de estima, los beneficios sociales y oportunidades de crecimiento.
- Desarrollo de personas en donde se establecen planes de capacitación y desarrollo, comunicación e integración,
- Mantenimiento de personas que implica la formulación de un plan en cual se dé seguimiento a la seguridad e higiene de los trabajadores con la finalidad de velar por su integridad física y emocional.
- Evaluación de personas en la cual se analiza que está haciendo el personal y que tan eficiente es, dentro de este punto también se analiza las bases de datos del personal y el monitorio correspondiente de sus actividades

3.4.3 Desempeño laboral

3.4.3.1 Definición

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. (Ministerio de Relaciones Laborales , 2014)

El desempeño laboral se ve reflejado en la cantidad y calidad de trabajo realizado durante un tiempo determinado, dicho desempeño se ve afectado por factores tanto externos (aquellos que no puede controlar) como internos (aquellos que puede controlar).

Tomando en consideración lo expuesto por Guzman, (2013) el desempeño laboral es *“una técnica de la gestión del talento humano, en el cual se relaciona el empleado y la empresa, con el fin de obtener un beneficio mutuo, que posibilita un adecuado*

rendimiento para que la empresa realice las actividades económicas.” El desempeño laboral es el esfuerzo que realiza un colaborador durante su jornada de trabajo.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. (EcuRed, 2017)

Para analizar el desempeño laboral es necesario analizar varios factores como las aptitudes, competencias, comportamientos debido a que estos influyen de manera directa o indirecta el nivel del rendimiento de un trabajador.

Para Chiavenato (2009) “El desempeño laboral es el nivel de eficiencia con el cual el colaborador cumple con las funciones y responsabilidades, Asignadas a su cargo”. Es decir, el desempeño se mide en base al cumplimiento de los objetivos de su cargo.

3.4.3.2 Importancia del desempeño laboral

Tomando en consideración lo expuesto por Paspuel (2014) el desempeño laboral *“ayuda a desarrollar la efectividad y el éxito de la empresa, en la actualidad las empresas se enfocan a capacitar a los empleados para el mejoramiento continuo del desempeño laboral, para obtener un éxito empresarial”*

Del desempeño laboral dependerá que tan eficiente sea una organización, debido a que el personal es quien realiza todas las funciones de la empresa y de ellos depende el nivel de alcance de los objetivos.

3.4.3.3 Objetivos del desempeño laboral

Tomando en consideración lo expuesto por Chiavenato los objetivos del desempeño laboral son:

Efectos futuros: Se relaciona con la motivación, aspecto que afectara en el futuro de la empresa; reversibilidad: es la velocidad con que la motivación puede revertirse y la dificultad que implica al realizar el cambio; impacto: se refiere a la medida que se ven afectados otras áreas y actividades; calidad: se refiere a la aplicación de los valores éticos, los aspectos legales, los principios básicos de conducta; periodicidad: se refiere a la frecuencia con que se realiza para evaluar un desempeño laboral se necesita analizar ciertos factores, si el trabajador está suficientemente motivado como para alcanzar metas a largo plazo, la reversibilidad de la motivación un trabajador puede estar altamente motivado y por ciertos factores extrínsecos o intrínsecos disminuir esa motivación de un día a otro, el impacto, afección que tendrán las otras áreas la percepción de los miembros, el sistema de actividades, la aplicación de valores, la sincronía con que se realiza ciertas actividades para el logro de objetivos. (Chiavenato, 2009, pág. 253)

El objetivo del desempeño laboral es alcanzar los objetivos y metas planteadas en un tiempo determinado con la finalidad de velar por el bienestar de la organización y estabilidad dentro del mercado.

3.4.3.4 Rasgos que predicen el desempeño laboral

Tomando en consideración lo expuesto por Hogan (Hogan, s.f) son cinco los rasgos de la personalidad que predicen el desempeño laboral

Extraversión: el grado en que alguien es sociable, conversador y firme, disponibilidad: Cooperador y confiable, seriedad: es cuando alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro, estabilidad emocional: tranquilidad, entusiasta y seguro, (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo). (Hogan, s.f)

Los rasgos que predicen el comportamiento son propios de cada persona debido a que está estrechamente relacionado con su temperamento y personalidad, es decir, el desempeño laboral será inmersamente proporcional al tipo de personalidad que tenga una persona, siendo esto los factores internos que intervienen en su desempeño laboral.

3.4.3.5 Factores que influyen en el desempeño

Enfatizando lo expuesto por (Chiavenato, 2009) el desempeño de un trabajador está influenciado por diversos factores: en primer lugar la discrepancia de la expectativa en donde no se logra comprender con exactitud que es aquello que el trabajador espera de la empresa y que es lo que la empresa necesita o espera del trabajador; la discrepancia de la función en donde el trabajador realiza una actividad en base a lo que fue entendido peor este no cumple con las normativas bajo las cuales se le pidió que realizara el trabajo y finalmente la retroalimentación en discrepancia que consiste en realizar una retroalimentación inadecuada en a base a evaluaciones subjetivas. El desempeño de un trabajador se ve afectado por muchos factores en ocasiones es el mismo jefe el responsable del bajo desempeño de sus trabajadores y por ende bajo rendimiento de la organización poniendo en juego su estabilidad.

3.4.3.6 Administración del desempeño

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser consistentes de cualquier falla de la organización en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdidas de motivación y moral. (Navarro, 2014)

Conforme pasa el tiempo las organizaciones son más conscientes de la importancia del desempeño laboral y cuales son aquellos factores que los afectan negativamente, fomentando una administración de desempeño mucho más consiente basada en el bienestar de las personas y de la organización.

Tomando en consideración lo expuesto por Mondy (2010) la administración del desempeño “es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos, y, en última instancia de la organización”. Administrar de manera adecuada el desempeño es la clave para ser una empresa exitosa debido a que se implementan estrategias para el alcance de objetivos

de manera rápida, real y sobre todo aprovechamiento de manera eficiente el capital humano e intelectual.

3.4.3.7 Identificación de las medidas de desempeño

las medidas de desempeño pueden ser de dos tipos: medidas objetivas que son aquellas que utilizan métodos estadísticos para medir el rendimiento de un colaborador mientras que las medidas subjetivas el jefe inmediato superior es quien evalúa el desempeño del colaborador y lo cataloga como bueno o malo en base a lo que ha podido observar. (Delgado, Gomez, Romero, & Vazquez, 2006)

Para medir el desempeño se utilizan diferentes estrategias, técnicas e instrumentos que pueden ser subjetivas u objetivas, las objetivas basan sus resultados en métodos estadísticos, las subjetivas basan el criterio de desempeño en base a lo observado por su jefe inmediato superior.

3.5 Hipótesis

¿La aplicación del feedback permitirá mejorar el desempeño laboral en el sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua?

3.5.1. Señalamiento de variables

Variable dependiente

Feedback

Variable independiente

Desempeño laboral

4. METODOLOGÍA

4.1 Métodos teóricos

En la metodología de investigación, los métodos teóricos permiten revelar en el objeto de la investigación, las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de modo sensorial, de esta manera dichos métodos se basan en procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción, deducción, etc. (Martínez & Rodríguez, 2012).

Entre los métodos teóricos utilizados para el desarrollo del presente proyecto de investigación están:

Análisis-síntesis:

Método que implica el análisis, por cuanto se requiere de la separación de un todo en las partes o elementos que lo constituyen con el objetivo de conocer la naturaleza del fenómeno u objeto de estudio y a partir de eso obtener un mayor nivel de comprensión (Lopera, Ramírez, Zuluaga, & Ortiz, 2010).

El uso del análisis –síntesis como método fue utilizado para examinar de manera minuciosa el feedback y de esta manera poder comprender los elementos o características más importantes sobre las causas, consecuencias, ventajas, desventajas y limitaciones a las que se enfrenta las empresas del sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua, ello se refleja en el planteamiento del problema y la revisión teórica.

Inducción deducción:

El método inductivo-deductivo son dos enfoques opuestos a la investigación, el método inductivo que va de lo particular a lo general y el deductivo de general a lo particular y con ello realizar generalizaciones y obtener conclusiones generales (Castellano, 2011).

El método en mención fue utilizado para la elaboración de la fundamentación teórica y la revisión de los resultados de la investigación, donde se analizan varias teorías,

enfoques, conceptualizaciones y demás elementos respecto al feedback y el desempeño laboral.

Histórico-lógico

Método que está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica con el objetivo de conocer la evolución y desarrollo del objeto de estudio donde se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales (Centty, 2010).

El método histórico-lógico fue utilizado para determinar la situación actual en el uso del feedback como instrumento y con ello evidenciar el crecimiento del sector y su contribución con el desarrollo socioeconómico de la provincia de Tungurahua.

Investigación bibliográfica:

Tomando en consideración lo expuesto por Mora (1994) “La investigación bibliográfica es la primera etapa del proceso investigativo que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, de un modo sistemático, a través de una amplia búsqueda de: información, conocimientos y técnicas sobre una cuestión determinada.”

Se utilizará esta modalidad de investigación debido a que se recurrirá a fuentes bibliográficas como revistas científicas, libros y tesis que permitan sustentar la investigación y cada una de las variables propuestas de manera teórica.

4.2 Métodos empíricos

Métodos que aportan al proceso de investigación mediante la experiencia, posibilitan las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensorial mediante procedimientos prácticos con el objeto (Martínez & Rodríguez, 2012)

Entre los métodos empíricos utilizados en el desarrollo de la investigación constan:

Observación científica:

La observación es una técnica que consiste en poner atención mediante los sentidos, en un aspecto de la realidad y en recoger datos para su posterior análisis e interpretación sobre la base teórica que permite llegar a conclusiones y la toma de decisiones. (Herrera, Medina, & Naranjo, 2012, p.115)

El método de la observación científica fue aplicada con el objetivo de detectar problemas, describir comportamientos y obtener una idea más clara de sobre el feedback y el desempeño laboral en la provincia de Tungurahua.

Investigación de campo:

Enfatizando lo expuesto por Cajal (2016) “La investigación de campo es aquella que se realiza sobre un área social determinada. Trabajar en el campo significa estar en contacto con los actores sociales que buscamos entender”.

Para la realización del presente proyecto se utilizará la investigación de campo debido a que se acudirán a las fuentes reales de información que son los trabajadores que forman parte del Sector Comercial De Plásticos de la Provincia de Tungurahua.

Encuesta:

“La encuesta es una técnica de recolección de información, por la cual los informantes responden por escrito a preguntas, para ello se utiliza como instrumento el cuestionario mismo que contiene interrogantes sobre aspectos que interesan investigar” (Herrera, Medina, & Naranjo, 2012, pp.120-121).

La encuesta será utilizada para indagar sobre el feedback y el desempeño laboral como herramienta en el desarrollo productivo de las empresas del sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua, para lo cual se plantea un cuestionario de 14 preguntas cerradas dirigidas a los colaboradores de las empresas comerciales asentadas en la provincia.

Análisis de documentos:

El análisis documental surge con fines de orientación científica e informativa al permitir representar la información documental en un registro estructurado, donde se reducen los datos descriptivos físicos y se posibilita la recuperación, transformación y difusión de datos. (Corral, 2015, pp.1-2)

En el presente proyecto investigativo se utilizó el análisis documental para revisar los datos proporcionados por el INEC sobre las empresas que pertenecen al sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua e y con ello poder obtener una idea clara de su crecimiento.

4.3. Plan de recolección de la información

Tabla 1. Recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos
2. ¿De qué personas u objetos?	A los colaboradores de las empresas que conforman del sector de plásticos de la provincia de Tungurahua.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Feedback Desempeño Laboral
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Andrés Cisneros
5. ¿Cuándo?	Enero a Julio 2018
6. ¿Dónde?	Empresas del sector comercial de plásticos
7. ¿Cuántas veces?	Una vez
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta (cuestionario estructurado)
9. ¿En qué situación?	Jornada de trabajo, en su estado natural

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Cisneros, Andrés (2018)

Lo que se logró con el plan de recolección de información es determinar las relaciones existentes entre las variables y someter a comprobar las hipótesis.

4.4. Operacionalización de variables

Tabla 2: VARIABLE INDEPENDIENTE: FEEDBACK

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La retroalimentación o feedback es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro. (Avila P. , 2009)	1. Información 2. Competencias 3.Mejora	1.1. Capacitación 2.1. Saber 2.2. Saber ser 2.3. Saber hacer 3.1. Rendimiento	1.1.1. ¿Con qué frecuencia ha recibido información de parte de su jefe inmediato superior sobre su desempeño laboral? 2.1.1. ¿Considera que posee las habilidades necesarias para el desarrollo de sus actividades? 2.1.2.¿Con qué frecuencia usted posee los conocimientos necesarios para la realización de sus funciones? 2.1.3.¿Los comportamientos que usted tiene dentro de su trabajo son adecuados? 3,1,1, ¿La empresa le ha ayudado a mejorar su rendimiento laboral?	Encuesta aplicada a los colaboradores de las empresas del sector de plásticos de la provincia de Tungurahua.

Fuente: (Avila P. , 2009)

Elaborado por: Cisneros, Andrés (2018)

Tabla 3: VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El desempeño laboral es el nivel de eficiencia con el cual el colaborador cumple con las funciones y responsabilidades, Asignadas a su cargo. (Chiavenato, 2009)	1. Nivel de eficiencia 2. Funciones y Responsabilidades	1.1. Calidad de trabajo 1.2. Productividad 2.1. Perfil de cargos 2.2. Evaluaciones de desempeño	1.1.1. ¿Cuál es nivel de calidad de su trabajo? 2.1.1. ¿Con qué frecuencia considera usted que es una persona productiva 2.1.2. ¿Con qué frecuencia logra cumplir con los objetivos de la empresa? 2.1.3. ¿Sus funciones y responsabilidades están acorde a su puesto de trabajo? 2.2.1. ¿Con qué frecuencia logra cumplir a cabalidad con las actividades asignadas para su jornada laboral?	Encuesta aplicada a los colaboradores de las empresas del sector de plásticos de la provincia de Tungurahua

Fuente: (Chiavenato, 2009)

Elaborado por: Cisneros, Andrés (2018)

4.5. Población y muestra

La población es considerada como el total de elementos o individuos que deberán intervenir por el desarrollo de la investigación y la aplicación del instrumento para levantar la información primaria. En el caso del estudio la población fue tomada los registros del número de colaboradores que trabajan en las empresas del sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua, es decir 217 trabajadores (Fidias, El proyecto de investigación, 2012). La población se refiere “al conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y momento determinado” (Hernández, 2013, p.2).

En el estudio se considera como población/universo a la totalidad de las empresas del sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua, es decir que la población se constituye por un total de 217 colaboradores los mismos que se encuentran clasificados de la siguiente manera:

Tabla 4. Población sector comercial de plásticos

No.	Empresas	Colaboradores
1	Dipor	51
2	Plastik	47
3	Plastiderek	35
4	Comercial Ulloa	26
5	Centri Comercio	23
6	Multiplast	16
7	Plásticos M y M	12
8	Emplast	7
	Total Población	217

Fuente: INEC, Censo Económico (2010)

Elaborado por: Cisneros, Andrés (2018)

Al contar con una población finita, la misma que no es muy grande se consideró prudente trabajar con toda la población para la aplicación del instrumento de recolección de información a través de un cuestionario estructurado.

4.6. Validación del instrumento

La validación del instrumento se dio mediante dos factores: la validez por expertos, lo cual se realizó presentado a 3 docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas los mismos que procedieron aprobar mediante cambios que fueron enviados acorde a las sugerencias manifestadas. Por otra parte, la confiabilidad se realizó aplicando el instrumento de forma piloto al 10% de la población (217) de estudio con lo cual se pudo validar la consistencia interna de los ítems. El proceso se realizó en el software SPSS Statistics versión 21.0 y lo primero que se hizo es ingresar los valores obtenidos al aplicar la encuesta, para luego escoger la opción de análisis de factibilidad (índice de Alfa de Cronbach) (Celina & Campo, 2005). El criterio que se considera, es decir el valor arrojado por el software debe ser superior al 0,70 que permite ratificar que existe consistencia entre los ítems (Quero, 2010).

4.6.1. Ingreso de los datos

Luego de haber ingresados los datos, se pudo visualizar el adecuado ingreso de los datos y el valor del índice de Alfa de Cronbach calculado que fue de 0,741 el cual está acorde al criterio de Quero (2010), el cual menciona que el valor debe ser superior al 0,70 como se muestra en la tabla 7.

Tabla 5. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	22	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	22	100,0
Alfa de Cronbach	N de elementos		
,741	11		

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Cisneros, Andrés (2018)

4.7. Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento de la información se realizó en el software SPPSS y en Excel 2010 y los pasos fueron: revisión del instrumento aplicado, tabulación de los datos, elaboración de tablas y gráficos, análisis e interpretación y comprobación de hipótesis mediante el modelo estadístico.

5. RESULTADOS

5.1. Resultados de la encuesta (instrumento -cuestionario)

5.1.1. Género del encuestado

Del 100% de los encuestados el 57 % se identificaron como hombres y el 43% fueron mujeres, con lo cual se evidencia en su mayoría de los encuestados fueron masculinos debido que se tuvo mayor aceptación para poder aplicar la encuesta, sin descuidar la equidad de género que se debe mantener en todo momento.

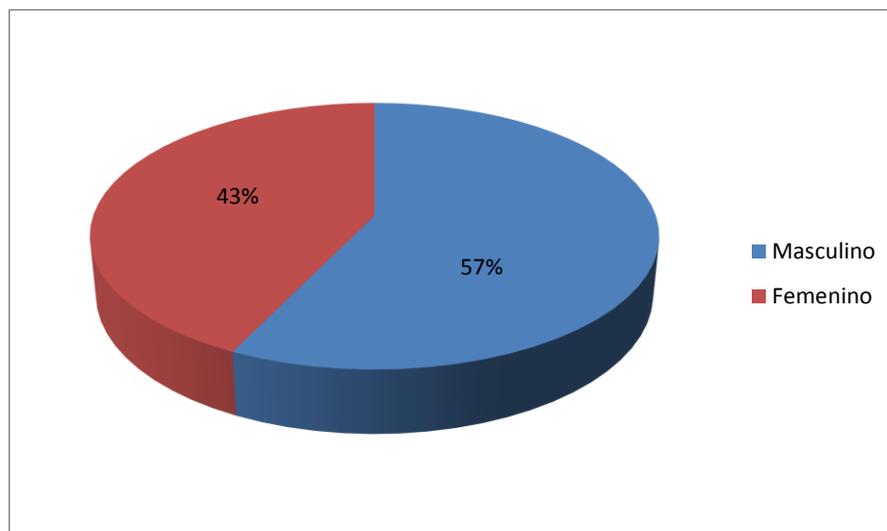


Gráfico 3. Género de los encuestados

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Cisneros Andrés, 2018

5.1.2. Edad

Al aplicar el 100% de los encuestados se evidencio que el 64% están en el rango de edad de 18-25 años, 24% entre 26-33 años, 31% entre 34-41 años, 29% entre 42-49

años y el 12% mayores de 49 años. Por lo anterior observado se puede afirmar que la mayor parte de personas encuestadas están entre los 34-41 años de edad en vista que la mayor parte de colaboradores se encuentra en este rango de edad considerando el ciclo de vida de la empresas comerciales en el sector de plásticos.

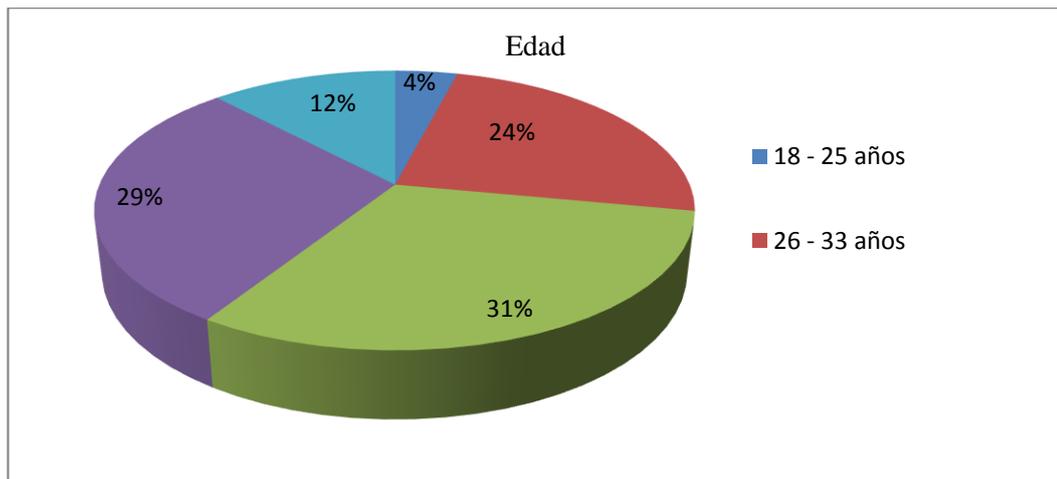


Gráfico 4. Edad

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Cisneros Andrés, 2018

5.1.3. ¿Con qué frecuencia ha recibido información de parte de su jefe inmediato superior sobre su desempeño laboral?

Tabla 6. Frecuencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	52	24%
Casi siempre	56	26%
Muchas veces	40	19%
A veces	49	22%
Nunca	20	9%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018



Gráfico 5. Frecuencia

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

Análisis: Según los datos recopilados, el 26% de los encuestados afirma que casi siempre recibe información de su jefe inmediato superior sobre el desempeño laboral, 24% siempre, el 22% a veces, el 19% muchas veces y el 9% nunca.

Interpretación: La mayor parte de los encuestados afirma que casi siempre recibe información de su jefe inmediato superior sobre el desempeño laboral.

5.1.4. ¿Considera que posee las habilidades necesarias para el desarrollo de sus actividades?

Tabla 7. Habilidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	56	26%
Casi siempre	62	28%
Muchas veces	49	23%
A veces	40	18%
Nunca	10	5%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018



Gráfico 6. Habilidades

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

Análisis: Según los datos recopilados, el 28% de los encuestados afirma que casi siempre posee las habilidades necesarias para el desarrollo de sus actividades 26% siempre, el 23% muchas veces, el 18% a veces y el 5% siempre.

Interpretación: Aproximadamente un cuarto de los trabajadores afirma que casi siempre posee las habilidades necesarias para el desarrollo de sus actividades

5.1.5. ¿Con qué frecuencia usted recibe los conocimientos necesarios para la realización de sus funciones?

Tabla 8. Conocimientos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	43	20%
Casi siempre	56	26%
Muchas veces	62	29%
A veces	44	20%
Nunca	12	5%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018



Gráfico7. Conocimientos

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

Análisis: Según los datos recopilados, el 29% de los encuestados afirma que muchas veces poseen los conocimientos necesarios para la realización de sus funciones, 26% casi siempre, el 20% siempre, el 20% a veces y el 5% nunca.

Interpretación: Se determina que mediante la encuesta los trabajadores siempre, casi siempre y muchas veces poseen los conocimientos necesarios para la realización de sus funciones, otros entran a ocupar sus funciones con poco conocimiento de lo que se va a realizar dentro del puesto de trabajo.

5.1.6. ¿La conducta laboral que Ud. tiene dentro del trabajo son adecuados?

Tabla 9. Comportamiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	60	27%
Casi siempre	56	26%
Muchas veces	58	27%
A veces	35	16%
Nunca	8	4%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

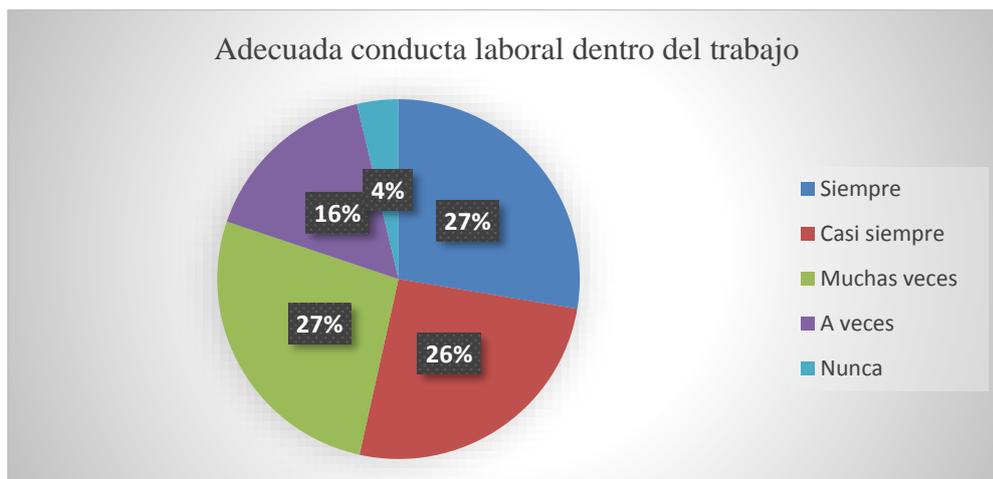


Gráfico 8. Comportamiento

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

Análisis: Según los datos recopilados, el 27% de los encuestados afirma que siempre los comportamientos que poseen dentro de su trabajo son adecuados, 27% muchas veces, el 26% casi siempre, el 16% a veces y el 4% nunca.

Interpretación: En efecto, el comportamiento que poseen los trabajadores siempre, casi siempre y muchas veces son adecuados, sin embargo, existe porcentajes mínimos como el 16% que a veces y el 4% nunca tuvieron un comportamiento adecuado.

5.1.7. ¿La empresa le ha ayudado a mejorar su rendimiento laboral?

Tabla 10. Rendimiento laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	63	29%
Casi siempre	56	26%
Muchas veces	56	26%
A veces	35	16%
Nunca	7	3%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

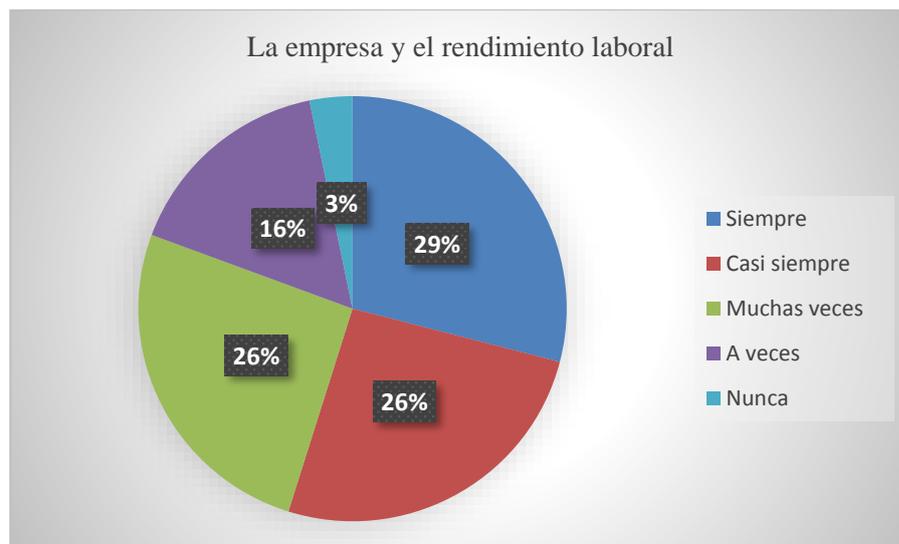


Gráfico 9. Rendimiento laboral

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

Análisis: Según los datos recopilados, el 29% de los encuestados afirma que siempre a empresa le ha ayudado a mejorar su rendimiento laboral, 26% muchas veces, el 26% casi siempre, el 16% a veces y el 3% nunca.

Interpretación: Se determina que los trabajadores piensan que siempre, casi siempre y muchas veces la empresa ha ayudada a mejorar su rendimiento laboral, para de esta manera optimizar tiempo, recursos y mayor rentabilidad para la empresa.

5.1.8. ¿Cuál es nivel de calidad de su trabajo?

Tabla 11. Calidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	52	24%
Alto	63	29%
Medio	46	21%
Bajo	37	17%
Muy bajo	19	9%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

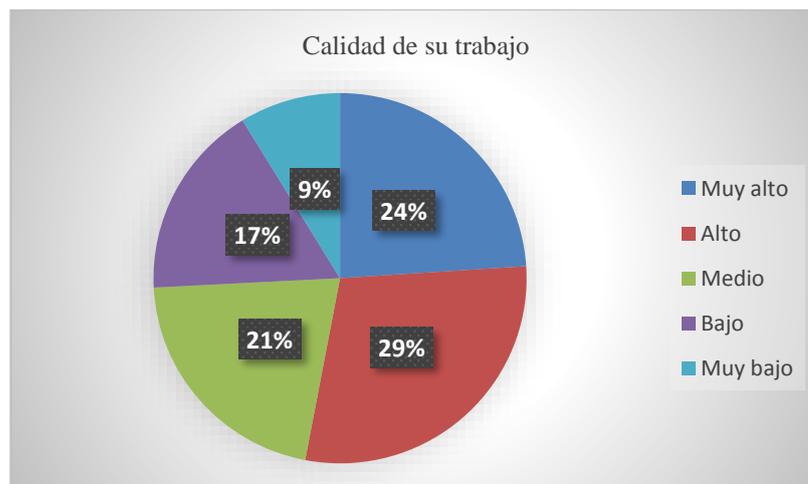


Gráfico 10. Calidad

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

Análisis: Según los datos recopilados, el 29% de los encuestados afirma que el nivel de calidad de su trabajo es alto, 24% muy alto, el 21% medio, el 17% bajo y el 9% muy bajo.

Interpretación: La mayor parte de los encuestados afirma que el nivel de calidad de su trabajo es muy alto, alto, medio, mientras que otros trabajadores determina la calidad de su trabajo se encuentra en un rango bajo y muy bajo, para lo cual la empresa debe preocuparse del rendimiento inadecuado de los colaboradores.

5.1.9. ¿Con que frecuencia considera usted qué es una persona productiva?

Tabla 12. Persona Productiva

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	50	23%
Casi siempre	56	26%
Muchas veces	63	29%
A veces	40	18%
Nunca	8	4%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018



Gráfico 11. Persona productiva

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

Análisis: Según los datos recopilados, el 29% de los encuestados afirma que muchas veces considera que es una persona productiva, 26% casi siempre, el 23% siempre, el 18% a veces y el 4% nunca.

Interpretación: Los datos de las encuestadas a los trabajadores el siempre, casi siempre y muchas veces, se consideran unas personas productivas debido a que pueden hacer o desarrollar más o mejor trabajo en menos tiempos, mientras que existe colaboradores que realizan simplemente lo que el superior les ordena.

5.1.10. ¿Con que frecuencia logra cumplir con los objetivos de la empresa?

Tabla 13. Objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	46	21%
Casi siempre	63	29%
Muchas veces	60	28%
A veces	40	18%
Nunca	8	4%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018



Gráfico 12. Objetivos

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

Análisis: Según los datos recopilados, el 29% de los encuestados afirma que casi siempre logra cumplir con los objetivos de la empresa, 28% muchas veces, el 21% siempre, el 18% a veces y el 4% nunca.

Interpretación: En efecto, la mayor parte de los encuestados afirma que casi siempre logra cumplir con los objetivos de la empresa propuesta, mientras que una parte de los trabajadores menciona que a veces y nunca llegan a cumplir los objetivos de la empresa, debido a ello la empresa debe trabajar en el control del personal para que se cumpla las funciones designadas.

5.1.11. ¿Sus funciones y responsabilidades están acorde a su puesto de trabajo?

Tabla 14. Funciones y responsabilidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	18%
Casi siempre	56	26%
Muchas veces	63	29%
A veces	48	22%
Nunca	10	5%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018



Gráfico 13. Funciones y responsabilidades

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

Análisis: Los datos recopilados, el 29% de los encuestados afirma que muchas veces logra cumplir con los objetivos de la empresa, 26% casi siempre.

Interpretación: La mayor parte de los encuestados afirma que siempre, casi siempre y muchas veces las funciones y responsabilices que le en manda la empresa estan acorde con el puesto de trabajo, pero existe opiniones donde mencionan que a veces y nunca las funciones designadas van conformes para o que fueron designados.

5.1.12. ¿Con que frecuencia logra cumplir a cabalidad con las actividades asignadas para su jornada laboral?

Tabla 15. Actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	50	23%
Casi siempre	58	27%
Muchas veces	60	27%
A veces	43	20%
Nunca	6	3%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018



Gráfico 14. Actividades

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

Análisis: Según los datos recopilados, el 27% de los encuestados afirma que muchas veces logra cumplir a cabalidad con las actividades asignadas para su jornada laboral, 27% casi siempre, el 23% siempre el 20% a veces y el 3% nunca.

Interpretación: En efecto, la mayor parte de los encuestados afirma que muchas veces logra cumplir a cabalidad con las actividades asignadas para su jornada laboral.

5.1.13. ¿Con que frecuencia a recibido algún tipo de retroalimentación?

Tabla 16. Retroalimentación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	18%
Casi siempre	55	25%
Muchas veces	63	29%
A veces	41	19%
Nunca	20	9%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018



Gráfico 15. Retroalimentación

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

Análisis: Según los datos recopilados, el 29% de los encuestados afirma que muchas veces ha recibido algún tipo de retroalimentación, 25% casi siempre, el 19% a veces el 18% siempre y el 9% nunca.

Interpretación: Los trabajadores mencionan que con frecuencia reciben algún tipo de retroalimentación, mientras que algunos trabajadores mencionan que no reciben ningún tipo de retroalimentación, para que los colaboradores ofrezcan un servicio y trabajo de calidad deben actualizarse y alimentarse de conocimientos nuevos.

5.1.14. ¿Considera que una retroalimentación le ayudaría a mejorar en su desempeño laboral?

Tabla 17. Desempeño laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	57	26%
Casi siempre	56	26%
Muchas veces	63	29%
A veces	38	18%
Nunca	3	1%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

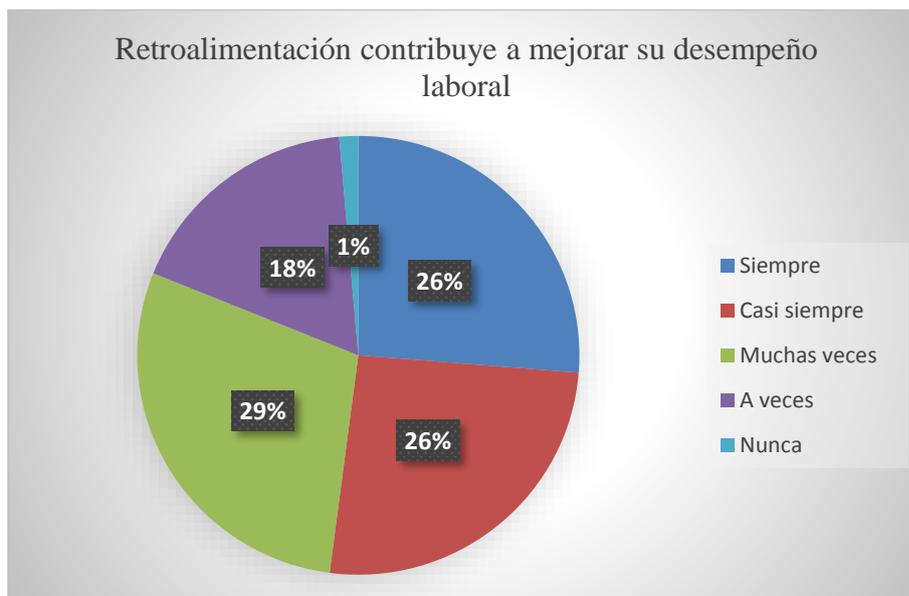


Gráfico 16. Desempeño laboral

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2016

Análisis: Según los datos recopilados, el 29% de los encuestados afirma que muchas veces considera que una retroalimentación le ayudaría a mejorar en su desempeño laboral, 26% casi siempre, el 26% siempre, el 18% a veces y el 1% nunca.

Interpretación: En efecto, la mayor parte de los encuestados afirma que muchas veces considera que una retroalimentación le ayudaría a mejorar en su desempeño laboral

5.2. Verificación de Hipótesis

H₁: El Feedback si mejorará el desempeño laboral en el sector comercial de plástico de la Provincia de Tungurahua.

H₀: El Feedback no mejorará el desempeño laboral en el sector comercial de plástico de la Provincia de Tungurahua.

Frecuencias Observadas y Frecuencias Esperadas.

Tabla 18. Frecuencias Observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS				
PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	MUCHAS VECES	A VECES
Con qué frecuencia ha recibido información de parte de su jefe inmediato superior sobre su desempeño laboral	52	56	40	49
Con qué frecuencia usted posee los conocimientos necesarios para la realización de sus funciones	43	56	62	44
La empresa le ha ayudado a mejorar su rendimiento laboral	63	56	56	35
Con que frecuencia logra cumplir a cabalidad con las actividades asignadas para su jornada laboral	50	58	60	43
Total	208	226	218	171

Fuente: Datos de las encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

Tabla 19. Frecuencias Esperadas

FRECUENCIAS ESPERADAS				
PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	MUCHAS VECES	A VECES
Con qué frecuencia ha recibido información de parte de su jefe inmediato superior sobre su desempeño laboral	52	56,5	54,5	42,75
Con qué frecuencia usted posee los conocimientos necesarios para la realización de sus funciones	52	56,5	54,5	42,75
La empresa le ha ayudado a mejorar su rendimiento laboral	52	56,5	54,5	42,75
Con que frecuencia logra cumplir a cabalidad con las actividades asignadas para su jornada laboral	52	56,5	54,5	42,75
Total	208	226	218	171

Fuente: Datos de la encuesta realizada a los trabajadores
 Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

Modelo Matemático

En el modelo matemático se recurrió a la herramienta estadística denominado Chi Cuadrado, considerándose la más apropiada y efectiva para tratar datos cualitativos, utilizándose en esta forma los siguientes elementos:

En donde:

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

X^2 = Chi Cuadrado.

Σ = Sumatoria de.

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada.

Nivel de significancia

Sobre el nivel de significancia a implementarse en la presente investigación, se tomó a consideración el valor de 0,05

Cálculo de grados de libertad

Remplazando los datos se obtiene:

$$(gl) = (f-1) (c-1)$$

$$(gl) = (4-1) (5-1)$$

$$(gl) = 3 * 4$$

$$(gl) = 12$$

En consecuencia, se obtiene que el valor tabulado de (X_t) con 12 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05, se encuentra en (21.02)

Tabla 20. Tabla de contingencia

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ²/E
52	52	0	0	0,00
43	52	-9	81	1,56
63	52	11	121	2,33
50	52	-2	4	0,08
56	56,5	-0,5	0,25	0,00
56	56,5	-0,5	0,25	0,00
56	56,5	-0,5	0,25	0,00
58	56,5	1,5	2,25	0,04
40	54,5	-14,5	210,25	3,86
62	54,5	7,5	56,25	1,03
56	54,5	1,5	2,25	0,04
60	54,5	5,5	30,25	0,56
49	42,75	6,25	39,0625	0,91
44	42,75	1,25	1,5625	0,04
35	42,75	-7,75	60,0625	1,40
43	42,75	0,25	0,0625	0,00
20	11,25	8,75	76,5625	6,81
12	11,25	0,75	0,5625	0,05
7	11,25	-4,25	18,0625	1,61
6	11,25	-5,25	27,5625	2,45
Σ				22,77

Fuente: Datos de la encuesta realizada a los trabajadores
 Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

Decisión Final

En cuanto a los resultados que se obtuvo sobre el cálculo del Chi Cuadrado Calculado y el Chi Cuadrado Tabulado, se puede aseverar que $\chi^2_c = 22.77$ y es $> \chi^2_t = 21.02$; en esta forma se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula, por lo que se puede decir que:

H₁: El Feedback si mejorara el desempeño laboral en el sector comercial de plástico de la Provincia de Tungurahua.

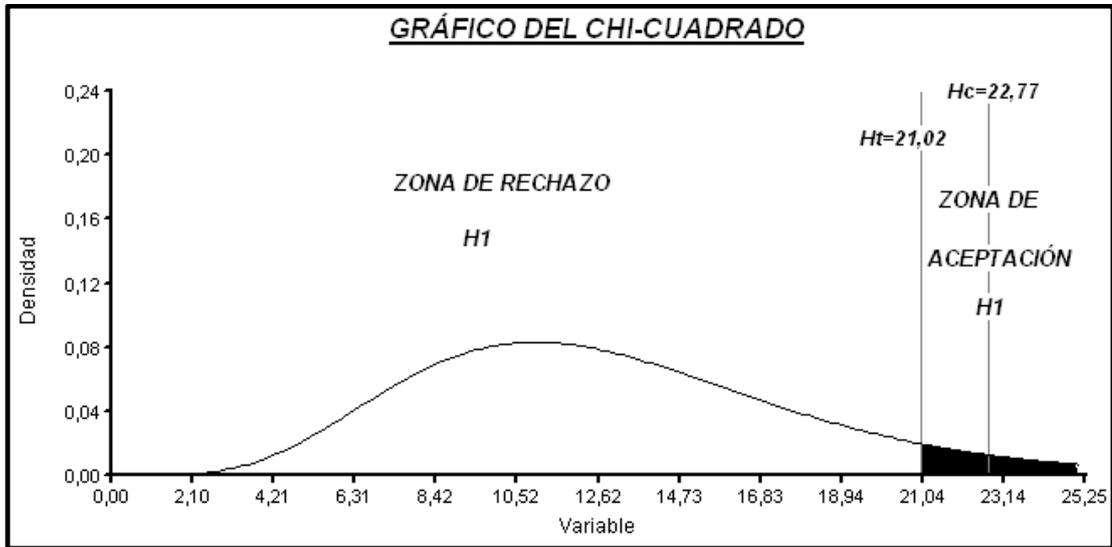


Gráfico 17. Grafico del Chi-Cuadrado (Campana de Gauss)

Fuente: Datos de la encuesta realizada a los trabajadores
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

6. PROPUESTA

6.1. TEMA

El feedback como estrategia para mejorar el desempeño laboral en el sector de empresas comercializadoras de plásticos de la provincia de Tungurahua.

6.2. INTRODUCCIÓN

En pocas empresas u organizaciones se aplican el término de retroalimentación (feedback) debido a que desconocen la manera de la aplicación correcta del contenido determinando por lo que es una técnica de administración para el mejoramiento del desempeño y rendimiento de sus colaboradores.

Tomando en cuenta lo planteado con anterioridad surge la necesidad de crear un programa de retroalimentación (feedback) para el mejoramiento de desempeño laboral de empresas comercializadoras de plástico de la Provincia de Tungurahua, con el propósito de mejorar el rendimiento y desempeño de los colaboradores y así cumplir con los objetivos y metas establecidas por la empresa.

Es por ello que toda organización e industria debe velar por el mejoramiento del rendimiento y desempeño de sus colaboradores para que estos estén orientados al logro de objetivos y metas a través de un programa de retroalimentación (feedback).

6.3. OBJETIVOS

6.3.1. Objetivo General

Proponer un sistema de retroalimentación (feedback) para mejorar el desempeño y rendimiento de los colaboradores.

6.3.2. Objetivos Específicos

- Reforzar la retroalimentación (feedback) a los colaboradores de la empresa
- Dar a conocer a los colaboradores los elementos del programa de retroalimentación (feedback)
- Mejorar el desempeño y rendimiento de los subordinados.

6.4. PROGRAMA DE RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK)

Tabla 21. Programa feedback

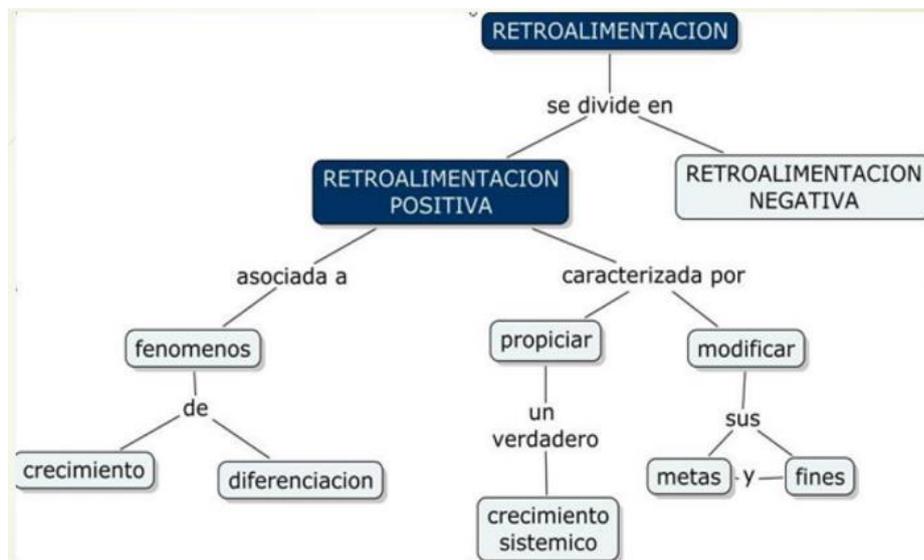
Actividades	Objetivos	Responsables
1. Conocer lo relacionado a la retroalimentación	Explicar todo lo relacionado a la retroalimentación	Recursos Humanos
2. Compartir los elementos de programa	Motivar para que el personal que labora en la empresa trabaje con retroalimentación	Recursos Humanos
3. Establecer encuentros programados	Realizar una crítica programada entre jefes y subordinados	Directivos y Colaboradores
4. Resultados y conclusiones	Sugerir a los colaboradores los distintos correctivos	Jefaturas Departamentales

Fuente: Elaboración propia
Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

6.4.1. CONTENIDO DEL PROGRAMA

Dar a conocer mediante diapositivas el contenido en relación con la retroalimentación

El feedback, considera que la retroalimentación (feedback) es un término anglosajón de difícil traducción al castellano, admitido en el argot empresarial. El cual se refiere a la capacidad de reforzar un comportamiento positivo que se desea que se repita en el tiempo y en este caso, hablamos de retroalimentación (feedback) positivo o de apoyo.



BENEFICIOS

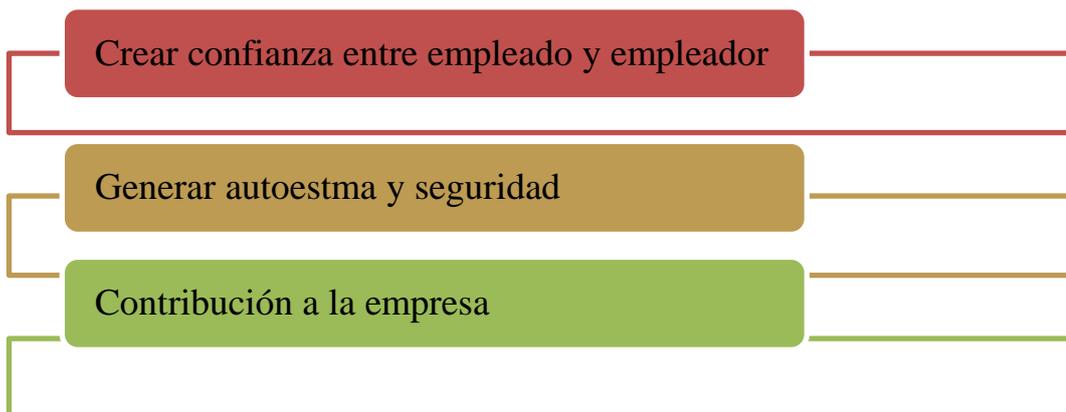


Gráfico 18. Grafico programa feedback

Fuente: Elaboración propia
 Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

6.4.2. REALIZACIÓN DE LA RETROALIMENTACIÓN

Según Farr (2006), la retroalimentación (feedback) positiva se puede realizar de muchas maneras, pero existe una manera en particular la cual es la más eficaz para su aplicación.

Las empresas comercializadoras de plástico de la Provincia de Tungurahua generan las siguientes maneras para realizar la retroalimentación.

Tabla 22. Retroalimentación

APLICACIÓN	CARACTERÍSTICA
<p>Cara a cara (conocido como face to face):</p> 	<p>Direccionar de una manera directa y verificar las capacidades de una persona para desempeñar una tarea concreta y a su nivel de motivación.</p>
<p>Medio escrito:</p> 	<p>La comunicación escrita aumenta las posibilidades expresivas y la complejidad gramatical, sintáctica, y léxica. La retroalimentación debe ser: suficiente (ni abundante, ni escasa), positiva más que negativa (a efecto de generar confianza), específica y verbal.</p>
<p>Video Cámara:</p> 	<p>La retroalimentación (feedback) es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos</p>
<p>Teleconferencia</p> 	<p>Cuando la comunicación es punto/punto generalmente es en ambos sentidos. Cuando se necesita una comunicación punto/multipunto ésta es generalmente en un solo sentido, es decir, del jefe al subordinado. En algunos casos esta comunicación audiovisual en un solo sentido es adicionada de un medio de comunicación alternativo en el otro sentido</p>
<p>Cualquier medio de comunicación</p> 	<p>Comunicación masiva, término utilizado para describir a todos los medios de comunicación que llegan a la población en forma masiva, pueden producir cambios culturales a gran escala, positivos o negativos, como la TV, radio o internet</p>

Fuente: Elaboración propia
 Elaborado: Cisneros Andrés, 2018

6.4.3. ESTABLECER LOS ENCUENTROS PROGRAMADOS

Para poder establecer el encuentro entre empleados y empleador es necesario que se empiece con talleres de apoyo, juegos o dinámicas relacionados a retroalimentar la tarea o los procesos de producción, en el cual debe existir el compromiso para dar a conocer los aspectos generales del feedback.

Dentro del punto mencionado se elabora temas como:

- **CONSEGUIR EL COMPROMISO.**

Saber pedir y evaluar ideas e implicaciones, para predecir el resultado final.

- **CUIDAR LA RELACIÓN Y ENFOCARSE EN LA PERSONA.**

Elaborar planes de acción para lograr mostrar un interés genuino por el equipo de trabajo.

- **EXPECTATIVAS DEL COLABORADOR**

Conocer la espiral del valor del líder, para entonces saber lo que la persona espera el rol como facilitador de la herramienta y conocer el poder que tendrá al recibirla.

- **DESARROLLO DE UNA COMUNICACIÓN CON FEEDBACK EXITOSO.**

Conocer las fases de preparación, cuidando el inicio y el cierre, además de conocer la estructura de la reunión aprendiendo lo que se debe hacer y lo que se debe evitar.

- **LIDERAZGO EN POSITIVO Y DISEÑO DE PLAN DE ACCIÓN.**

Aprender a manejar el feedback, creando entornos de confianza donde florezca la aportación de ideas y el diálogo permanente para entonces hablar del desarrollo y crecimiento de los colaboradores.

Luego de establecer el encuentro entre el colaborador y el empleador es necesario crear a través de preguntas la toma de conciencia de los trabajadores en la cual se encontrará resoluciones propias a cerca de la sesión de “feedback”, en las cuales deben ser

preguntas que proporcionen algo más que una reflexión o respuesta superficial o neutra. El empleado debe ser capaz de describir hechos y percepciones sin llegar a sentirse inhibido por un examinador que lo intimide.

De este modo, se podrá corregir y completar algún aspecto que no haya quedado esclarecido de forma completa, y ofrecer al empleado algún tipo de ayuda o recurso para contribuir a sus puntos de mejora.

6.4.4. DAR A CONOCER LOS ELEMENTOS DEL PROGRAMA

Es recomendable que para facilitar el intercambio y comunicación de lo expuesto con anterioridad a cerca de la estrategia de feedback, en las cuales comprende los fundamentos teóricos y el estilo conductual de los colaboradores.

Material recomendado

- PowerPoint con agenda de actividades
- Videos de percepción.
- Guías para la interpretación de gráficos.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluyó que:

- Se establece de forma teórica los elementos del programa de retroalimentación (feedback), en la cual se puede generar confianza y gerenciar el desempeño de los colaboradores de empresas comercializadoras de plásticos.
- En relación al nivel de retroalimentación de la empresa se encuentra en un nivel bajo en estado de ejecución que tiende a responder a circunstancias cambiantes, manejar y resolver problemas.
- La población en estudio identifica el elemento de confianza a través de retroalimentación (feedback), lo cual hace énfasis que otros los ven como alguien en quien pueden creer y en quien pueden confiar en cuanto al cumplimiento de los objetivos planteados
- En base a los resultados obtenidos la presente investigación se encuentra en un nivel medio de ejecución en la mayoría de los elementos, por lo que se propone crear un programa de retroalimentación (feedback) y técnicas de motivación para mejorar el desempeño de los trabajadores.

7.2. Recomendaciones

Con base a los resultados obtenidos y las conclusiones se recomienda:

- Implementar un programa de retroalimentación (feedback) positivo para el mejoramiento del desempeño de los trabajadores en las empresas comercializadoras de plástico donde se realizó la investigación.
- Reforzar en los colaboradores el nivel de adaptabilidad y manejo a través de la retroalimentación (feedback) para que puedan responder a circunstancias cambiantes, manejar y resolver problemas
- Dar a conocer la importancia de gerenciar el desempeño de los trabajadores a través de la retroalimentación (feedback) con el propósito de retener talentos por medio de su potenciación, capacitación, estimulación, e incremento de responsabilidades, lográndose una mayor capacidad, productividad y eficiencia en los mismos para un mejoramiento del desempeño laboral y cumplimiento de metas.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ADE SPED. (2008). *Proceso de evaluación de comportamiento funcional*.
- Avila, P. (2009). *La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación*. Mexico.
- Avila, P. (2009). *La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación*.
- Baca, G., Rodriguez, N., Pacheco, A., Prieto, M., Rivera, I., Reyes, J., y otros. (2014). *Administración Integral*.
- Cajal, A. (2016). *La Investigación de Campo: Qué es, Características y Etapas*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Castaño, J., Montoya, C., Muriel, J., & Ruiz, C. (2013). *Plan de Mecadeo DOGGYTOWN*. Medellin.
- Castillo. (2002). *RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK) POSITIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL ENTRENAMIENTO Y LIDERAZGO*.
- CENSO. (2010). *Fascículo Provincial Tungurahua*.
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>.
- Central Tests el arte de evaluar. (2014). *Personalidad y actitudes*.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGrawHill.
- Código de trabajo. (2015).
- Constitución política del Ecuador. (2008). Ecuador.
- Delgado, M., Gomez, L., Romero, A., & Vazquez, E. (2006). *Gestión de Recursos Humanos: de la teoría a la práctica*. España: Almuzara.
- Dolan, S. (2007). *la gestión de recursos humanos, como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. China: McGrawHill.
- EcuRed. (2017). *Desempeño Laboral. Conocimiento con todos y para todos*.
- Farr, J. (2006). *Informal performance feedback: seeking and giving*.
- Ferrero, M., & Matín, M. (2010). *La importancia del feedback constructivo en la evaluación de las ejecuciones musicales grupales*.
- García, & Ovejero. (2003).
- García, M. (2012). *Feedback y feedforward: estrategias de mejora para la evaluación continua*.

- Greller, M., & Herold, P. (2008). *Sources of feedback: a preliminary investigation*.
- Greller, M., & Herold, P. (2008). *Sources of feedback: a preliminary investigation. Organizational Behavior and Human Performance*.
- Griffin, D. (s.f). Tipos de sistemas de evaluación de empleados. *La Voz* .
- Guzman, R. (2013). *Subsistema reclutamiento y seleccion de personal*. Quito.
- Herol, D., Pearson, C., & Fedor, D. (2007). *Individual feedback propensities and their effects on motivation, training success, and performance. Investigation envied a The Army Research Institute*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2013). *The motivation to work*. New York.
- Hogan, J. (s.f). *¿que razgos predicen el desempeño laboral?*
- Ibañez, M. (2000). *Evaluacion del trabajador*.
- IBERDROLA. (2016). *Politica marco de recuros humanos*.
- Iglesias, I. (2008). *La importancia del Feedback*.
- Iglesias, P. (2014). *La importancia del feedback, Coaching Personal y Ejecutivo – Formadora*.
- Lujan, & Machargo. (2006). *RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK) POSITIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL*.
- Ministerio de Relaciones Laborales . (2014).
- Mondy, R. (2010). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Monroy, A. (2015). *Coaching y Desempeño Laboral*. Quetzaltenango.
- Mora, N. (1994). *La Investigacion bibliografica*.
- Morales, N. (2016). *Lideder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria/>
- Moutal, A. (2014). *Como ayuda la retroalimentacion a mejorar el desempeño*. Madrid.
- Navarro, G. (27 de Julio de 2014). *Gerenciando*. Obtenido de <http://idepro.edu.ec/gerenciando/5-habilidad-basicas-para-ser-un-buen-gerente/>
- Paez, I. (2004). *Competencias para el Liderazgo Gerencial* .
- Paspuel, L. (2014). *El desempeño laboral*. Mexico: Pearson.
- Patarroyo, Y. (2016). Bajo rendimiento en el trabajo y cómo superarlo. *Formación en coaching, gestion y liderazgo*.

- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2014). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Scielo*.
- Perez, J., & Silva, E. (2013). *EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS AL PERSONAL DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Cuenca.
- Plan nacional del buen vivir. (2013). Objetivo 9 Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. Ecuador.
- Robbins, S. (2005). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. exico: Prentice Hall.
- Ruiz, M. (2012). *Enfoque cualitativo*.
- Salinas, J. (2007). *Tipos de Feedback*.
- Sanchez, J., & Calderon, V. (2012). Diseño de procesos de evaluacion de desempeño. *REvista científica pensamiento y gestion*.
- SENPLADES. (2013-2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Ecuador.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Adiestramiento de Recursos Humanos*. Mexico: cengage learning.
- Soto, B. (2016). *El feedback 360*. La Coruña.
- Toastmasters International. (2013). *Dando retroalimentación efectiva*.
- Touron, J. (2015). *21 Características de la retroalimentación*.
- Universidad Catolica de Colombia. (2016). *Los beneficios del feedback positivo*.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba.
- Veliz, D. (2016). *Retroalimentación positiva para el mejoramiento del entrenamiento y liderazgo*. Escuintla.
- Wang, M., & Lin, H. (2011). The evaluation of the performance of 360 degree feedback system in insurance industry - a case study of a life insurance company. *Industrial Engineering and Engineering Management*.
- Wether, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital de las organizaciones*. Mexico: McGrawHill.

ANEXOS



ANEXO A.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS INGENIERO EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Desarrollar un sistema de feedback que contribuya a mejorar el desempeño laboral en las empresas comercializadoras de plásticos de la provincia de Tungurahua.

Instrucciones: lea detenidamente las preguntas y conteste con la mayor sinceridad posible, marque con una X la respuesta que usted considere necesarios

CUESTIONARIO

1. Género del encuestado

Masculino ()
Femenino ()

2. Edad

De 18 a 25 años ()
De 26 a 33 años ()
De 34 a 41 años ()
De 42 a 49 años ()
Mayores de 49 años ()

3. ¿Con que frecuencia ha recibido información de parte de su jefe inmediato superior sobre su desempeño laboral?

Siempre ()
Casi siempre ()
Muchas veces ()
A veces ()
Nunca ()

4. ¿Considera que posee las habilidades necesarias para el desarrollo de sus actividades?

Siempre ()
Casi siempre ()
Muchas veces ()
A veces ()
Nunca ()

5. ¿Con que frecuencia usted posee los conocimientos necesarios para la realización de sus funciones?

Siempre ()
Casi siempre ()
Muchas veces ()
A veces ()
Nunca ()

6. ¿Los comportamientos que usted tiene dentro de su trabajo son adecuados?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Muchas veces ()
- A veces ()
- Nunca ()

7. ¿La empresa le ha ayudado a mejorar su rendimiento laboral?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Muchas veces ()
- A veces ()
- Nunca ()

8. ¿Cuál es nivel de calidad de su trabajo?

- Muy alto ()
- Alto ()
- Medio ()
- Bajo ()
- Muy bajo ()

9. ¿Con qué frecuencia considera usted qué es una persona productiva?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Muchas veces ()
- A veces ()
- Nunca ()

10. ¿Con que frecuencia logra cumplir con los objetivos de la empresa?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Muchas veces ()
- A veces ()
- Nunca ()

11. ¿Sus funciones y responsabilidades están acorde a su puesto de trabajo?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Muchas veces ()
- A veces ()
- Nunca ()

12. ¿Con qué frecuencia logra cumplir a cabalidad con las actividades asignadas para su jornada laboral?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Muchas veces ()
- A veces ()
- Nunca ()

13. ¿Con qué frecuencia a recibido algún tipo de retroalimentación?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Muchas veces ()
- A veces ()
- Nunca ()

14. ¿considera que una retroalimentación le ayudaría a mejorar en su desempeño laboral?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Muchas veces ()
- A veces ()
- Nunca ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B.

TABLA DEL CHI-CUADRADO (TABULAR)

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, ν = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8159	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4602	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,2834
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6753	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3420	19,8119	18,2020	16,9848	15,9639	15,1187
14	36,1139	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6348	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4851	19,3689	18,4179
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4897	19,5110
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7199	32,4612