



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO  
HUMANO DE LA COMPAÑÍA EXIBAL**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**SHIRLEY DANIELA PAILLACHO TULCAN**

Riobamba – Ecuador

2024



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO  
HUMANO DE LA COMPAÑÍA EXIBAL**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:** SHIRLEY DANIELA PAILLACHO TULCAN

**DIRECTORA:** ING. JAZMÍN ISABEL GARCÍA GUERRA

Riobamba – Ecuador

2024

**©2024, Shirley Daniela Paillacho Tulcan**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Shirley Daniela Paillacho Tulcan, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 22 de diciembre de 2024



---

**Shirley Daniela Paillacho Tulcan**

**C.I: 171914684-5**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA EXIBAL**, realizado por la señorita: **SHIRLEY DANIELA PAILLACHO TULCAN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Fernando Ricardo Márquez Sañay <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023-12-22
Ing. Jazmín Isabel García Guerra <b>DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-12-22
Ing. Franqui Fernando Esparza Paz <b>ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-12-22

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico primero a Dios por regalarme la vida, sabiduría, inteligencia, y el conocimiento necesario para poder cumplir este gran sueño durante este largo tiempo de mi vida. A mis padres Rosaura Tulcan y Juan Paillacho ejemplo de perseverancia para poder lograr mi más grande sueño, siendo las personas más importantes en mi vida ya que siempre han estado ahí apoyándome económicamente y siempre con sus consejos diciéndome que se puede llegar a cumplir lo que uno se propone en la vida con esfuerzo y dedicación. A mis hermanos Ronald, Evelyn, Anita, Santiago y Nicol por ser mi inspiración e impulsarme a cumplir mis metas y ser mejor cada día. A mi enamorado Bryan por apoyarme siempre en todo el transcurso de esta etapa académica. A mis amigos y a todas las personas que conocí durante este proceso de mi formación profesional.

Shirley

## **AGRADECIMIENTO**

En primero lugar, doy gracias a Dios por haberme hecho posible tan anhelado sueño por protegerme en todo momento ya que sin su protección celestial no hubiese podido alcanzar cada una de una de mis metas propuestas. Mi más profundo agradecimiento y gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y la Facultad de Administración de Empresas por abrirme sus puertas, permitiéndome la formación profesional en sus aulas, de igual manera quiero agradecer a todos los catedráticos que a lo largo de la carrera impartieron sus conocimientos y experiencias dotándome de sabiduría para ejercer mi profesión con calidad. A mi directora de tesis la Ing., Jazmín Isabel García Guerra y a mi asesor el Ing. Franqui Fernando Esparza Paz por ser la pieza fundamental en la realización del presente trabajo de investigación quienes supieron guiarme y apoyarme con sus conocimientos para la correcta culminación del presente trabajo. El más sincero agradecimiento a la Compañía EXIBAL por haberme permitido realizar el presente proyecto de investigación. A mis padres, hermanos, enamorado por confiar en mí y por cada uno de los sacrificios que hicieron para poder cumplir mi meta, estoy seguro que ellos están orgullosos de este logro porque es resultado del esfuerzo en conjunto de todos quienes de alguna manera me ayudaron a culminar esta etapa de mi vida, para ustedes mi profundo respeto, admiración y cariño.

Shirley

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1.	Planteamiento del problema.....	3
1.2.	Formulación del problema .....	5
1.3.	Sistematización de problemas .....	5
1.4.	Objetivos .....	6
1.4.1.	<i>Objetivo general</i> .....	6
1.4.2.	<i>Objetivos específicos</i> .....	6
1.5.	Justificación .....	6
1.5.1.	<i>Justificación teórica</i> .....	6
1.5.2.	<i>Justificación metodológica</i> .....	7
1.5.3.	<i>Justificación práctica</i> .....	8
1.6.	Idea a defender .....	8

### CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>9</b>
2.1.	Antecedentes de la investigación.....	9
2.2.	Marco teórico.....	12
2.2.1.	<i>Sistema</i> .....	12
2.2.1.1.	<i>Tipos de sistemas</i> .....	12
2.2.1.2.	<i>Características de los sistemas</i> .....	12
2.2.2.	<i>Sistema de evaluación por competencias</i> .....	13
2.2.2.1.	<i>Características de un sistema de evaluación por competencias</i> .....	13
2.2.2.2.	<i>Evaluar la competencia</i> .....	14
2.2.2.3.	<i>Pasos para realizar un correcto sistema de evaluación por competencias</i> .....	14



2.2.2.4.	<i>Ventajas de implementar un sistema de evaluación por capacidad o competencias</i>	15
2.2.2.5.	<i>Diferencias entre un sistema de evaluación por desempeño vs sistema de evaluación por competencias</i>	16
2.2.3.	<b><i>Evaluación del desempeño</i></b>	17
2.2.3.1.	<i>Utilidad de la evaluación del desempeño</i>	17
2.2.3.2.	<i>Beneficios de la evaluación del desempeño</i>	18
2.2.3.3.	<i>Responsabilidades en la evaluación de desempeño</i>	19
2.2.4.	<b><i>Métodos tradicionales de evaluación del desempeño</i></b>	23
2.2.4.1.	<i>Método de evaluación por competencias</i>	24
2.2.4.2.	<i>Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas</i>	25
2.2.4.3.	<i>Método de elección forzosa</i>	26
2.2.4.4.	<i>Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo</i>	27
2.2.4.5.	<i>El método de evaluación del desempeño a través de eventos críticos</i>	28
2.2.4.6.	<i>Método de comparación por pares</i>	29
2.2.5.	<b><i>Competencias</i></b>	30
2.2.5.1.	<i>Importancia de las competencias</i>	30
2.2.5.2.	<i>Características de las competencias</i>	31
2.2.5.3.	<i>Modelo de competencias</i>	33
2.2.5.4.	<i>Modelos de examen de competencias</i>	34
2.2.6.	<b><i>Evaluación 90 grados</i></b>	34
2.2.6.1.	<i>Objetivos de la evaluación de 90grados</i>	35
2.2.7.	<b><i>Evaluación 180 grados</i></b>	35
2.2.7.1.	<i>Ventajas de la evaluación de 180 grados</i>	36
2.2.8.	<b><i>Evaluación 360 grados</i></b>	36
2.2.8.1.	<i>Características de una encuesta de evaluación de 360° grados</i>	36
2.2.8.2.	<i>Utilidad de la evaluación 360 grados</i>	37
2.2.9.	<b><i>Evaluación 270 grados</i></b>	37
2.2.9.1.	<i>Ventajas de este método</i>	38
2.2.9.2.	<i>Objetivos del método</i>	38
2.2.9.3.	<i>Importancia de la evaluación 270 grados</i>	39
2.2.9.4.	<i>Pasos para elaborar la evaluación 270 grados</i>	39
2.2.10.	<b><i>Productividad</i></b>	41
2.2.10.1.	<i>Importancia de la productividad</i>	41
2.2.10.2.	<i>Características de la productividad</i>	42
2.2.10.3.	<i>Aspecto importantes para lograr la productividad</i>	43
2.2.10.4.	<i>Factores básicos de la productividad de la empresa</i>	44
2.2.10.5.	<i>Principales indicadores para medir la productividad</i>	45

2.2.11.	<i>Gestión de talento humano</i> .....	46
2.2.11.1.	<i>Importancia de la gestión de talento humano</i> .....	46
2.2.11.2.	<i>Desarrollo del talento humano en las organizaciones</i> .....	47
2.2.11.3.	<i>Dimensiones del desarrollo del talento</i> .....	48
2.2.11.4.	<i>Beneficios del desarrollo del talento humano</i> .....	49
2.2.11.5.	<i>Plan de desarrollo del talento humano</i> .....	49
2.2.12.	<i>Diccionario por competencias</i> .....	51
2.2.13.	<i>Tipos de competencias</i> .....	52
2.3.	<b>Marco conceptual</b> .....	53

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	54
3.1.	<b>Enfoque de la investigación</b> .....	54
3.2.	<b>Nivel de la investigación</b> .....	54
3.2.1.	<i>Descriptivo</i> .....	54
3.3.	<b>Diseño de la investigación</b> .....	55
3.3.1.	<i>No experimental</i> .....	55
3.3.2.	<i>Estudio transversal</i> .....	55
3.4.	<b>Tipos de estudio</b> .....	55
3.4.1.	<i>Bibliográfico</i> .....	55
3.4.2.	<i>Campo</i> .....	56
3.4.3.	<i>Documental</i> .....	56
3.5.	<b>Población y planificación, selección y cálculo de la muestra</b> .....	56
3.5.1.	<i>Muestra</i> .....	57
3.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	57
3.6.1.	<i>Métodos</i> .....	57
3.6.2.	<i>Técnicas</i> .....	57
3.6.3.	<i>Instrumentos</i> .....	58
3.7.	<b>Planteamiento de la idea a defender</b> .....	58

### CAPÍTULO IV

4.	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	59
4.1.	<b>Metodología a utilizar en la evaluación 90 grados de la Empresa EXIBAL</b> .....	59
4.2.	<b>Tabulación de las encuestas de evaluación de desempeño 90 grados</b> .....	62
4.2.1.	<i>Trabajo en equipo</i> .....	62

4.2.2.	<i>Comunicación</i> .....	66
4.2.3.	<i>Eficiencia y productividad</i> .....	70
4.2.4.	<i>Calidad</i> .....	76
4.2.5.	<i>Habilidades sociales</i> .....	79
4.2.6.	<i>Orientación de resultados</i> .....	82
4.2.7.	<i>Visión estratégica</i> .....	86
4.2.8.	<i>Organización y planificación</i> .....	90
4.2.9.	<i>Discusión de resultados de la encuesta</i> .....	94
4.2.10.	<i>Resultados de la entrevista</i> .....	95
4.2.11.	<i>Discusión de resultados de la entrevista</i> .....	97

## CAPÍTULO V

5.	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	99
5.1.	<b>Título</b> .....	99
5.2.	<b>Antecedentes de la compañía EXIBAL</b> .....	99
5.2.1.	<i>Misión</i> .....	99
5.2.2.	<i>Visión</i> .....	99
5.2.3.	<i>Quienes somos</i> .....	99
5.2.4.	<i>Política de inocuidad balanceados EXIBAL</i> .....	100
5.2.5.	<i>Política de calidad</i> .....	100
5.2.5.1.	<i>Política de seguridad alimentaria equilibrada de EXIBAL</i> .....	100
5.2.6.	<b>NORMA ISO 22000-2018</b> .....	101
5.2.6.1.	<i>Generación de confianza y reconocimiento a nivel global</i> .....	101
5.2.6.2.	<i>Eficiente control de la seguridad alimentaria</i> .....	101
5.2.7.	<i>Bienestar de clientes y colaboradores</i> .....	102
5.2.8.	<i>Valores y principios de la empresa</i> .....	102
5.2.9.	<i>Matriz FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas)</i> .....	102
5.3.	<b>Propuesta respecto a resultados obtenidos</b> .....	104
5.3.1.	<i>Reclutamiento del personal</i> .....	104
5.3.2.	<i>Selección del personal</i> .....	106
5.3.3.	<i>Inducción del personal</i> .....	107
5.3.4.	<i>Capacitación al personal</i> .....	<b>109</b>
5.3.5.	<i>Formación continua</i> .....	111
5.3.6.	<i>Plan de carrera</i> .....	113
5.3.7.	<i>Programa de incentivos</i> .....	115
5.3.8.	<i>Presupuesto</i> .....	117

<b>CONCLUSIONES</b> .....	118
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	119
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2-1:</b>	Escalas gráficas continuas.....	25
<b>Tabla 2-2:</b>	Escalas gráficas continuas.....	26
<b>Tabla 2-3:</b>	Escalas gráficas continuas.....	26
<b>Tabla 3-1:</b>	Población a la que se va a evaluar.....	56
<b>Tabla 4-1:</b>	Formato de modelos de evaluación de desempeño 90 grados aplicado a EXIBAL .....	60
<b>Tabla 4-2:</b>	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización .....	62
<b>Tabla 4-3:</b>	Desarrollar un ambiente de trabajo amistoso .....	63
<b>Tabla 4-4:</b>	Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás .....	64
<b>Tabla 4-5:</b>	Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones.....	65
<b>Tabla 4-6:</b>	Utiliza herramientas y metodología de comunicación .....	66
<b>Tabla 4-7:</b>	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable .....	67
<b>Tabla 4-8:</b>	Comunicación en forma oral y escrita correctamente.....	68
<b>Tabla 4-9:</b>	Respuestas orales o escritas no son bien interpretadas .....	69
<b>Tabla 4-10:</b>	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos .....	70
<b>Tabla 4-11:</b>	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre .....	71
<b>Tabla 4-12:</b>	Mantiene un nivel adecuado de proactividad.....	72
<b>Tabla 4-13:</b>	Cumple con los objetivos de productividad establecidos .....	73
<b>Tabla 4-14:</b>	Cumple a medias con los objetivos establecidos por sus superiores.....	74
<b>Tabla 4-15:</b>	Se conduce con escaso criterio en la autovaloración de su trabajo.....	75
<b>Tabla 4-16:</b>	Emprende acciones de mejora continua.....	76
<b>Tabla 4-17:</b>	Cumple a cabalidad los procesos y tiempos.....	77
<b>Tabla 4-18:</b>	Conoce perfectamente cada uno de los productos que ofrece la organización ....	78
<b>Tabla 4-19:</b>	Maneja situaciones sociales complejas con agilidad .....	79
<b>Tabla 4-20:</b>	Se relaciona y maneja distintos entornos sociales.....	80
<b>Tabla 4-21:</b>	Análisis e interpretación .....	81
<b>Tabla 4-22:</b>	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos .....	82
<b>Tabla 4-23:</b>	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios .....	83
<b>Tabla 4-24:</b>	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos.....	84
<b>Tabla 4-25:</b>	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores .....	85
<b>Tabla 4-26:</b>	Identifica oportunidades de alto valor.....	86
<b>Tabla 4-27:</b>	Busca y aprovecha las oportunidades del entorno .....	87
<b>Tabla 4-28:</b>	Se anticipa al impacto de los cambios del entorno .....	88
<b>Tabla 4-29:</b>	Investiga los requerimientos del cliente y ofrece una respuesta satisfactoria .....	89

<b>Tabla 4-30:</b>	Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema.....	90
<b>Tabla 4-31:</b>	Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos.....	91
<b>Tabla 4-32:</b>	Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas ...	92
<b>Tabla 4-33:</b>	Capacidad para organizar el trabajo.....	93
<b>Tabla 5-1:</b>	Matriz FODA empresa EXIBAL .....	102
<b>Tabla 5-2:</b>	Estrategias de reclutamiento del personal.....	104
<b>Tabla 5-3:</b>	Estrategias para selección del personal.....	106
<b>Tabla 5-4:</b>	Estrategias de inducción del personal .....	107
<b>Tabla 5-5:</b>	Estrategias de capacitación al personal.....	109
<b>Tabla 5-6:</b>	Estrategias de formación continua .....	111
<b>Tabla 5-7:</b>	Estrategia de plan de carrera .....	114
<b>Tabla 5-8:</b>	Estrategias para el programa de incentivos.....	115
<b>Tabla 5-9:</b>	Presupuesto .....	117

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 2-1:</b>	Pasos para una correcta evaluación por competencias .....	15
<b>Ilustración 2-2:</b>	Utilidad de la evaluación del desempeño .....	18
<b>Ilustración 2-3:</b>	Beneficios de la evaluación del desempeño .....	19
<b>Ilustración 2-4:</b>	Administración por objetivos y su gestión .....	21
<b>Ilustración 2-5:</b>	Métodos de evaluación de desempeño .....	23
<b>Ilustración 2-6:</b>	Ejemplo el método de evaluación forzada .....	27
<b>Ilustración 2-7:</b>	Orden del método de evaluación de campo.....	28
<b>Ilustración 2-8:</b>	Ejemplo de evaluación del desempeño método de incidentes críticos.....	29
<b>Ilustración 2-9:</b>	Orden del método de evaluación de campo.....	29
<b>Ilustración 2-10:</b>	Modelos por competencias.....	33
<b>Ilustración 2-11:</b>	Modelos de examen de competencias .....	34
<b>Ilustración 2-12:</b>	Aspectos para lograr la productividad.....	43
<b>Ilustración 2-13:</b>	Indicadores de productividad .....	45
<b>Ilustración 2-14:</b>	Utilidad de la evaluación del desempeño .....	47
<b>Ilustración 4-1:</b>	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización .....	62
<b>Ilustración 4-2:</b>	Desarrollar un ambiente de trabajo amistoso .....	63
<b>Ilustración 4-3:</b>	Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás .....	64
<b>Ilustración 4-4:</b>	Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones.....	65
<b>Ilustración 4-5:</b>	Utiliza herramientas y metodología de comunicación .....	66
<b>Ilustración 4-6:</b>	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable	67
<b>Ilustración 4-7:</b>	Comunicación en forma oral y escrita correctamente .....	68
<b>Ilustración 4-8:</b>	Respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.....	69
<b>Ilustración 4-9:</b>	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos.....	70
<b>Ilustración 4-10:</b>	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre ....	71
<b>Ilustración 4-11:</b>	Mantiene un nivel adecuado de proactividad .....	72
<b>Ilustración 4-12:</b>	Cumple con los objetivos de productividad establecidos.....	73
<b>Ilustración 4-13:</b>	Cumple a medias con los objetivos establecidos por sus superiores.....	74
<b>Ilustración 4-14:</b>	Se conduce con escaso criterio en la autovaloración de su trabajo .....	75
<b>Ilustración 4-15:</b>	Emprende acciones de mejora continua .....	76
<b>Ilustración 4-16:</b>	Cumple a cabalidad los procesos y tiempos.....	77
<b>Ilustración 4-17:</b>	Conoce perfectamente cada uno de los productos que ofrece la organización .....	78
<b>Ilustración 4-18:</b>	Maneja situaciones sociales complejas con agilidad.....	79
<b>Ilustración 4-19:</b>	Se relaciona y maneja distintos entornos sociales.....	80

<b>Ilustración 4-20:</b> Análisis e interpretación:.....	81
<b>Ilustración 4-21:</b> Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos .....	82
<b>Ilustración 4-22:</b> Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios .....	83
<b>Ilustración 4-23:</b> Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos .	84
<b>Ilustración 4-24:</b> Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores...	85
<b>Ilustración 4-25:</b> Identifica oportunidades de alto valor .....	86
<b>Ilustración 4-26:</b> Busca y aprovecha las oportunidades del entorno.....	87
<b>Ilustración 4-27:</b> Se anticipa al impacto de los cambios del entorno.....	88
<b>Ilustración 4-28:</b> Investiga los requerimientos del cliente y ofrece una respuesta satisfactoria .. .....	89
<b>Ilustración 4-29:</b> Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema ..	90
<b>Ilustración 4-30:</b> Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos .....	91
<b>Ilustración 4-31:</b> Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas .....	92
<b>Ilustración 4-32:</b> Capacidad para organizar el trabajo .....	93
<b>Ilustración 4-33:</b> Resultados de la evaluación 90 grados.....	94



## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 90 GRADOS POR  
COMPETENCIAS

**ANEXO B:** CERTIFICACIONES EXIBAL

**ANEXO C:** CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE  
ALMACENAMIENTO

**ANEXO D:** CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE  
MANUFACTURA


**ANEXO E:** ISO 22000:2005

**ANEXO F:** FOTOGRAFÍAS

## RESUMEN

El sistema de evaluación del desempeño del talento humano de la compañía Exibal se desarrolló por la necesidad de implementar una herramienta de evaluación como un medio fundamental para mejorar la gestión de recursos humanos, con el objetivo de determinar los factores que intervienen en el proceso de desempeño para plantear estrategias definidas que permita mejorar la productividad de los colaboradores en cada uno de los puestos de trabajo. Para el desarrollo de la investigación se analizó los diferentes métodos, técnicas instrumentos como la encuesta aplicada a los colaboradores mediante el análisis del método de 90 grados donde se apreció que dentro de la empresa existe una variedad de problemas como la identificación de las competencias relacionadas con eficiencia, productividad, calidad, organización y planificación obtuvieron una calificación baja (se entiende que los empleados obtuvieron calificaciones más cercanas a 1, lo que significa que están en desacuerdo o tienen bajos niveles de competencia en estas áreas). En este contexto se concluye que en la empresa existe una inequidad en la evaluación de desempeño, lo que podría afectar la percepción de imparcialidad entre el personal, adicional que la empresa valora la capacitación y formación para mejorar el servicio, pero enfrenta dificultades para identificar y retener talento potencial clave mediante estrategias de mejora relacionadas a la gestión de talento humano que contribuyan significativamente en la optimización de rendimiento del personal, atracción de nuevos talentos y mejora de la cultura organizacional.

**Palabras clave:** <SISTEMA>, <EVALUACIÓN>, <DESEMPEÑO>, <TALENTO HUMANO>, <PRODUCTIVIDAD>.



30-01-2023

0210-DBRA-UPT-2024

## ABSTRACT

The human talent performance evaluation system of the company Exibal was developed due to the need to implement an evaluation tool as a fundamental means to improve human resources management, with the objective of determining the factors involved in the performance process in order to propose defined strategies to improve the productivity of employees in each of the job positions. For the development of the research the different methods, techniques and instruments were analyzed, such as the survey applied to the collaborators through the analysis of the 90 degree method where it was appreciated that within the company there is a variety of problems such as the identification of the competences related to efficiency, productivity, quality, organization and planning obtained a low qualification (it is understood that the employees obtained qualifications closer to 1, which means that they disagree or have low levels of competence in these areas). In this context it is concluded that in the company there is inequity in performance evaluation, which could affect the perception of fairness among the staff, in addition to the fact that the company values training and education to improve service, but faces difficulties in identifying and retaining key potential talent through improvement strategies related to human talent management that contribute significantly in optimizing staff performance, attracting new talent and improving the organizational culture.

**Keywords:** <SYSTEM>, <EVALUATION>, <PERFORMANCE>, <HUMAN TALENT>, <PRODUCTIVITY>.



Lic. Viviana Yanez Msc.

0201571411

## INTRODUCCIÓN

En el sector empresarial productivo, comercial y de servicios, la evaluación del desempeño es un proceso continuo y dinámico, como factor fundamental para conocer realmente el desempeño de cada uno de los trabajadores en las diferentes áreas funcionales. Así, se puede determinar el rendimiento actual y efectuar una prospectiva para mejorarlo, por ello la evaluación del desempeño de los empleados se ha convertido en un aspecto central de la compañía EXIBAL en la actualidad, cambiando sus procesos de evaluación en el tiempo.

Actualmente los empresarios mediante el sistema de evaluación de desempeño pueden medir el rendimiento en el cumplimiento de sus actividades y tareas; en este ámbito, al momento de medir la productividad de los empleados, estos no cuentan con elementos para evaluar su desempeño. Varios métodos de evaluación parecen medir esta nueva forma de trabajar, de los cuales dos dominan en última instancia: el basado en competencias y por objetivos.

Estas nuevas directrices establecen el estudio de datos y valoración continua, que evita el uso de técnicas complejas y la calificación de la calidad a través de análisis de informes, involucrando a toda la empresa de forma grupal e individual que permitan adoptar una forma de conversación entre el nivel directivo y operativo en la empresa de manera más directa y menos centralizada. El presente trabajo de titulación se desarrolla en base a cinco capítulos, los cuales describen a continuación.

El capítulo I contiene el planteamiento del problema en la cual se describe claramente la necesidad de evaluación de desempeño en la compañía EXIBAL, seguidamente se detalla la formulación y sistematización del problema. Además, se establecen los objetivos tanto general como específicos donde se puntualiza la finalidad que se persigue con la presente investigación y finalmente se justifica la propuesta de evaluación de desempeño en el nivel teórico, metodológico y práctico.

El Capítulo II, inicia con los antecedentes investigativos, es decir trabajos con temas similares al presente estudio que sirven de guía para elaborar la propuesta de una evaluación de desempeño para la compañía EXIBAL, seguido del marco teórico de la variable dependiente e independiente. Así también contiene el marco conceptual siendo un conjunto de conocimientos, principios y teorías que sirven de base para el desarrollo del estudio, siendo la recopilación, sistematización y exposición de los conceptos fundamentales para el desarrollo de la investigación.

El capítulo III, describe el marco metodológico al que se acoge la investigación detallando cuál será su enfoque, el nivel de investigación, el método a emplear, el diseño de investigación y los

instrumentos investigativos que permiten recopilar información para el desarrollo del presente estudio.

En el capítulo IV, se lleva a cabo un proceso de análisis e interpretación de los resultados, focalizándose en la evaluación llevada a cabo por los superiores en relación con cada empleado. El objetivo es identificar aquellas competencias que han recibido calificaciones altas, medias y bajas, con el propósito de establecer estrategias que propicien su mejora. También se analiza el contenido de la entrevista realizada al Analista de Recursos Humanos, buscando obtener su perspectiva y opiniones en relación con la evaluación del desempeño

En el capítulo V, se expone la propuesta formulada en el contexto de esta investigación de titulación. Este capítulo se inicia con una exposición detallada de los antecedentes de la empresa, se hace un análisis FODA que permite identificar tanto los factores internos como externos que ejercen una influencia sustancial en el progreso empresarial. Adicional se procede a la formulación de estrategias de mejora específicas, orientadas a diversas áreas, estas estrategias están estrechamente vinculadas a aspectos cruciales del ámbito de recursos humanos, tales como el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación, la formación y el diseño de planes de carrera.

La sección final de este trabajo reúne las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis exhaustivo realizado. Estas conclusiones reflejan la comprensión alcanzada a lo largo de la investigación y proporcionan una visión integral de los resultados obtenidos. Además, las recomendaciones representan orientaciones prácticas para guiar futuras acciones y decisiones en base a los hallazgos presentados.

Se incluyen además las referencias bibliográficas obtenidas de los libros digitales/físicos, artículos científicos, páginas web, revistas y los anexos respectivos.

# CAPÍTULO I

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del problema

La evaluación del desempeño laboral es un proceso crucial en cualquier empresa, independientemente de su ubicación geográfica. Sin embargo, en el contexto de las empresas latinoamericanas, la falta de aplicación de este tipo de evaluación puede tener consecuencias significativas. Una de las principales consecuencias de no aplicar una evaluación del desempeño laboral en las empresas latinas es la falta de retroalimentación y orientación para los empleados. Sin una evaluación estructurada, los trabajadores pueden desconocer cómo están realizando su trabajo y si están cumpliendo con los objetivos y expectativas establecidos. Esto puede generar un estancamiento en el crecimiento profesional y la falta de motivación para mejorar.

La evaluación del desempeño es un tema actual en las empresas modernas y continúa siendo un interés activo de los investigadores latinoamericanos, especialmente en países como Perú y Ecuador, donde la gestión del desempeño es un campo moderno. A pesar de que los investigadores están satisfechos con las teorías de medición clásicas que incluyen un factor tecnológico en el monitoreo del desempeño; Sin embargo, no se puede ignorar la necesidad de realizar estudios que actualicen los métodos utilizados para aumentar la utilidad de la información obtenida de acuerdo con los requerimientos del escenario de desarrollo sustentable que ahora se establece (Silverio, 2020, p.78).

En Ecuador, la evaluación del desempeño laboral se realiza tanto en el sector público como en el sector privado. En el ámbito público, se implementa para evaluar el rendimiento de los servidores públicos y garantizar la eficiencia y transparencia en la administración pública. En el sector privado, las empresas ecuatorianas utilizan diversas metodologías y herramientas para evaluar el desempeño de sus empleados. Esta evaluación se basa en criterios establecidos previamente, que pueden incluir metas individuales, competencias técnicas, habilidades interpersonales y otros indicadores relevantes para cada puesto de trabajo. Estos criterios varían según la organización y el sector en el que se encuentre (Gutierrez, 2018, p.23).

Es importante destacar que la evaluación del desempeño laboral en Ecuador también se rige por la normativa laboral vigente. Las empresas deben garantizar que el proceso de evaluación sea transparente, objetivo y justo, evitando cualquier forma de discriminación o sesgo. Además, se

deben respetar los derechos laborales de los trabajadores y asegurar la confidencialidad de la información recopilada durante el proceso de evaluación.

Balanceados EXIBAL es una empresa ecuatoriana ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, dirigida por un grupo de profesionales que procesan alimentos para animales, de forma segura, completa y nutritiva de la manera más moderna, utilizando la tecnología más innovadora, su misión tiene relación con el compromiso de producir y comercializar balanceados y productos para la nutrición animal, cumpliendo con exigentes estándares de calidad y contribuyendo con la gestión a elaborar alimentos para el éxito de la industria animal en todo el Ecuador.

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa se encuentra actualmente enfocado en atraer y retener el mejor talento, mediante la promoción de la motivación en toda la organización y proporcionando herramientas que fomenten tanto el desarrollo individual como el crecimiento integral de la compañía. En este contexto, la empresa Balanceados EXIBAL identifica la necesidad de implementar una evaluación del desempeño para su personal. Esta herramienta se presenta como un medio fundamental para mejorar la gestión de recursos humanos, ya que proporcionará una comprensión más precisa del rendimiento de cada colaborador. La aplicación de esta evaluación contribuirá significativamente a optimizar la toma de decisiones y a potenciar el desarrollo tanto a nivel individual como organizacional. Muchas veces esta evaluación se considera como algo sin importancia o se realiza como un proceso burocrático más en la organización. Sin embargo, puede proporcionar información valiosa que guía continuamente el desarrollo de la empresa.

Actualmente se evidencia la siguiente problemática relacionada al desempeño del talento humano:

- Falta de integración del empleado en la estructura de la empresa o en un proyecto específico.
- Desconocimiento de los fracasos y debilidades, así como los éxitos y fortalezas de cada empleado.
- Escaso proceso de comunicación (Feedback) para la gestión de competencias y desarrollo de los empleados.
- Falta de aporte por parte de los empleados a la empresa, en temas relacionadas con sus tareas y responsabilidades.
- Ausencia del manejo de indicadores de desempeño que permitan conocer la productividad del trabajo y relaciones con los compañeros.

- Poca información útil sobre la gestión del talento humano, como transferencia de personal, identificación de necesidades de capacitación o promoción.
- Baja productividad del personal, que genera el aumento de costos por ausencias injustificadas.
- Reducción en el volumen de ventas
- Softwares obsoletos utilizados para los procesos operativos.
- Falta de comunicación eficiente entre el personal y la dirección
- Inexistencia en el manejo de estrategias de ventas y marketing

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo el desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño a través de la aplicación del método de evaluación por competencias mejora la productividad?

## **1.3. Sistematización de problemas**

¿Se identifican los factores que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño del talento humano?

¿Se realiza un análisis situacional de la empresa relacionada con el desempeño de sus colaboradores?

¿Se identifica competencias que cada trabajador debe cumplir en su área de trabajo?

¿Se aplica indicadores de productividad para medir el desempeño de la Compañía EXIBAL?

¿Se estima el número promedio de ventas que generan cada uno de los trabajadores de la empresa 1 el fin de conocer cuánto deben aumentar sus ventas para justificar la contratación de un empleado adicional?

¿Se identifica estrategias de marketing y ventas para aumentar la rentabilidad?



## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. *Objetivo general***

Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño a través de la aplicación del método de evaluación por competencias para mejorar la productividad.

### **1.4.2. *Objetivos específicos***

- Determinar los factores que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño por competencias, como herramientas para potencializar el Talento Humano
- Identificar el nivel de desempeño de los colaboradores a través de la propuesta de criterios enfocados a la evaluación por competencias.
- Diseñar un sistema de evaluación de desempeño a través de estrategias definidas que permita mejorar la productividad de los colaboradores.

## **1.5. Justificación**

### **1.5.1. *Justificación teórica***

Mediante la recolección de información a través de documentos bibliográficos, revistas científicas, tesis, informes y más, se elabora el marco teórico que sirve de guía en la aplicación de la propuesta en base al desarrollo de cada una de las variables identificadas como “evaluación del desempeño” y “mejora de la productividad”, por lo que dicha evaluación asegura el nivel de cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de las competencias de los empleados. Esta medición continua, objetiva e integral se puede utilizar para determinar el desarrollo, el desempeño y la contribución de la fuerza laboral en las metas de la organización logrando el aumento de la productividad de la empresa.

La justificación académica se basa en la aplicación de temas relacionados a la evaluación al desempeño en la compañía EXIBAL poniendo en práctica conocimientos obtenidos por los docentes en el aula de clase y que contribuya a desarrollo del trabajo investigativo previo a la obtención del título profesional.

La justificación social se refiere a la gestión del talento humano, se tiene que considerar algunos aspectos fundamentales. Primero, son personas reflexivas que pueden hacer avanzar a su empresa con sus talentos, virtudes y aprendizaje. Y, en segundo lugar, hay que entender que el capital

humano también es un activador de recursos y posibilita que las cosas sucedan. Puede llevar a la empresa a lo más alto con su esfuerzo, compromiso, responsabilidad y dedicación. Entonces, para que estas personas arraiguen en la organización y decidan crecer con la empresa, deben estar motivadas, incentivadas económicamente, preparadas y actualizadas para continuar con su crecimiento personal.

Justificación política se refiere a la gestión de competencias es una parte muy importante de las tareas de gestión de recursos humanos. Y para su implementación en cualquier organización, independientemente de su forma o finalidad, existen principios y protocolos de funcionamiento. Los principios operativos del personal son instrucciones administrativas para los miembros de dicha organización. Se refiere a las normas que se aplican dentro de la empresa para su mejora. Y como cada organización es diferente, la política debe adaptarse a cada filosofía empresarial y sus necesidades.

### **1.5.2. *Justificación metodológica***

La presente investigación tiene un enfoque mixto ya que se recopila, analiza y combina investigación tanto cualitativa como cuantitativa. Este enfoque se utiliza ya que se necesita una mejor comprensión del problema de investigación y no todos estos métodos se pueden destacar por separado. La información cuantitativa que se usa incluye información cerrada, como la información utilizada para medir el desempeño del área de talento humano, como las escalas de calificación, así también, el análisis de dichos datos consiste en un análisis estadístico de los puntos recopilados, por ejemplo, con encuestas, para responder preguntas de investigación. Los datos cualitativos son información abierta que recopila el investigador a través de entrevistas, grupos focales y observaciones.

El diseño de la investigación es no experimental ya que las variables no se manipulan ni controlan, el investigador se limita a observar los eventos tal como ocurren en su entorno natural, la información se obtiene directamente y se examina posteriormente para describir los resultados obtenidos aportando al desarrollo de la propuesta. Se aplica el método deductivo al identificar que la evaluación del desempeño es la estrategia de una organización para contratar, capacitar y retener empleados de alto rendimiento.

El método de evaluación que se aplica está basado en competencias, es el proceso de analizar las habilidades, capacidades y conocimientos de un asociado y compararlos con las competencias requeridas y necesarias para el trabajo. Su objetivo es encontrar al mejor empleado para cada puesto en función de sus tareas y responsabilidades diarias. El talento y desempeño ideal para

cada puesto y evalúa su desempeño midiendo que cumple con las expectativas. Es un modelo que considera el largo plazo y el futuro del empleado. En otras palabras, cree que un empleado con mejores habilidades y destrezas será, en última instancia, más competente que un empleado con más experiencia.

### **1.5.3. *Justificación práctica***

El mayor activo de una empresa es su personal, aunque muchos pasan por alto el valor potencial que sus socios pueden aportar a la empresa; por lo tanto, se debe enfatizar la evaluación del talento en la compañía EXIBAL, siendo esta un método que analiza el desempeño de la persona en el puesto de trabajo en el cual ha sido asignado y mide su potencial de desarrollo, ayudando a obtener mejores resultados de personas. El propósito de la evaluación es cuantificar el potencial del personal de la organización, para mejorar el desempeño y aumentar la productividad, las oportunidades de crecimiento, la participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados.

Los beneficiarios directos de la presente investigación son los Accionistas y Directivos de la empresa ya que esta evaluación permite identificar al personal adecuado y con gran potencial que contribuya al mejoramiento de la productividad en la empresa. Mientras que los beneficiarios indirectos son los trabajadores, que al ser evaluados se identifica sus posibles problemas y permite indagar a profundidad sobre las causas y correctivos a nivel personal, departamental o u organizacional.

### **1.6. *Idea a defender***

La evaluación del desempeño del talento humano incide en la productividad de los trabajadores de la compañía EXIBAL.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Se recopila mediante artículos, tesis internacionales y tesis locales, investigaciones similares al tema: Evaluación de desempeño que sirven para el desarrollo teórico y práctico del presente estudio:

Los autores Alvarado et al., (2019:p.13) con el tema Evaluación del desempeño, periodo 2018 con enfoque de competencias laborales para el diseño del manual de funciones de la Empresa CORPMEGABUSS Cía. Ltda., del cantón Guano, provincia de Chimborazo, desarrollado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, menciona que:

*Un resultado importante del trabajo de investigación es la proactividad, es decir. el enfoque del código de conducta relacionado con las competencias laborales, por lo que se recomienda a la empresa implementarlo para encaminar al personal administrativo de la organización empresarial a la creación de caminos exitosos y desarrollo industrial con base en perfiles técnicos y profesionales y dirección adecuada de las actividades y funciones de cada departamento, sección o área de trabajo.*

Se identifica que la evaluación del rendimiento tiene múltiples usos, ya sea para analizar el desempeño de los trabajadores o para promover su crecimiento profesional y personal. Al llevar a cabo este proceso, se pueden descubrir tanto las fortalezas como las áreas de mejora en los empleados, lo que les permitirá trabajar en un entorno laboral positivo y recibir una formación adecuada.

Los autores Herrera et al., (2022: p.12), con el tema “Diseño e implementación de la evaluación del desempeño del Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí en la provincia de Cotopaxi para la temporada 2021 en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”

*Se llevó a cabo una evaluación del desempeño en habilidades técnicas, conductuales y físicas. Se crearon formatos de evaluación basados en habilidades específicas y se implementaron estrategias de mejora según los resultados. El estudio concluyó que la evaluación fue efectiva en la evaluación del desempeño técnico, conductual y físico de los bomberos, y se propusieron*

*estrategias para mejorar la calidad del desempeño. Se recomienda realizar la evaluación de forma programada una vez al año y siguiendo los parámetros obligatorios.*

Se considera que la evaluación de desempeño es de vital importancia debido a que ofrece mediciones tanto cuantitativas como cualitativas que son fundamentales para un entorno laboral enfocado en la productividad. Una evaluación de empleados es esencial para determinar si las habilidades de un empleado se ajustan adecuadamente al trabajo que realiza.

En el artículo científico titulado “Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa”, realizado por (Cuesta et al., 2018, p.22) concluyen que:

*El problema que había que resolver era la falta de conexiones a nivel de empresa entre la gestión de recursos humanos (HRM), la estrategia y la eficacia de la gestión. Como resultado del desarrollo de los estudios de doctorado en el campo de la dirección de personas, se consiguió superar esta inexistencia, consiguiendo así un procedimiento o técnica general en el diseño del sistema de evaluación del desempeño empresarial individual y estratégico, que se incluye en su organización.*

Se evidencia que este trabajo investigativo permitió tener un mayor control y mejoramiento continuo en la gestión de las empresas estableciendo indicadores que permita tomar decisiones a corto y largo plazo.

Para (Párraga, 2018, p.12) en su artículo titulado “Evaluación del desempeño por competencias” se obtiene que:

*En la evaluación del desempeño se evalúa sistemáticamente el desempeño de cada persona en función de las actividades que realiza y de las metas y resultados que alcanza, porque siempre debe hacerse en relación con su perfil de tareas posteriormente se dará la retroalimentación y se comentará sobre el progreso del evaluado.*

Se puede identificar que la evaluación de desempeño permite conocer las competencias que cada trabajador posee en base a sus puestos de trabajo, generando mayor eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos y mejorando la productividad.

Los autores Medina y Olivares (2018, p.12) desarrollan un Modelo de Evaluación del Desempeño de 360° para la Mejora de la Gestión del Recurso Humano en la Clínica San Lorenzo S.R.L. Cajamarca, 2018.de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Perú en lo cual:

*“Los resultados de la investigación revelan que el modelo de evaluación de desempeño 360° tiene un impacto significativo en la gestión de recursos humanos en la Clínica San Lorenzo S.R.L Cajamarca, 2018. Según la opinión de los colaboradores, los resultados obtenidos están por debajo de la media en ambas variables de estudio, lo que indica una incidencia moderada”.*

Es fundamental que tanto los administrativos como los colaboradores mantengan una competencia constante. Por lo tanto, se debe establecer una evaluación continua utilizando las técnicas disponibles, basándose en los resultados del desempeño y la gestión, los directivos deben diseñar e implementar de manera urgente las medidas disciplinarias apropiadas para abordar cualquier dilema detectado.

Para los autores Guartán et al., (2019, p.21) con el tema La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores de la Universidad de Rioja comentan:

*Se han utilizado diversos factores con el fin de estimar de manera precisa el rendimiento de los empleados en la organización. Existen varios métodos de evaluación, como el uso de software o el aprendizaje basado en la experiencia, los cuales se adaptan a los objetivos de cada organización. En este estudio, se valida una herramienta integral propuesta para su posterior aplicación, luego de ajustes realizados por expertos para mejorar su uso y proporcionar una evaluación integral factible a los supervisores o jefes de área. Además, se detallan los factores que influyen en el desempeño personal, con el objetivo de establecer lineamientos estratégicos enfocados en la capacitación y el rendimiento.*

Se considera que la evaluación del desempeño tiene múltiples propósitos, como proporcionar a los empleados información sobre su rendimiento y las expectativas, reconocer los logros y resultados positivos, corregir desviaciones y posibles errores en comportamiento y resultados, alineados con los objetivos establecidos. Además, permite que los evaluados visualicen su proyección futura y obtengan una comprensión clara de su trayectoria profesional, identifiquen y destaquen sus fortalezas y debilidades, se ajusten de manera más efectiva a sus roles laborales, para mejorar su desempeño, fortalezcan las relaciones interpersonales entre los directivos y el personal a su cargo, y sirvan como referencia para incrementos salariales, entre otros aspectos relevantes

## 2.2. Marco teórico

### 2.2.1. Sistema

Un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí que funciona como un todo. Del mismo modo, un sistema puede ser, a su vez, un componente de otro sistema, de esta palabra se derivan otras como antisistema o ecosistema (Sanabria, 2020, p.12)

Los sistemas son objeto de estudio en la teoría de sistemas o teoría general de sistemas, disciplina que considera todo desde una perspectiva multidisciplinar. Según él, todo sistema es reconocible por sus límites y partes interconectadas e interdependientes (los llamados subsistemas) en la medida en que cambiar un elemento cambia necesariamente el funcionamiento del resto del sistema (Suárez, 2019, p.34).

#### 2.2.1.1. Tipos de sistemas

Suárez (2019, p.80) manifiesta que los sistemas se pueden dividir en dos grandes categorías:

- Sistemas conceptuales. Son conjuntos ordenados y relacionados de conceptos e ideas que pueden ser de cuatro tipos distintos: individuales, predicados, conjuntos u operadores.
- Sistemas materiales. Por el contrario, son tangibles y consisten en componentes físicos, o cosas con características específicas como energía, historia, estado, etc.

#### 2.2.1.2. Características de los sistemas

Mientras que Bouzas y Gaytán (2019:p.21) manifiestan que para que un conjunto de elementos sea considerado un sistema, debe tener una serie de características:

- Objetivo. Cada parte o elemento de un sistema contribuye al logro de una meta o propósito.
- Tamaño Los elementos del sistema funcionan como un todo. Por lo tanto, un cambio en un componente significa un cambio en el sistema.
- Apartado La entropía es el grado de desorden en un proceso. Una de las propiedades de los sistemas es que la entropía aumenta con el tiempo.
- Homeostasis La homeostasis es la capacidad de partes del sistema para regularse en el contexto de cambios externos.

Se considera que un sistema se concibe como una secuencia ordenada de mecanismos interrelacionados, ya sean elementos materiales o conceptuales, que tienen una estructura, composición y entorno específicos. El mundo se logra abordar desde una perspectiva sistémica, donde todos los objetos forman parte de algún sistema.

### ***2.2.2. Sistema de evaluación por competencias***

La evaluación de competencias es el proceso de analizar las habilidades, capacidades y conocimientos de un asociado y compararlos con las competencias requeridas y necesarias para el trabajo. Su objetivo es hallar al mejor empleado para cada puesto en función de sus tareas y responsabilidades diarias (Bouzas y Gaytán, 2019, p.23).

Así también Taype (2018) comenta que es un modelo que considera el largo plazo y el futuro del empleado, en otras palabras, cree que un trabajador con mejores habilidades y destrezas será, en última instancia, más competente que un trabajador con más experiencia.

Se arguye que la evaluación de competencias parte de las habilidades y capacidades de un empleado, aquellas que lo hacen más o menos calificado para su trabajo. La principal ventaja de este tipo de evaluación es que permite conocer la efectividad de la formación invertida en tus empleados y su forma de trabajar.

#### ***2.2.2.1. Características de un sistema de evaluación por competencias***

La evaluación formativa es un proceso en el que recibimos información desde un determinado punto de vista. Por lo tanto, la evaluación de competencias se refiere a la información obtenida sobre el desempeño de una persona en relación a indicadores predeterminados. Para evaluar sus calificaciones, se sigue este proceso:

- Considerar y definir las tres dimensiones de la competencia: conocimientos, actitudes y habilidades o destrezas. Estos son indicadores de desempeño en la evaluación.
- Diseñar estrategias de evaluación que nos permitan capturar y medir el panorama competitivo: observación directa, simulaciones, casos de estudio, etc.
- Utilizar herramientas de evaluación para recopilar información sobre el desempeño, las habilidades, el conocimiento y las actitudes para cada competencia definida.
- Analizar la información recopilada y evalúela frente a objetivos de logro predeterminados.



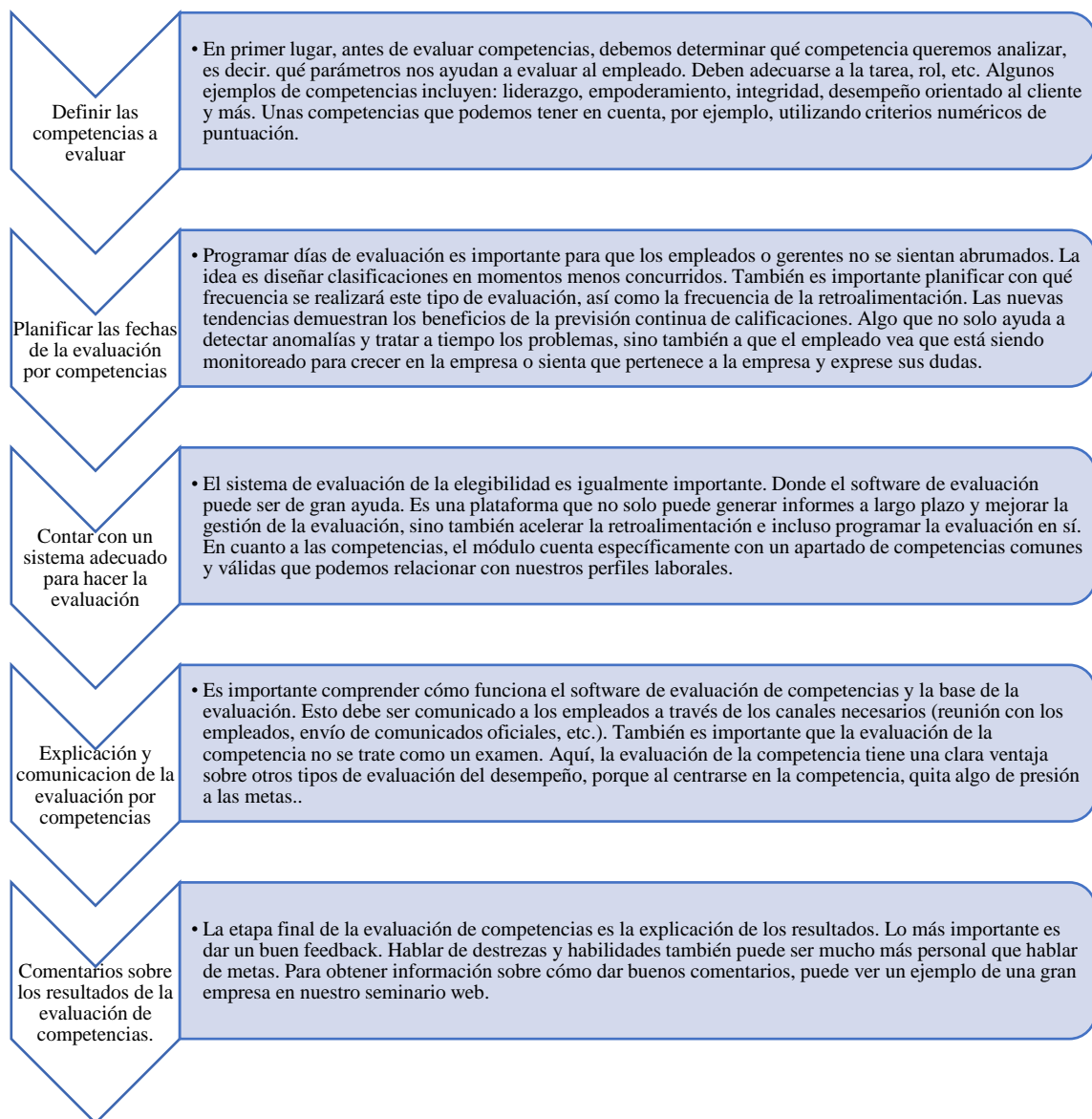
- Con base en los resultados del análisis de datos, evaluar el nivel de logro alcanzado. Para ello, existen aparatos de medición que pueden determinar los niveles de competencia ordenados jerárquicamente, desde la falta total de competencia hasta el nivel de control absoluto.

#### *2.2.2.2. Evaluar la competencia*

Comunicar a los empleados sobre las calificaciones adquiridas, los logros y las cosas que aún no se han desarrollado. Se recomienda sugerir o recomendar formas de mejorar el aprendizaje.

#### *2.2.2.3. Pasos para realizar un correcto sistema de evaluación por competencias*

La autora Alles (2016,p.24) comenta que para mantener un sistema de evaluación por competencias eficiente, se debe considerar los siguientes pasos:



### **Ilustración 2-1:** Pasos para una correcta evaluación por competencias

**Fuente:** (Alles, 2016).

**Elaborado por:** Paillacho, S. 2023.

Se considera que la evaluación de las competencias es un tipo de evaluación, que es parte de la competencia y las habilidades de los empleados que lo hacen más o menos competente para el lugar de trabajo que ocupa. La principal ventaja de este tipo de evaluación es que le permite descubrir la efectividad de la capacitación que invierte en sus empleados, así como en su método de trabajo.

#### *2.2.2.4. Ventajas de implementar un sistema de evaluación por capacidad o competencias*

La evaluación del desempeño a través de competencias según Llorenc (2021, p.12) ofrece grandes beneficios a las organizaciones. Aquí mencionamos algunos de ellos:

- Se puede utilizar para identificar las áreas en las que cada empleado necesita mejorar y crear planes de formación individualizados y eficaces.
- Este es un sistema muy útil para conocer la efectividad del entrenamiento y actuar en consecuencia.
- La evaluación es individual porque se toma como comparación la calificación de la tarea. Por ello, la información recibida es muy importante y ayuda a identificar mejor al empleado.
- Esto facilita la definición de objetivos individuales para cada empleado de acuerdo con sus capacidades reales.
- La evaluación por competencias considera la metodología de trabajo aplicada por cada colaborador, no sólo las metas. Esto fomenta la creación de una comparación del desempeño de los empleados que realizan la misma tarea.
- Aumenta el compromiso de los empleados porque demuestra que la empresa aprecia sus esfuerzos y está de su lado para ayudarlos a mejorar cada día.
- Crea un sistema interno de mejora continua.

Se argumenta que la evaluación no es general sino es específica, los empleados no son evaluados en base a modelos, sino en base a las calificaciones de cada puesto como punto de referencia. Su objetivo es descubrir el verdadero talento de un empleado a través de su vasta experiencia. Así también es importante considerar que luego de la evaluación por competencias, es posible que existan fallas en las operaciones de las empresas, como, falta de educación, malas motivaciones, apatía, perfil subestimado, etc., la información obtenida se utiliza para buscar soluciones específicas.

#### 2.2.2.5. *Diferencias entre un sistema de evaluación por desempeño vs sistema de evaluación por competencias*

Aunque los dos están estrechamente relacionados, realizar evaluaciones de desempeño y competencia no es lo mismo. Como ya se dijo, las competencias representan las habilidades de una persona en una determinada actividad, y su evaluación dice qué puede hacer el empleado en función de estas competencias, cuánto conocimiento tiene y cómo implementa un determinado proyecto. Las competencias son, por así decirlo, la base de la acción. Sin embargo, muchos otros factores afectan el desempeño de una persona, como los recursos disponibles para realizar el trabajo, la calidad del equipo, la efectividad de la capacitación recibida o el ambiente de trabajo.

### **2.2.3. Evaluación del desempeño**

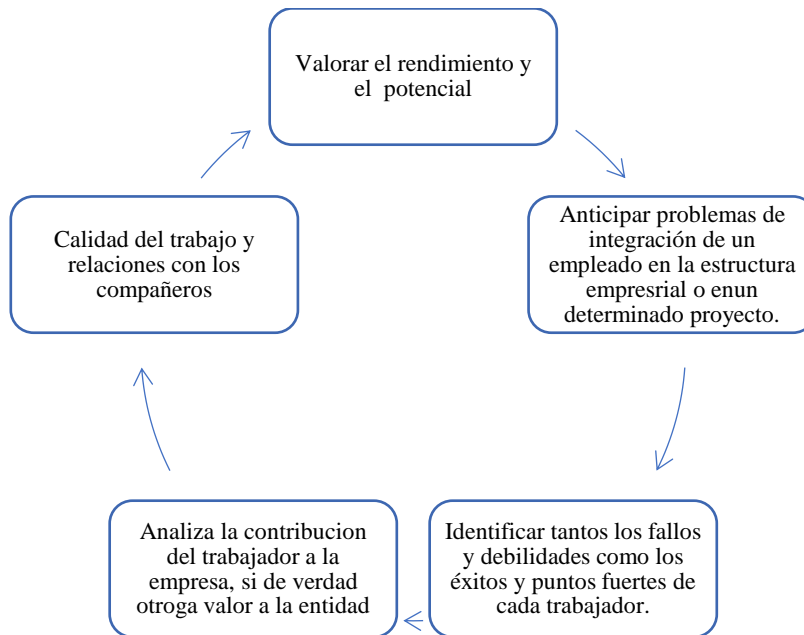
En el artículo publicado por del Toro et al., (2018, p.12) la evaluación del desempeño es una herramienta que recursos humanos utiliza para optimizar la gestión en la empresa. Con esta herramienta es posible medir el desempeño de los empleados de la organización, así como su trabajo y resultados en relación a las tareas laborales. A través de este método, es posible comprender el nivel de desempeño del empleado y averiguar si está por debajo del promedio o supera las expectativas de la empresa. De esta forma, se puede definir el plan estratégico de acuerdo a las necesidades de cada empleado.

Por lo anterior, se considera que, la evaluación del talento es un sistema definido y práctico para medir el desempeño o la calidad del trabajo de cualquier profesional en un puesto particular en una organización o estructura empresarial. Así, es una evaluación sistemática del empleado, que debe estimular o evaluar el valor, las características y la excelencia de la persona de acuerdo con los objetivos de la empresa.

#### **2.2.3.1. Utilidad de la evaluación del desempeño**

Es fundamental ya que es una herramienta que mide todos los parámetros profesionales y que esta información sea útil para la empresa: ya sea resolución de conflictos, mejora de la productividad o formación de los empleados. Y es importante que este sea un proceso continuo que beneficie a la empresa. Las evaluaciones de desempeño son realmente efectivas si sientes que te ayudan a desarrollarte en tus tareas y crecimiento profesional; Esta no es una forma de castigar o influir en los errores (Párraga, 2018, p.6).

Es importante considerar que el desarrollo de este método de evaluación de empleados en las empresas y el hecho de que no se centre solo en objetivos y añada aspectos como habilidades y capacidades, permite:



**Ilustración 2-2:** Utilidad de la evaluación del desempeño

**Fuente:** (Párraga, 2018).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

Por lo anterior se considera que la evaluación del desempeño es una valoración sistemática de cómo cada persona hace frente a su trabajo y su potencial de desarrollo futuro. Cada evaluación es un proceso que estimula o evalúa el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de una persona en un rol organizacional se realiza mediante la aplicación de diferentes procedimientos conocidos por varios nombres tales como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de empleados, informes de progreso, evaluación de desempeño, ciencia en acción, etc.

*2.2.3.2. Beneficios de la evaluación del desempeño*

Si un programa de evaluación del desempeño está bien planificado, coordinado y desarrollado, será útil a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el líder, la organización y la comunidad (Matute , 2016, p.11).

Beneficios para el gerente	Beneficios para el subordinado	Beneficios para la organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.</li> <li>• Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.</li> <li>• Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.</li> <li>• Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.</li> <li>• Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar</li> <li>• por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).</li> <li>• Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.</li> <li>• Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.</li> <li>• Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.</li> </ul>

### **Ilustración 2-3:** Beneficios de la evaluación del desempeño

**Fuente:** (Matute , 2016).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

La razón principal de este proceso de evaluación es mejorar el desempeño de los empleados y así aumentar su potencial y productividad para el futuro. Además, este ejercicio permite un contacto más cálido y cercano con los empleados, quienes pueden promover un ambiente de trabajo más saludable al comprender y comunicarse mejor con sus necesidades. Por lo tanto, la evaluación del desempeño es beneficiosa tanto para los empleados como para los empleadores.

#### *2.2.3.3. Responsabilidades en la evaluación de desempeño*

Considerando la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad de evaluar el desempeño de las personas se le da al gerente, al individuo mismo, al individuo y al gerente juntos, al grupo de trabajo, al área responsable de recursos humanos o a una comisión encargada de esta evaluación. Cada una de estas seis opciones incluye una filosofía de trabajo (Casallas, 2018, p.35).

#### **a) Supervisor o Gerente**

En casi todas las organizaciones, el gerente directo es responsable del desempeño y evaluación de sus subordinados. En ellos, el propio supervisor evalúa el desempeño del personal con el asesoramiento del responsable del área de gestión de personal, el cual define los medios y criterios para la evaluación. Dado que el gerente o supervisor no tiene los conocimientos especiales para

preparar, mantener y desarrollar un plan de evaluación sistemático para las personas, la tarea del departamento de Recursos Humanos es administrar bien el sistema cuando cada superior retiene la autoridad de línea y evalúa el desempeño de los subordinados usando el sistema. Hoy, esta forma de trabajar ofrecía más libertad y flexibilidad, de modo que cada supervisor es efectivamente el administrador de su propio personal (Opere, 2018, p.54).

Por lo que se considera importante que la máxima autoridad elabore un plan de evaluación óptimo donde se asegure la organización, el proceso, el seguimiento, la continuidad, y donde los evaluadores tengan claras las metas a alcanzar desde el principio. Además, los empleados deben ver que las evaluaciones no solo se hagan para el crecimiento y desempeño de la empresa, sino también para mejorar y optimizar su trabajo y desarrollo como profesionales.

### **b) El individuo mismo**

En las organizaciones más democráticas, el individuo mismo es responsable de su propio desempeño y de su propia evaluación. En estas organizaciones se utiliza la autoevaluación del desempeño de tal manera que cada persona evalúa el desempeño de su cargo, actividad y eficiencia contra ciertos indicadores dados por un determinado superior u organización (Opere, 2018, p.54).

Se considera que la autoevaluación es de mayor impacto, si el personal de la empresa comprende lo que funciona bien y lo que se puede mejorar, ya está a medio camino de convertirse en una mejor persona y empleado. Es ideal para incentivar la autoevaluación, donde el colaborador no necesariamente tiene que publicar resultados, pero cuenta con el apoyo de la organización para abordar temas críticos.

### **c) El individuo y el gerente**

Para Morán (2016, p.33) en la actualidad las organizaciones implementan sistemas avanzados y dinámicos de gestión del rendimiento. En este caso, reaparece la antigua Dirección por Objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin los conocidos traumas incorporados a las organizaciones como la antigua arbitrariedad, la autocracia, la tensión constante y el dolor que provoca a los implicados. Ahora APO es fundamentalmente democrático, inclusivo y altamente motivador. Con este nuevo APO se gestionan evaluaciones de desempeño de las siguientes formas:

Formulación de objetivos mediante consenso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se trata del primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Los objetivos no deben ser impuestos, sino establecidos mediante un consenso.</li> </ul>
Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>En algunos casos, se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos.</li> </ul>
Acuerdo y negociación con el gerente en la asignación de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez que se han definido los objetivos mediante consenso y que se ha obtenido el compromiso personal, el paso siguiente será obtener los recursos y los medios necesarios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras. Esos recursos y medios pueden ser materiales (como equipamientos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado</li> </ul>
Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.</li> </ul>
Medición de resultados y comparación con los objetivos formulados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se trata de constatar los costos-beneficios que implica el proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado..</li> </ul>
Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esto significa que debe haber una gran cantidad de retroalimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.</li> </ul>

#### **Ilustración 2-4:** Administración por objetivos y su gestión

**Fuente:** (Morán, 2016).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

Hoy en día, es muy común que una persona participe en una evaluación con un supervisor. El supervisor actúa como guía y supervisor, y el empleado evalúa su desempeño con base en la retroalimentación que le da el supervisor. La organización proporciona recursos, liderazgo, capacitación, asesoramiento, equipos, metas y objetivos, y el socio implementa sus actividades y resultados.

#### **d) Grupo de trabajo**

Otra posibilidad sería pedirle al mismo grupo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y tome las medidas necesarias para que cada miembro lo mejore cada vez más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y establecer metas (Morán, 2016, p.11).



Se considera que, mirando el nivel de cumplimiento alcanzado con las metas individuales de cada integrante de la organización, la empresa recibe la información básica e información necesaria para tomar las decisiones correctas y acertadas. Si el resultado cumple o supera las metas establecidas, se debe alentar a los empleados a continuar por ese camino. Por el contrario, si no alcanza las metas, no es necesario buscar a los culpables, sino descubrir los problemas, necesidades y factores que no pueden mejorarlos y lograr lo que se propone.

#### **e) Recursos Humanos**

Para Morán (2016, p.21) esta opción es común en la mayoría de las organizaciones conservadoras, pero se abandona debido a su naturaleza altamente centralizada y burocrática. En este caso, el área responsable de personal se encarga de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Como todo proceso de centralización, requiere de reglas y normas burocráticas que limitan la libertad y flexibilidad de las personas que participan en el sistema. También tiene la desventaja de que trabaja con porcentajes y promedios, pero no con la actividad individual y única de cada persona.

La tarea del departamento de RRHH es realizar una evaluación continua y permanente de la gestión de los empleados de la organización. La evaluación del desempeño es considerada como una valoración continua, sistemática, orgánica y secuencial del personal de la empresa en relación con su trabajo normal, que tiene como objetivo reemplazar aleatoriamente y formularse de acuerdo con los más diversos criterios. La evaluación tiene una perspectiva histórica (hacia atrás) y futura (hacia adelante) y tiene como objetivo integrar mejor las metas organizacionales con las metas individuales.

#### **f) Comité de evaluación**

En algunas organizaciones, un comité seleccionado es responsable de evaluar el desempeño. Esta es una evaluación colectiva del grupo. El comité generalmente consta de, personas de varios departamentos y consta de miembros permanentes y temporales. Todas las evaluaciones involucran a miembros permanentes (por ejemplo, el presidente de la organización o su representante, gerente regional responsable de la gestión de personal y experto en evaluación de desempeño) y su tarea es mantener equilibrio de decisiones (Taype, 2018).

A pesar de la aparente separación de poderes, esta opción también es criticada por un espíritu de centralización y juicio, y una falta de orientación y mejora continua del desempeño. Actualmente, existe una tendencia a colocar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del

individuo, y la gerencia participa en el establecimiento de metas alcanzables en forma de consenso.

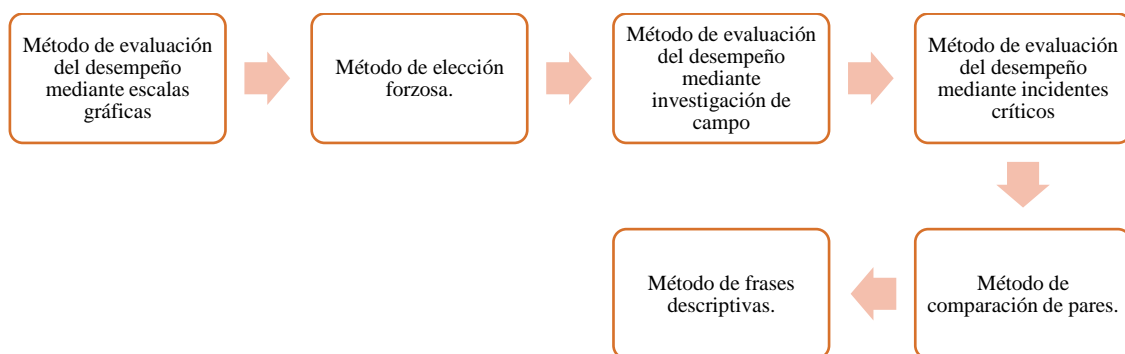
#### 2.2.4. *Métodos tradicionales de evaluación del desempeño*

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones ha dado lugar a soluciones que se han convertido en métodos de evaluación bastante populares. Estos son los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra porque cada organización trata de crear su propio sistema para evaluar el desempeño de personas (Chiavetano, 2011, p.22).

En muchos es costumbre encontrar diferentes sistemas especiales dependiendo del nivel y áreas de empleados, por ejemplo: sistema de evaluación para supervisores, trabajadores salario mensual o por hora, vendedores, etc. Cada sistema está sujeto a objetivos y características específicas de personal participante específico. Se pueden usar varios sistemas de evaluación del desempeño, y cada uno se puede estructurar en un método de evaluación apropiado para el tipo y las características del personal participante. Esta aplicabilidad es importante para el resultado del método (Escobedo y Andrade, 2017, p.16).

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí mismo. Es un medio de obtención de información y datos que pueden ser almacenados, procesados y canalizados para mejorar el desempeño de las personas en las organizaciones. Básicamente, es simplemente un sistema de comunicación que funciona horizontalmente y verticalmente en toda la organización (Chiavetano, 2011, p.24).

Los principales métodos de evaluación son los siguientes:



**Ilustración 2-5:** Métodos de evaluación de desempeño

**Fuente:** (Chiavetano, 2011).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

Por lo cual se considera que la principal preocupación de las empresas son sus socios, porque ellos son su capital. Por lo tanto, antes de la meta u objetivo, debe existir el cuidado y la preocupación por quienes trabajan y logran los resultados deseados de la empresa. Las evaluaciones de desempeño pueden medir las habilidades y capacidades de los asociados para que cada empleado pueda ser guiado y guiado para fortalecerlos y crecer profesionalmente.

#### 2.2.4.1. *Método de evaluación por competencias*

La evaluación por competencias es el proceso que analiza la habilidad, capacidad y conocimiento de un colaborador y lo compara con las competencias exigidas y necesarias para el puesto. Busca encontrar al mejor trabajador para cada puesto según las tareas y responsabilidades que tenga en el día a día. El talento y rendimiento ideal para cada cargo y evalúa que cumpla con esa expectativa midiendo su desempeño (Chiavetano, 2011, p.44).

#### **Establecer las competencias evaluables**

En otras palabras: define las competencias que quieres evaluar para cada puesto de trabajo (básicas, específicas o genéricas) (Remirez, 2019). Para ello, hay que tener claros los siguientes tipos de elementos:

- **Cognoscitivos:** Los relativos al nivel de conocimiento sobre una determinada materia.
- **Actitudinales:** Los que valoran la actitud o comportamiento del trabajador en una determinada situación.
- **Procedimentales:** Los que tienen en cuenta la habilidad a la hora de llevar a cabo una determinada tarea.

#### **Observar y conocer al equipo**

Cuando hayas establecido las competencias y el nivel esperado, es el momento de observar a los miembros de tu equipo y comprobar su rendimiento. De este modo, se realiza una evaluación continua donde tener presente tanto la retención del talento como los beneficios de la empresa (Remirez, 2019).

#### **Extraer los datos y crear un plan de acción**

Saca conclusiones tras la evaluación por competencias y plantea una estrategia empresarial de acuerdo a los resultados: realizar mejoras, que permitan un mejor funcionamiento de la

organización. Y, finalmente, ¡comunícalo a todos los empleados! Una comunicación fluida es fundamental para informar sobre el resultado de la evaluación por competencias (Remirez, 2019).

Por lo cual se considera que es claro mencionar que las competencias son los conocimientos, habilidades o prácticas necesarias para el correcto ejercicio de una profesión. Por lo tanto, la evaluación de competencias consiste en analizar y calificar las habilidades y destrezas del empleado con base en los requisitos internos de su puesto. En otras palabras, es una medida de qué tan bien un empleado realiza las tareas que debe realizar diariamente.

#### 2.2.4.2. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

Un método de evaluación del desempeño que usa escalas gráficas mide el desempeño de las personas usando factores predefinidos y calificados. De esta forma, utiliza un doble cuestionario, donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de estos factores. Son seleccionados y preseleccionados para definir las características a evaluar de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor se define mediante una descripción concisa, sencilla y objetiva (Chiavetano, 2011, p.30).

#### **Escalas gráficas continuas**

Estas son escalas con solo dos puntos finales definidos, y la calificación de rendimiento puede estar en cualquier lugar de la línea que los conecta. En este caso, a la variación del factor estimado se le asigna un límite mínimo y máximo (Chiavetano, 2011, p.30).

**Tabla 2-1:** Escalas gráficas continuas

Cantidad insatisfactoria de producción	_____	Cantidad excedente de producción
--	-------	----------------------------------

Fuente: (Chiavetano, 2011).

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

#### **Escalas gráficas semicontinuas**

El procedimiento es semejante al de la escala continua, pero con la diferencia de que entre los puntos extremos de la escala (puntos mínimo y máximo se establecen puntos intermedios para facilitar la evaluación (Chiavetano, 2011, p.30).

**Tabla 2-2:** Escalas gráficas continuas

Cantidad producida 1	2	3	4 cantidad producida
Insatisfactoria			Excelente

**Fuente:** (Chiavetano, 2011).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

### Escalas gráficas discontinuas

Estas son escalas donde se define y describe previamente su posición de evaluación, el evaluador debe elegir una de ellas para evaluar la eficiencia del empleado evaluado. Todos los ejemplos que presentamos a continuación son escalas gráficas discontinuas (Chiavetano, 2011, p.30).

**Tabla 2-3:** Escalas gráficas continuas

Cantidad producida 1	2	3	4 cantidad producida
Insatisfactoria	Regular	Buena	Excelente

**Fuente:** (Chiavetano, 2011).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

Por lo anterior se considera que, el método más utilizado y más simple, evalúa el desempeño de los miembros utilizando factores de evaluación predefinidos y graduados. Los factores de evaluación son características valiosas que debe tener un miembro y deben ser evaluados. Este método mide el desempeño utilizando escalas gráficas y utiliza factores predefinidos y de calificación escalonada, como un cuestionario de entrada doble, donde las líneas horizontales representan los factores de clasificación del desempeño y las líneas verticales representan los grados de variación de los factores; todos los cuales son seleccionados para definir las características que se pretenden evaluar en cada persona o puesto; cada factor se define mediante una descripción concisa, sencilla y objetiva. Los resultados consisten en expresiones numéricas obtenidas mediante métodos matemáticos y estadísticos para corregir los sesgos personales causados por los evaluadores.

#### 2.2.4.3. Método de elección forzosa

La selección forzada es un método de evaluación de desempeño desarrollado por técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para seleccionar oficiales para promoción en las fuerzas armadas estadounidenses. El ejército estadounidense estaba preocupado por un sistema de calificación que neutralizaría los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo 5 inherentes al método de calificación de desempeño escalado, mientras que permitía obtener resultados de calificación más objetivos. El método de selección forzada aplicado

experimentalmente dio resultados muy satisfactorios y fue posteriormente adaptado y adoptado por varias empresas (Chiavetano, 2011, p.33).

Por lo cual, la evaluación de elección forzada es un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador tiene que elegir entre las descripciones disponibles sobre cada una de las personas a las que tiene que evaluar.

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ELECCION FORZADA							
EVALUACION DEL DESEMPEÑO							
Funcionario: _____							
Cargo: _____				Seccion: _____			
A continuación hallara frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signa "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Solo hace lo que le ordenan	O1			Tiene temor de pedir ayuda	17		
Comportamiento irreprochable	O2			Mantiene su puesto siempre ordenado	18		
Acepta críticas constructivas	O3			Ya presento baja de produccion	19		
No produce cuando esta sometido bajo presion	O4			Es dinamico	20		
Cortes ante los demas	O5			Interrumpe constantemente el trabajo	21		
Vacila al tomar decisiones	O6			Nunca esta influenciado	22		
Merece toda la confianza	O7			Tiene buen potencial para desarrollar	23		
Tiene poca iniciativa	O8			Nunca se muestra desagradable	24		

### Ilustración 2-6: Ejemplo el método de evaluación forzada

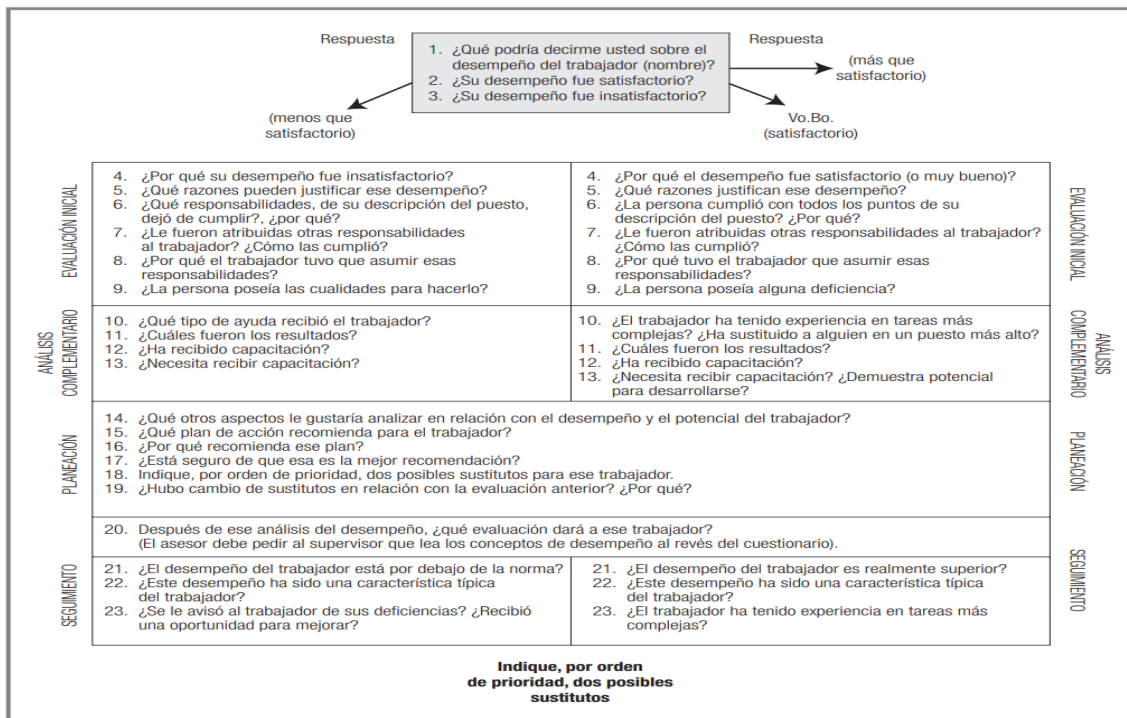
Fuente: (Chiavetano, 2011).

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

#### 2.2.4.4. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño basado en la entrevista de un experto en evaluación con los superiores inmediatos de subordinados para evaluar su desempeño registrando los motivos y causas de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más extenso que además de diagnosticar los resultados laborales del empleado, ofrece la posibilidad de planificar su propio desarrollo en el puesto y en la organización con su superior inmediato (Chiavetano, 2011, p.33).

Se considera que este método es el más utilizado y más simple, evalúa el desempeño de los miembros utilizando factores de evaluación predefinidos y graduados.



**Ilustración 2-7:** Orden del método de evaluación de campo

**Fuente:** (Chiavetano, 2011).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

Uno de los problemas de la planificación. y el desarrollo del personal en la empresa es la necesidad de retroalimentar el desempeño de empleados reconocidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos el área de recursos humanos no puede medir, monitorear o controlar la adecuación y efectividad de sus servicios. En este sentido, el método de evaluación del desempeño a través de la investigación de campo ofrece una amplia gama de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, la planificación, con los jefes inmediatos, herramientas para su mejora y el seguimiento de desempeño de los empleados de una manera más dinámica que otros métodos de evaluación de desempeño existentes (Chiavetano, 2011, p.33).

*2.2.4.5. El método de evaluación del desempeño a través de eventos críticos*

El método de evaluación del desempeño a través de eventos críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas que pueden conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no trata funciones que están en el campo de normalidad sino aquellas que son muy positivas o negativas. Es una técnica que permite a jefes inmediatos observar y registrar hechos excepcionalmente positivos y excepcionalmente negativos sobre la actuación de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño evita excepciones (tanto positivas como negativas) al desempeño humano a través de incidentes críticos (Chiavetano, 2011, p.33).

**Formato Evaluación del Desempeño (Método Incidentes Críticos)**

Con la finalidad de realizar una evaluación continua del desempeño de nuestros colaboradores, solicitamos tu colaboración para el llenado del siguiente registro.

**Instrucciones:**

Requerimos que registres por escrito las actividades laborales de los empleados. Mediante la observación deberás tomar en cuenta aquellos hechos excepcionalmente positivos y los incidentes negativos presentados durante el mes.

Podrás hacer esta evaluación o diferenciación de acuerdo al impacto que dichas acciones (tanto positivas o negativas) tengan dentro del departamento o área.

Lista de Colaboradores	ENERO		FEBRERO		MARZO	
	Hechos Positivos	Hecho Negativos	Hechos Positivos	Hecho Negativos	Hechos Positivos	Hecho Negativos

**Ilustración 2-8:** Ejemplo de evaluación del desempeño método de incidentes críticos

**Fuente:** (Chiavetano, 2011).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas. Es una técnica utilizada comúnmente como complementaria del análisis ocupacional y el análisis funcional que busca analizar las situaciones eventuales o contingentes para determinar conocimientos, habilidades y actitudes que intervinieron o deberían haber intervenido, en la resolución del dilema que se presentó.

2.2.4.6. *Método de comparación por pares*

Este es un método de evaluación del desempeño que compara dos veces a los empleados, y la columna de la derecha indica el que se considera mejor en términos de desempeño. También puede usar factores de calificación con este método. En este caso, cada página del cuestionario está reservada para un factor de evaluación del desempeño (Chiavetano, 2011, p.33).

EMPLEADO ESTIMADO:					
En comparación con:	A Art	B María	C Chuck	D Diana	E José
A Art		+	+	-	-
B María	-		-	-	-
C Chuck	-	+		+	-
D Diana	+	+	-		+
E José	+	+	+	-	

↑

EMPLEADO ESTIMADO:					
En comparación con:	A Art	B María	C Chuck	D Diana	E José
A Art		-	-	-	-
B María	+		-	+	+
C Chuck	+	+		-	+
D Diana	+	-	+		-
E José	+	-	-	+	

↑

**Ilustración 2-9:** Orden del método de evaluación de campo

**Fuente:** (Chiavetano, 2011).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



Por lo tanto, si se tiene un conocimiento de cómo calificar a un socio, es posible comparar diferentes calificaciones si ha crecido y aportado más dentro de la empresa o mejorado en la gestión de sus tareas y responsabilidades. La evaluación tiene en cuenta no solo el lado profesional del socio, sino también su capacidad para funcionar en el entorno laboral y sus propias habilidades sociales para liderar, liderar un equipo, desarrollar ideas e implementarlas.

### **2.2.5. Competencias**

Párraga (2018) menciona que la competencia es el “conocimiento en contexto”; en otras palabras, se refiere a la construcción de conocimiento que se relata en una actividad, tarea o actividad y se lleva a cabo en un ambiente o contexto específico.

Mientras que Lago y Nadruz (2015, p.23) mencionan que la competencia se refiere al comportamiento experto. Es una conducta experta porque es el resultado del proceso y creación de conocimiento. Un experto competitivo se caracteriza por tener eficiencia, eficacia y efectividad. Por eficiencia se entiende modos de funcionamiento que permiten la correcta ejecución de las instrucciones, estándares y procesos; La eficacia se refiere a la capacidad de determinar, crear y compilar los criterios correctos basados en la experiencia y el desempeño efectivo; Finalmente, la efectividad es el resultado integral de los dos aspectos anteriores: la eficiencia y la eficacia, que se interrelacionan a la visión de un desarrollo exitoso y el objetivo de hacerlo mejor (Lago y Nadruz, 2015, p.23).

Por lo cual se considera que, la competencia implica un proceso complejo continuo y con frecuencia, realizar bien una tarea aumenta su probabilidad y confianza.

#### **2.2.5.1. Importancia de las competencias**

Las competencias desempeñan un papel fundamental en el ámbito laboral y son de gran importancia tanto para los empleados como para las organizaciones. A continuación, se presentan algunas razones que destacan la importancia de las competencias:

- **Mejor rendimiento laboral:** Las competencias adecuadas y bien desarrolladas permiten a los empleados desempeñarse de manera más eficiente y efectiva en sus roles y responsabilidades. Al poseer las habilidades y conocimientos necesarios, pueden realizar su trabajo de manera más competente, lo que se traduce en un mejor rendimiento laboral y resultados positivos para la organización.

- **Adaptabilidad y flexibilidad:** Las competencias laborales ayudan a los empleados a adaptarse y enfrentar los cambios y desafíos en el entorno laboral. La capacidad de aprender y desarrollar nuevas competencias les permite ajustarse a las demandas cambiantes de la organización y mantenerse actualizados en un entorno laboral en constante evolución.
- **Desarrollo profesional y crecimiento:** Las competencias laborales son fundamentales para el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados. Al adquirir nuevas competencias, amplían sus habilidades y conocimientos, lo que les brinda oportunidades de ascenso, mayor responsabilidad y desarrollo de carrera.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** Las competencias laborales incluyen habilidades interpersonales y de comunicación efectiva, lo que facilita el trabajo en equipo y la colaboración. Los empleados que poseen competencias sociales y de liderazgo pueden interactuar de manera efectiva con sus compañeros, fomentar un ambiente de trabajo positivo y contribuir al éxito colectivo de la organización.
- **Innovación y resolución de problemas:** Las competencias laborales también están asociadas con la capacidad de generar ideas innovadoras y resolver problemas de manera efectiva. Los empleados con competencias en pensamiento crítico, creatividad y resolución de problemas pueden aportar soluciones creativas, identificar oportunidades de mejora y contribuir a la innovación en la organización.
- **Satisfacción y compromiso laboral:** Las competencias adecuadas y el desarrollo profesional contribuyen a la satisfacción y el compromiso de los empleados. Al sentirse competentes y capaces de realizar su trabajo de manera efectiva, los empleados experimentan mayor satisfacción en su trabajo, lo que a su vez se relaciona con un mayor compromiso y retención de talento en la organización.

En resumen, las competencias laborales son fundamentales para el éxito individual y organizacional. Al contar con las competencias adecuadas, los empleados pueden desempeñarse de manera eficiente, adaptarse a los cambios, desarrollarse profesionalmente, colaborar efectivamente, innovar y resolver problemas, lo que a su vez conduce a una mayor satisfacción y compromiso laboral. Por lo tanto, invertir en el desarrollo y la gestión de competencias es esencial para el crecimiento y la competitividad de las organizaciones.

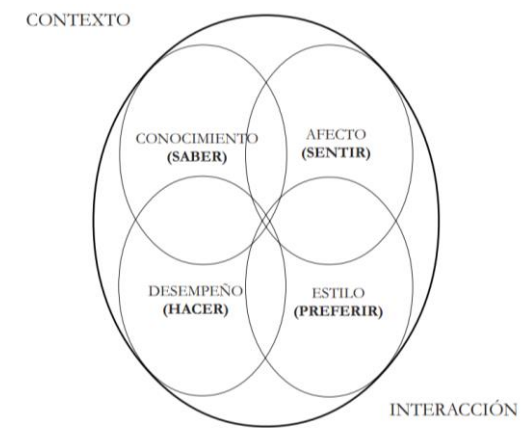
#### 2.2.5.2. *Características de las competencias*

Las competencias laborales son un conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades y comportamientos que una persona posee y que le permiten desempeñarse de manera efectiva en un puesto de trabajo específico. A continuación, se presentan algunas características de las competencias:

- **Especificidad:** Las competencias están relacionadas con un campo de conocimiento o área de trabajo específica. Se refieren a habilidades y conocimientos técnicos necesarios para desempeñar tareas o funciones particulares dentro de una profesión u ocupación.
- **Aplicabilidad:** Las competencias son prácticas y se pueden aplicar en situaciones reales de trabajo. Están relacionadas con la capacidad de realizar actividades concretas y alcanzar resultados tangibles.
- **Aprendizaje:** Las competencias pueden ser adquiridas y desarrolladas a través del aprendizaje y la experiencia. Pueden ser desarrolladas a través de la formación, la práctica y el desarrollo profesional continuo.
- **Transferibilidad:** Algunas competencias son transferibles y pueden ser aplicadas en diferentes contextos laborales. Por ejemplo, habilidades de comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas son competencias que pueden ser útiles en diferentes roles y organizaciones.
- **Comportamiento observable:** Las competencias se manifiestan a través de comportamientos observables. Pueden ser identificadas y evaluadas mediante la observación directa de cómo una persona realiza una tarea o se comporta en una situación laboral.
- **Evaluación:** Las competencias pueden ser evaluadas para medir el nivel de dominio o desarrollo de una persona en relación con los estándares establecidos. La evaluación de competencias puede realizarse a través de pruebas, entrevistas, observación o evaluaciones de desempeño.
- **Evolución:** Las competencias pueden evolucionar con el tiempo debido a cambios en el entorno laboral, avances tecnológicos o nuevas demandas del mercado. Es importante que las personas actualicen y desarrollen sus competencias para mantenerse relevantes en el mundo laboral.

En resumen, las competencias laborales son características específicas que permiten a las personas desempeñarse de manera efectiva en un trabajo. Son adquiridas, aplicables, observables y evaluables. Además, pueden ser transferibles y están sujetas a cambios y evolución. El desarrollo y la gestión de competencias son importantes tanto para los individuos como para las organizaciones, ya que contribuyen al éxito profesional y al crecimiento empresarial.

### 2.2.5.3. Modelo de competencias



**Ilustración 2-10:** Modelos por competencias

**Fuente:** (Sampaolesi, 2021).

Para Sampaolesi (2021) el modelo visto en la ilustración 2-2 pretende presentar esquemáticamente, las dimensiones de las competencias. Los círculos internos superpuestos están destinados a representar todos o integridad de la conducta. Se establece que existen al menos cuatro dimensiones que se interrelacionan: la primera está relacionada con los conocimientos adquiridos; es decir, conocimiento que podríamos construir y que se puede combinar con el pensamiento. Otro específica afectivo, es decir sentirse importante en los sentimientos y emociones de la dimensión. La tercera dimensión está relacionada con nuestro desempeño o acción; representa lo que tradicionalmente conocido como hacer. Finalmente, se muestra las preferencias, características que vamos adquiriendo al transcurso de nuestra vida y es lo que nos identifica y caracteriza. En esta dimensión, la identidad y la individualidad pueden estar bien representadas a partir de lo que se denomina estilo, que de alguna manera está relacionado con nuestras preferencias (Sampaolesi, 2021).

Por lo que se argumenta que estas dimensiones dan forma y crean competencia; pero Dos variables principales no pueden ser excluidas de estos procesos: la contexto e interacción. El primero es el estado en que se desarrolla, adquirir, mejorar, mantener, reducir o eliminar la competencia; a la interacción forma competencia en el sentido de que aprendemos, cambiamos y nos desarrollamos a través de interacciones que creamos, ya sea con condiciones ambientales específicas o con otros individuos que moldea nuestro desarrollo individual y social.

#### 2.2.5.4. Modelos de examen de competencias

Prueba de aptitud profesional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las pruebas de aptitud se basan en las habilidades y destrezas que tiene el empleado para realizar actividades relacionadas con el trabajo. El objetivo de estas pruebas es comprender las cualidades que debe poseer cada profesional para alcanzar el éxito esperado tanto en lo personal como en lo profesional.</li></ul>
Prueba de inteligencia profesional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las pruebas de inteligencia profesionales son evidencia que mide el conocimiento de los expertos para la introducción a un trabajo. Una de sus principales características es que miden el cociente intelectual en el que se evalúan áreas como: comprensión verbal, pensamiento matemático, memoria de trabajo y la capacidad de procesar información.</li></ul>
Modelo objetivo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los objetivos de evaluación, u objetivos de aprendizaje, son una herramienta visual utilizada para medir e identificar el aprendizaje a evaluar mediante una actividad específica. Una unidad de puntuación se puede construir simplemente porque consta de círculos concéntricos que indican el nivel de cada criterio con números. Los ítems se colocan fuera del círculo y pueden ser cualquiera de las competencias a evaluar: expresión escrita, comprensión oral, comprensión escrita, expresión oral.</li></ul>
La rueda de las competencias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es una herramienta para evaluar las habilidades de los empleados y darse por su cuenta. Idealmente, al usar esta herramienta, hágalo en ocho competiciones. Lo que cree que es el más importante o la clave para la evaluación.</li></ul>
Matriz de competencias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es una forma de visualizar el rendimiento de los empleados y su potencial en un horario gráfico con nueve cuadrantes. Esta matriz es muy útil para tomar decisiones, el descubrimiento de los empleados que necesitan hacer cambios y administrar a las personas con el potencial para aumentar o demandar como capacitación.</li></ul>

#### **Ilustración 2-11:** Modelos de examen de competencias

**Fuente:** (Sampaolessi, 2021).

**Elaborado por:** Paillacho, S. 2023.

#### 2.2.6. Evaluación 90 grados

En el marco de la presente investigación, se implementó el método de evaluación de 90 grados. Según expertos en análisis, medición y evaluación en entornos empresariales, esta herramienta tiene como objetivo principal medir y analizar el desempeño de los individuos que componen un grupo de trabajo específico. En este contexto, el seguimiento y las mediciones son llevados a cabo por el gestor correspondiente (Anchundia y Cuesta, 2018, p.24).

En términos de esta metodología, se trata de una evaluación objetiva realizada por múltiples gestores de instrumentos, lo que posibilita la recopilación y sistematización de información, datos, valores y métricas confiables para la posterior elaboración de informes pertinentes. Según Alles (2016, p.78), mediante este informe, las empresas pueden obtener una comprensión detallada de cómo opera cada empleado, identificando sus fortalezas y áreas de mejora.

### 2.2.6.1. *Objetivos de la evaluación de 90 grados*

Así también, Alles (2016, p.78) comenta que una evaluación de 90 grados analiza el desempeño de las personas frente a variables predefinidas. Se esfuerzan por garantizar que los empleados puedan optimizar las decisiones que toman y las herramientas que utilizan en su trabajo. A su vez, el fin y los objetivos de esta evaluación son los siguientes:

- Identificar, registrar e investigar los niveles de desempeño individual y colectivo de los empleados que integran la empresa.
- Crea ejemplos de comunicación más clara, más directa, más concisa, más efectiva y más productiva entre las personas en roles de liderazgo y los empleados responsables de ellos.
- Fortalece las relaciones para que avancen hacia casos sanos, solidarios, igualitarios, respetuosos y empáticos entre compañeros y entre uno mismo y los jefes de línea.
- Identifica los estados mentales, emocionales y sensoriales de quienes integran los grupos de trabajo para propiciar un espacio de apoyo, expresión y sanación.

Se considera que el modelo de evaluación de 90 grados es una medida de desempeño que apunta a lograr resultados a través de ciertas variables. Se analizan para optimizar la toma de decisiones y mejorar el desempeño de los grupos de trabajo a través de una buena comunicación de los datos recopilados. Se considera la mejor opción un análisis de talentos en puestos inferiores, debido a que suelen realizar sus actividades en contacto directo con sus superiores. De esta manera, la evaluación de 90 grados puede ser más completa y efectiva.

### 2.2.7. *Evaluación 180 grados*

Bouzas y Gaytán (2019) manifiestan que en una evaluación de 180 grados, un empleado es evaluado por sus superiores, compañeros de equipo y, a veces, clientes. Sin embargo, este proceso no incluye a los subordinados. Es importante que los evaluadores tengan la oportunidad de formarse su propia opinión sobre su competencia profesional en cooperación con el evaluador y, por lo tanto, es viable avalar que la información compilada esté basada en la experiencia y sea valiosa. Por lo general, en una evaluación de 180 grados, el empleado perfecciona un cuestionario de autoevaluación, se califica a sí mismo y brinda retroalimentación sobre su desempeño percibido antes de la reunión de evaluación con su supervisor.

#### *2.2.7.1. Ventajas de la evaluación de 180 grados*

Así también para los autores Guartán et al.,( 2019) las principales ventajas de la evaluación de 180 grados son:

- Con la ayuda de esta evaluación, se pueden identificar los factores que promueven el desempeño de los empleados y la cultura laboral.
- La evaluación de 180 grados es un proceso continuo que ayuda a desarrollar actividades de capacitación para el desarrollo profesional de los empleados.
- Las organizaciones pueden posicionarse en el campo y beneficiarse de la competencia y el reclutamiento.
- El uso de esta herramienta de evaluación muestra que la empresa está interesada en mejorar el desempeño de los empleados y promover el crecimiento profesional.
- Las organizaciones utilizan la evaluación de 180 grados para mejorar inmediatamente la comunicación.
- La reunión de evaluación es una oportunidad para dar retroalimentación y aumentar la motivación del personal.
- Bien hecha, una evaluación de 180 grados brinda la oportunidad de establecer nuevos objetivos y aclarar las responsabilidades de los empleados.
- El proceso permite a las organizaciones identificar puntos débiles en los empleados y procesos internos y así desarrollar un programa de formación y revisar las necesidades de formación o formación.

#### *2.2.8. Evaluación 360 grados*

La evaluación de 360 grados es un proceso en el que los empleados reciben retroalimentación de sus pares, superiores o autoridades a quienes reportan directamente. Esta retroalimentación es confidencial. Muchas organizaciones utilizan este tipo de evaluación para identificar las fortalezas y debilidades de un empleado y recomendar acciones correctivas para mejorar el desempeño del empleado (Alles, 2016, p.78).

##### *2.2.8.1. Características de una encuesta de evaluación de 360 grados*

Este tipo de encuesta es realizada por el departamento de RRHH o cualquier área de evaluación de la organización. Además de centrarse en una comprensión polarizada del compromiso, la participación y las necesidades de los empleados, lo hace a través de diversas perspectivas que

ayudan a producir conocimientos más completos. Por eso se llama evaluación de 360 grados, porque pretende conocer la empresa por dentro y por fuera a través del feedback de cada empleado (Gutierrez, 2018, p.45).

La combinación de múltiples perspectivas es clave para obtener una perspectiva más amplia. Cuestionar a los subordinados, colegas, gerencia y autoestima del empleado es clave para evaluar el desempeño de un empleado.

#### 2.2.8.2. *Utilidad de la evaluación 360 grados*

Esta herramienta de notificación tiene los siguientes usos principales (Berrones, 2022).

1. Medir el desempeño de los empleados
2. Evaluar la competencia
3. Crear programas de formación y desarrollo.

Para Berrones (2022) durante la evaluación, cada empleado recibe una visión general de su desempeño laboral. Recibir retroalimentación desde diferentes puntos ayuda a fortalecer las habilidades organizativas internas, sociales y de resolución de conflictos. Con base en la evaluación de 360 grados, la empresa puede tomar decisiones sobre la capacitación y el desarrollo de los empleados. Además, se puede realizar una evaluación de 360 grados para conocer:

- Compromiso de los empleados
- Conocer su perspectiva sobre el negocio.
- Enfoque en el cliente
- Habilidades de planificación y organización.
- Honestidad y confianza
- La innovación y la creatividad
- Orientación a resultados
- Clima organizacional Gestión del cambio
- Comunicación Trabajo en equipo y cooperación puesto de director

#### 2.2.9. *Evaluación 270 grados*

En una evaluación de 270 grados, los subordinados brindan una evaluación formal a su supervisor sobre su desempeño en el trabajo. Aunque sobemos dar nuestra opinión sobre nuestros jefes



informalmente, ofrecer una visión constructiva y respetuosa a través de un mecanismo formal puede ayudar a mejorar nuestra relación profesional. Además, el proceso puede ser anónimo para que el equipo se sienta más cómodo al expresar su evaluación. Conocer la opinión que los empleados tienen sobre los mandos intermedios ayuda a la alta dirección a potenciar estilos de liderazgo exitosos y detectar problemas a tiempo. El texto está enfocado en el ámbito laboral (Avilés, 2019, p.12).

En resumen, la evaluación de desempeño de 270 grados es una herramienta muy útil para mejorar la cultura organizacional y el desempeño de los empleados. Para hacer una evaluación exitosa, es importante seguir los pasos mencionados anteriormente y asegurarse de que la evaluación se lleve a cabo con transparencia, respeto y objetividad.

#### 2.2.9.1. *Ventajas de este método*

Para Anchundia & Cuesta (2018, p.24) comentan que las ventajas son:

- Permite a las empresas adaptar el formulario de evaluación a sus necesidades e intereses, y ayuda a los empleados a comprender sus fortalezas y debilidades.
- También genera una cultura de compromiso y proporciona información valiosa para evaluar los efectos de las acciones tomadas por ambas partes.
- Las empresas pueden utilizar la prueba para tomar decisiones informadas y generar credibilidad, y mediante el uso de sistemas de evaluación, demuestran su interés en mejorar el rendimiento y promover el crecimiento profesional (Anchundia y Cuesta, 2018,p.24).

#### 2.2.9.2. *Objetivos del método*

El objetivo principal de la evaluación del desempeño de 270 grados para Del Toro, Guzmán, y Campdesuner (2018) es medir el desempeño de los empleados. Sin embargo, también cumple otras funciones como

- Verificar el cumplimiento de objetivos individuales,
  - Reconocer las aportaciones individuales de cada trabajador,
  - Mejorar las relaciones entre los compañeros y el entorno laboral,
  - Detectar o anticipar problemas,
  - Proporcionar información objetiva para promociones o mejoras en las condiciones de trabajo,
- e

- Identificar necesidades de formación o mentoría

#### 2.2.9.3. *Importancia de la evaluación 270 grados*

Además, la evaluación 270 permite fomentar una cultura de retroalimentación continua, lo que contribuye a mejorar la comunicación y el trabajo en equipo. También ayuda a identificar los problemas y conflictos que puedan existir en el ambiente laboral, para poder tomar las medidas necesarias y corregir cualquier situación que pueda afectar el rendimiento de los empleados (Bouzas y Gaytán, 2019,p.34).

Por otra parte, la evaluación 270 grados también favorece a los líderes y gerentes de las empresas, ya que les brinda información valiosa de sus áreas de oportunidad, fortalezas y debilidades, lo que les permitirá tomar acciones enfocadas a mejorar su liderazgo y habilidades gerenciales (Avilés, 2019,p.23).

En resumen, la implementación de la evaluación 270 grados permite tener una visión más clara y objetiva del desempeño y las habilidades de los empleados, lo que contribuye a mejorar el clima laboral, la comunicación, el trabajo en equipo y el rendimiento general de la empresa.

#### 2.2.9.4. *Pasos para elaborar la evaluación 270 grados*

##### **Define metas**

Establece hasta cinco objetivos claros y estructurados. Una vez que hayas definido estos objetivos, compártelos con el equipo de Recursos Humanos, recibe retroalimentación y realiza ajustes necesarios antes de comenzar a elaborar la plantilla de la evaluación (Avilés, 2019).

##### **Familiarízate con la estructura organizativa**

Lo primero que debes hacer es comprender la estructura de los distintos equipos de trabajo para determinar a quiénes se les aplicará cada evaluación. Para que este proceso sea exitoso, es fundamental llevarlo a cabo de manera coordinada y organizada. Asegúrate de conocer y entender el organigrama de la organización (Avilés, 2019).

### **Establece los grupos de evaluación**

Una vez que hayas comprendido la estructura organizativa, asigna los grupos de evaluación correspondientes. Identifica los equipos de trabajo y las personas involucradas en cada uno de ellos. Esto te permitirá aplicar las evaluaciones de manera adecuada y dirigida a cada grupo específico (Avilés, 2019).

### **Diseña la plantilla de evaluación**

Selecciona una plantilla que se ajuste a tus necesidades y a los objetivos establecidos. A partir de ella, crea una estructura que contenga un máximo de 30 preguntas, evitando que la evaluación se vuelva tediosa para los participantes. Utiliza el formato de evaluación de 270 grados como base y adapta las preguntas según sea necesario (Bouzas y Gaytán, 2019).

### **Define las escalas de medición**

Elige las escalas de medición que utilizarás en la evaluación. Puedes optar por una escala de satisfacción, una escala de Likert, una escala del 1 al 5, preguntas de sí o no, o preguntas abiertas. Evalúa cada opción y selecciona aquella que permita obtener información detallada y precisa sobre las opiniones de los participantes (Bouzas y Gaytán, 2019).

### **Realiza una revisión exhaustiva**

Antes de implementar la evaluación, asegúrate de revisar minuciosamente la plantilla y las preguntas formuladas. Verifica que estén claras, concisas y se ajusten a los objetivos establecidos. Realiza pruebas piloto si es necesario y realiza las correcciones pertinentes para asegurar la calidad y eficacia de la evaluación (Avilés, 2019).

### **Comunica y capacita**

Informa a los participantes sobre la implementación de la evaluación, explicando su importancia y cómo se llevará a cabo. Proporciona instrucciones claras sobre cómo completarla y asegúrate de brindar apoyo y capacitación si es necesario. Garantiza que todos comprendan el proceso y se sientan cómodos al participar (Bouzas y Gaytán, 2019).

## **Realiza la evaluación**

Una vez que todos estén preparados, lleva a cabo la evaluación según el plan establecido. Asegúrate de recopilar y organizar los resultados de manera adecuada para su posterior análisis y toma de decisiones (Avilés, 2019).

## **Analiza los resultados**

Una vez finalizada la evaluación, analiza los resultados obtenidos. Examina las respuestas de los participantes y extrae conclusiones relevantes para cada objetivo planteado. Identifica áreas de mejora y oportunidades, y utiliza estos insights para tomar decisiones informadas y realizar acciones de mejora dentro de la organización (Berrones, 2022).

### **2.2.10. Productividad**

La productividad empresarial se refiere a los ingresos generados por las operaciones del negocio. En otras palabras, al hablar de productividad empresarial nos referimos al nivel de eficiencia de los costes invertidos en el desarrollo de las actividades de la empresa frente a los ingresos percibidos (Belenguer y Guijarro, 2018: p.8)

Este es un indicador clave porque cuando una empresa es productiva, es una señal inequívoca de que está funcionando correctamente, ya que permite que los ingresos superen los costos, logrando así utilidades netas. Además, dependiendo del nivel de productividad de la empresa, las ganancias son más o menos. Por lo tanto, es un objetivo empresarial que toda empresa se esfuerza por lograr y mejorar diversas técnicas que permitan fidelizar y atraer a más compradores (Belenguer y Guijarro, 2018: p.8)

Por lo cual, el objetivo de la productividad no es más que medir la eficiencia productiva de cada factor o recurso utilizado, asumiendo que la eficiencia alcanza el mayor resultado posible utilizando la menor cantidad de recursos. Por lo tanto, cuanto menor sea el recurso necesario para producir la misma cantidad, mayor será la productividad y la eficiencia.

#### **2.2.10.1. Importancia de la productividad**

Para Heitan (2020: p.20) la productividad es muy importante porque alcanzamos desarrollar la fabricación con los mismos recursos y así satisfacer más necesidades, o podemos obtener los mismos productos, pero utilizando menos recursos (por ejemplo, menos horas de mano de obra).

Mientras que para Ramos (2021) En el campo comercial, podemos definir la productividad empresarial como resultado de acciones que deben tomarse para lograr los objetivos de la empresa y un buen entorno laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos invertidos en el logro de los objetivos y los resultados. La productividad es la solución comercial más relevante para obtener ganancias y crecimiento.

Por lo que se argumenta que la productividad es el vínculo de lo que se deriva de la actividad productiva y los recursos precisos para lograr esta producción. En la industria logramos precisar la productividad de una empresa como consecuencia de las acciones que se deben realizar para lograr las metas de la empresa y un buen ambiente de trabajo, considerando la proporción de los recursos invertidos para alcanzar las metas y los objetivos. La productividad es la solución empresarial más importante para obtener beneficios y crecimiento.

#### 2.2.10.2. *Características de la productividad*

La productividad es una percepción moderna de la era industrial, cuando el trabajo fabril precisaba una expresión conveniente a sus particularidades para formular los fenómenos de la época. Hoy vivimos en una fase muy diferente de la historia. Por lo tanto, la productividad ya no debe relacionarse con la idea de correr largas horas de trabajo. Las condiciones materiales y tecnológicas del siglo XXI nos permiten trabajar de forma más rápida, eficiente y con una mejor gestión de los recursos. Por tanto, sería necesario replantearse cuáles son las características de la productividad en cada caso concreto (Martinez, 2020, p.65).

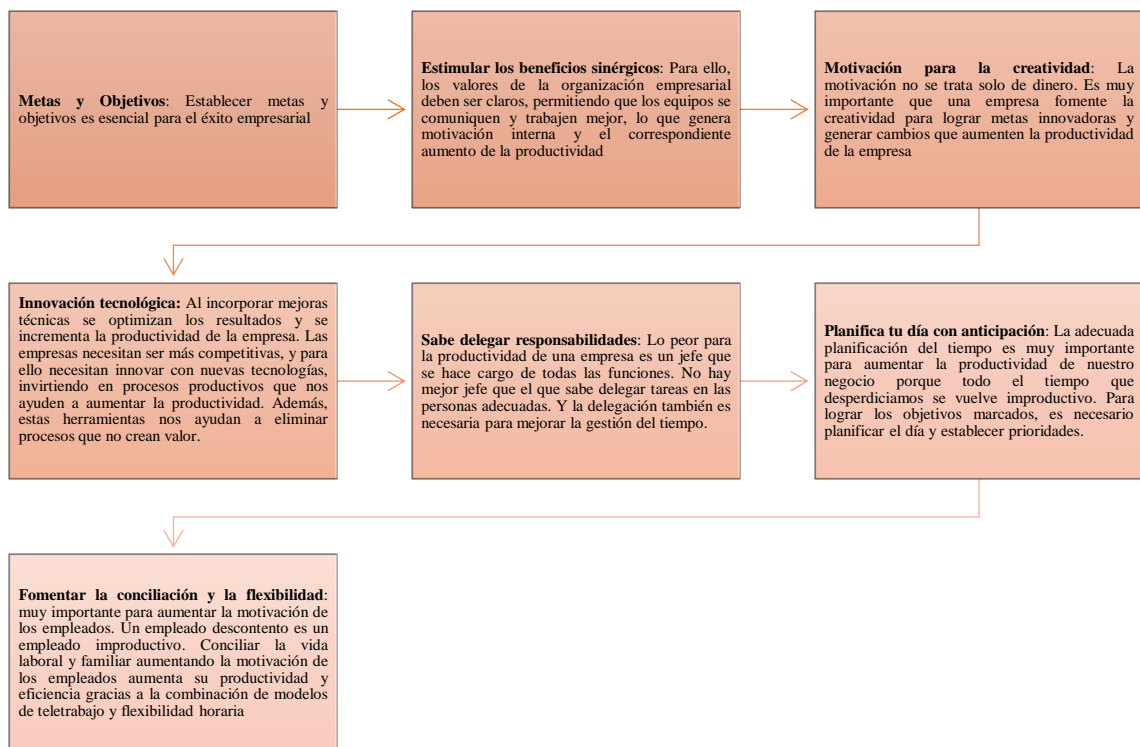
- **Priorización:** Aprender a priorizarlos y respetarlos es una de las señas de identidad de este moderno modelo de productividad.
- **Es planificador:** De la mano de las prioridades está la planificación. Lo primero no es posible sin lo segundo. Por lo tanto, una planificación adecuada es más productiva que tratar de resolver todo a la vez. Porque si todo es primario, nada lo es realmente.
- **Requiere Disciplina:** La disciplina es la cualidad asociada con el orden. Pero puedes ser disciplinado y creativo al mismo tiempo. De hecho, priorizar y planificar los flujos de trabajo permite que las personas se concentren mejor en las tareas que tienen entre manos en lugar de pensar en cinco cosas a la vez.
- **Esto es crítico:** debe usar el juicio crítico para priorizar. Además, la criticidad le permite saber si el trabajo se está realizando de acuerdo con los planes o no.

Por lo que se argumenta que La productividad y la eficiencia son muy diferentes, pero es importante considerar que las dos quedan tan inextricablemente vinculados que la productividad

a veces se describe como una medida de la eficiencia de la producción. En un mundo donde el objetivo es reducir el impacto ambiental de las actividades humanas, las empresas toman conciencia de utilizar los recursos de manera eficiente. Además, la pandemia de coronavirus significa que volvemos a trabajar en un entorno económico cambiante en el que se espera que las personas hagan más con menos. Obtener el máximo rendimiento de su inversión nos ayuda a lograrlo.

### 2.2.10.3. Aspecto importantes para lograr la productividad

Para que la empresa sea productiva, además de centrarse en el resultado, su valor máspreciado es el valor humano, lo más transparente y empático posible, la falange de la fuerza laboral logra dotarla de identidad propia y crecer juntos (Martinez, 2020).



### Ilustración 2-12: Aspectos para lograr la productividad

Fuente: (Martinez, 2020).

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

Se considera que invertir en capital humano es la mejor opción, si los trabajadores están mejor capacitados, pueden producir mejor y más rápido. No dejando de lado la inversión del capital físico (maquinaria), si los trabajadores tienen mejores máquinas y herramientas, sin duda podrán producir mucho más rápido y, por lo tanto, de manera más productiva, y finalmente, invertir en

investigación es clave porque se puede utilizar para desarrollar y mejorar diseños o crear máquinas que permitan una producción mejor o más rápida.

#### 2.2.10.4. *Factores básicos de la productividad de la empresa*

Como se dijo, la productividad de la empresa es una medida que puede ser mejor o peor, donde la relación entre costos e ingresos da una imagen bastante precisa del desempeño de la empresa. Al considerar ciertos e importantes factores presentes en la mayoría de las empresas, la productividad de la empresa se puede mejorar y aumentar, lo que también aumenta el resultado final de la empresa (Escobedo y Andrade, 2017:p.12).

- Regulaciones internas y externas

Uno de los factores más importantes para incrementar la productividad de una empresa es revisar las reglas que se siguen. En este sentido, hacer más efectivas las normas internas de la empresa puede ser un buen punto de partida para mejorar la productividad en su conjunto. También es más difícil cambiar reglas externas que dependen de aspectos externos a la empresa, como las regulaciones gubernamentales (Escobedo y Andrade, 2017:p.12).

- Inversiones

Otro de los factores más importantes de la productividad de la empresa depende de las inversiones realizadas. No todos estos son rentables, por lo que vale la pena revisar aquellos que pueden tener más gastos que ingresos, y promover aquellos que son rentables (Escobedo y Andrade, 2017:p.12)

- Organización y Planificación

Otro factor importante para mejorar la productividad de la empresa es la correcta organización y planificación en todos los aspectos. Una buena organización interna y una correcta planificación de los proyectos de la empresa aumenta significativamente el esfuerzo invertido, lo que aumenta significativamente la productividad de la empresa en su conjunto (Escobedo y Andrade, 2017:p.12)

- Digitalización y uso de nuevas tecnologías

También el factor que más incrementa la productividad de la empresa es la disponibilidad de recursos para hacer más eficientes las operaciones. En este sentido, la digitalización a través de

las tecnologías de la información y la comunicación es uno de los elementos que no se puede obviar (Escobedo y Andrade, 2017:p.12)

- Outsourcing Logístico

Por otro lado, uno de los factores que toda empresa debe considerar es reducir costos mediante la tercerización de algunos servicios, y la logística es uno de los servicios clave. De esta forma, la empresa puede enfocarse en el desarrollo de su producto o servicio con el apoyo de la logística profesional, que se encarga de solucionar los aspectos derivados de la logística empresarial (Escobedo y Andrade, 2017:p.12)

- Flexibilidad y adaptabilidad

#### 2.2.10.5. Principales indicadores para medir la productividad

A continuación, se detalla los principales indicadores de productividad que se pueden utilizar en diferentes empresas (Escobedo y Andrade, 2017:p.12)

Indicadores de calidad	Indicadores estratégicos	Indicadores de rentabilidad	Indicadores de capacidad
<ul style="list-style-type: none"><li>• Miden si el resultado final cumple con las expectativas establecidas al inicio del proyecto. Se pueden utilizar para medir, por ejemplo, la cantidad de productos vendidos o la satisfacción del cliente con la empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se pueden utilizar para analizar si realmente se alcanzan los objetivos. En este caso se evalúan los porcentajes alcanzados en un determinado periodo. Si el indicador no es satisfactorio, se deben revisar las estrategias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analizan si el proyecto es realmente rentable, para que la empresa decida si merece la pena mantenerlo en su zona de actuación. Un buen índice de medición es el ROI (Return on Investment), que calcula cuánto beneficio se obtiene por cada unidad de dinero invertida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miden cuánto puede producir una persona o equipo con determinados recursos en un tiempo determinado. De esta forma, es posible obtener tiempos de entrega más realistas. En este artículo, explicamos algunas métricas de TI que también se pueden usar en otros campos.</li></ul>

#### **Ilustración 2-13:** Indicadores de productividad

**Fuente:** (Escobedo y Andrade, 2017:p.12).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

La ilustración 17-2 muestra los tipos de indicadores de productividad que se pueden ejecutar con el fin de La medir y analizar los resultados en la organización con el fin de anticiparse a posibles



problemas, de tomar acciones preventivas que ayuden a descubrir o prevenir situaciones que provoquen posibles efectos negativos.

### **2.2.11. *Gestión de talento humano***

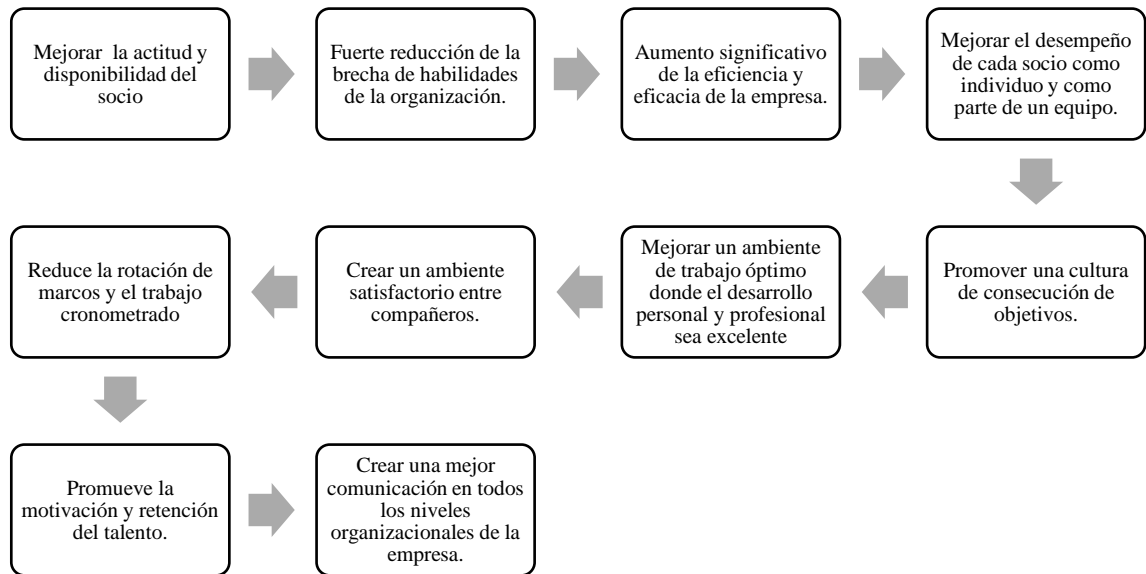
La gestión de recursos humanos en una empresa es un conjunto de procesos organizacionales destinados a involucrar, desarrollar, administrar, retener y motivar a los empleados. En otras palabras, se basa en la implicación total de cada socio para lograr resultados de negocio óptimos. Para ello se crean enfoques humanos que mejoran el clima laboral, el logro de metas e incluso el desarrollo personal y profesional de cada individuo (Agudelo, 2019, p.12).

La gestión de recursos humanos se refiere al conjunto de procesos que inicia una organización a través de su departamento de recursos humanos para atraer, reclutar y contratar nuevos asociados, así como retener a los existentes. Considerar grandes socios que muestran un fuerte compromiso con la empresa es muy importante, la gestión del talento humano es un proceso en el que cada vez más organizaciones invierten en esta actividad (Bouzas y Gaytán, 2019: p.54).

En base a lo anterior, se considera que la tarea de los gerentes de recursos humanos es desarrollar y conectar con su empresa a aquellos empleados que se consideran más talentosos y de quienes se espera que realicen mejor sus tareas. En definitiva, son un indicador muy valioso para aumentar el talento de los empleados.

#### **2.2.11.1. *Importancia de la gestión de talento humano***

Para el autor Párraga (2018, p.33), la adecuada gestión de las habilidades humanas en una empresa trae muchos beneficios a la organización. Gestionar el rendimiento óptimo de los socios le brinda una visión clara de las habilidades necesarias para tener éxito. Además, favorece:



**Ilustración 2-14:** Utilidad de la evaluación del desempeño

**Fuente:** (Párraga, 2018).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

Es claro que una adecuada gestión del talento humano en su organización traerá beneficios al negocio. Sin embargo, implementar estos procesos requiere un plan estratégico personalizado,

Se considera que, la gestión de recursos humanos en las empresas en general ha cambiado drásticamente a lo largo de los años; En el pasado, los departamentos de recursos humanos se enfocaban en funciones exclusivas como reclutamiento, nómina y beneficios; pero ahora las empresas están empezando a darse cuenta de los efectos positivos cuando un equipo de empleados competentes está dedicado y comprometido con los objetivos de la organización.

*2.2.11.2. Desarrollo del talento humano en las organizaciones*

Reclutar talento es un enfoque importante de los departamentos de recursos humanos. El desarrollo del talento humano puede ser la solución más rentable para cubrir nuevas necesidades (Byman, 2013).

El desarrollo de habilidades es un conjunto de iniciativas que una empresa toma para promover el crecimiento profesional de su fuerza laboral. El propósito de esta estrategia es capacitar a los empleados para nuevos roles y crecer dentro de la empresa.

El desarrollo del talento humano es una estrategia de largo plazo que se inicia desde el momento de la contratación y se mantiene a lo largo de la carrera del empleado en la empresa. La educación continua es un pilar clave del desarrollo de competencias, pero también hay formas de mejorar la satisfacción laboral.

### 2.2.11.3. *Dimensiones del desarrollo del talento*

Para implementar con éxito programas de desarrollo personal en las empresas, es necesario determinar las dimensiones en las que se enfocará el plan en sí. Es un conjunto de apartados que incluyen aspectos tanto profesionales como personales (Avilés, 2019, p.44).

- **Actitud:** La tendencia de un empleado a crecer dentro de la empresa y esforzarse por ello es importante, y si no es positiva, debe cambiarse.
- **Idoneidad:** No todos los empleados tienen las mismas oportunidades de progresar en la formación o asumir nuevos roles o responsabilidades. Vale la pena recordar adaptar el plan de acuerdo al perfil de cada empleado.
- **Ocupación:** los empleados alcanzan un desarrollo profesional óptimo más rápidamente cuando realizan tareas que les resultan especialmente atractivas.
- **Motivación:** Relacionado con lo anterior, el desarrollo humano es más intenso y efectivo cuanto mayor es el nivel de motivación de la fuerza laboral.
- **Satisfacción laboral:** Aunque suelen ir de la mano, el desarrollo profesional no siempre conduce a la satisfacción de los empleados, por lo que es importante no dejar de interesarse por las impresiones y deseos de la plantilla.
- **Técnicas de aprendizaje:** Esta es la parte más práctica de la estrategia de desarrollo del personal e incluye medios específicos para capacitar al personal. Los departamentos de recursos humanos pueden usar muchas pruebas para medir y evaluar el desempeño de sus empleados y verificar sus habilidades y capacidades.

En base a lo anterior, La dimensión interna de la gestión del talento humano trata todo lo relacionado con los elementos o factores ambientales que inciden en la selección, desarrollo y retención del personal en las organizaciones, incluyendo el estudio del clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, reconocimiento y estímulo. Mientras que la dimensión interna de la gestión del talento humano se ocupa de todo lo relacionado con la composición del personal, es decir conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes; estos indicadores describen la forma en que se gestionan los recursos humanos en cualquier organización.

#### 2.2.11.4. *Beneficios del desarrollo del talento humano*

Para los autores Bouzas y Gaytán (2019, p:17) Fomentar el desarrollo del talento puede traer interesantes beneficios tanto para las empresas como para los propios empleados. Entre los beneficios más interesantes para las empresas, se destacan los siguientes:

- Aumento de la productividad: El desempeño de los empleados tiende a aumentar a medida que se desarrollan personal y profesionalmente.
- Mejor retención del talento: El compromiso con el desarrollo de los empleados conduce a una menor rotación laboral. Reducción de costos: al promover la experiencia interna, la contratación o la subcontratación de funciones es menos común.
- Transiciones más rápidas: con la capacitación continua de los empleados, las transiciones internas son más flexibles y menos perturbadoras.
- Mejorar la imagen del empleador: Una empresa atrae talento más fácilmente fortaleciendo su imagen como empleador.

Se considera que el desarrollo del talento de los empleados es uno de los puntos clave que debe formar parte de la estrategia de RRHH de todas las empresas. La experiencia demuestra que las empresas más valoradas por sus trabajadores son aquellas que apuestan por gestionar el talento de sus empleados. Si nos detenemos a pensarlo profundamente, tiene su lógica. Si un trabajador no está motivado y no ve ninguna posibilidad de mejorar profesionalmente en su actual empresa buscará nuevas oportunidades.

#### 2.2.11.5. *Plan de desarrollo del talento humano*

##### **1. Planificación**

La gestión del personal de la empresa debe planificarse en base a un horizonte temporal debidamente definido. Esta es la única forma de alinear los recursos humanos existentes, los objetivos de la empresa y las iniciativas para promover el desarrollo humano en la organización. Al final del día, se trata de establecer un rumbo rastreable (Chiavetano, 2011).

##### **2. Análisis del Grupo Humano**

Estrechamente relacionada con la primera etapa, la segunda etapa incluye un análisis detallado de las características de la fuerza laboral existente. Esto es necesario para conocer el punto de partida

y promover las acciones más recomendables de acuerdo a los objetivos de la empresa (Chiavetano, 2011).

### **3. Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño de los empleados es necesaria para asegurar que alcancen su óptimo desarrollo profesional y por lo tanto necesitan un plan de desarrollo del talento humano o ya están comprometidos, verificar si produce los resultados deseados (Smowl tech, 2022).

### **4. Capacitación**

El desarrollo continuo del talento humano requiere la implementación de las medidas de capacitación más populares para cada colaborador o proyecto. No es raro que el propio empleado sienta las deficiencias de su formación. El software de capacitación ofrece varias opciones para capacitar a los empleados según las necesidades de la empresa o sus propias inquietudes (Ramirez et al., 2018: p.32).

### **5. Reclutamiento**

En determinadas situaciones, el logro de las metas planificadas requiere la participación de talentos que la empresa no tiene actualmente. En este caso, es conveniente que los criterios de selección del personal sean consistentes con el plan de desarrollo del personal. El software de reclutamiento y selección ayuda a cubrir este proceso de manera flexible, rápida y eficiente. Para ello, se consultan decenas de fuentes de contratación y, entre otras cosas, se realiza un examen personal de currículum por cada candidatura recibida (Bouzas y Gaytán, 2019: p.43).

### **6. Reconocimiento y almacenamiento de datos**

La existencia de incentivos es, por supuesto, siempre un fuerte argumento para mejorar los resultados laborales y aumentar el crecimiento profesional. Los programas de reconocimiento de empleados serían el pináculo de cualquier estrategia de desarrollo del talento humano. Por otro lado, los trabajadores observan cómo se les ayuda a adquirir las habilidades que necesitan para encajar en el todo; por otro lado, aseguran que si cumplen con las expectativas serán recompensados y tendrán oportunidades de promoción. Reconocer a los mejores empleados también fortalece la capacidad de la empresa para retener el talento, especialmente en puestos de mayor responsabilidad y difíciles de reemplazar. También promueve una cultura corporativa basada en la promoción interna (Byman, 2013).

Se considera que puede haber planes estratégicos centrados en numerosos aspectos, y uno de ellos es el plan estratégico de desarrollo del talento humano. Cualquier empresa con perspectivas de crecer debería incluir el plan estratégico de desarrollo del talento interno en su política de recursos humanos. Tienen un gran impacto en el nivel de satisfacción de los trabajadores y el beneficio es mutuo.

#### **2.2.12. *Diccionario por competencias***

Un diccionario por competencias es una herramienta utilizada en el ámbito laboral y de recursos humanos para describir y definir las competencias requeridas para desempeñar eficazmente un determinado puesto de trabajo. Estas competencias son habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que un empleado necesita para tener un buen desempeño en su rol dentro de la organización (Alles, 2016, p.12).

En un diccionario por competencias, cada competencia se describe de manera detallada y objetiva, estableciendo los comportamientos, resultados y características asociadas a esa competencia en particular. Estas descripciones pueden incluir ejemplos de cómo un empleado podría demostrar esa competencia en su trabajo diario (Chicaiza et al., 2019, p.22).

El diccionario por competencias es una herramienta útil para diversos aspectos de la gestión de recursos humanos, como la selección de personal, la evaluación del desempeño, la planificación del desarrollo profesional y la identificación de necesidades de capacitación. Al utilizar un diccionario por competencias, las organizaciones pueden alinear las habilidades y capacidades de sus empleados con los objetivos y valores de la empresa, lo que contribuye a un mejor rendimiento y a un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio. Además, también puede facilitar la promoción interna y el desarrollo de planes de carrera para los empleados.

Es importante que el diccionario por competencias se adapte a la cultura y las necesidades específicas de cada empresa, ya que las competencias relevantes pueden variar según el tipo de industria, el nivel de responsabilidad del puesto y los objetivos organizacionales. Además, estos diccionarios deben actualizarse periódicamente para reflejar los cambios en el entorno empresarial y las habilidades requeridas en constante evolución.

### **2.2.13. Tipos de competencias**

Las competencias se pueden clasificar en diferentes categorías según su naturaleza y su relevancia para el desempeño laboral (Alles, 2016). A continuación, se presentan algunos tipos comunes de competencias:

**Competencias técnicas o específicas:** Son aquellas habilidades y conocimientos técnicos necesarios para realizar tareas específicas dentro de una ocupación o profesión. Estas competencias están directamente relacionadas con el trabajo que se realiza y pueden variar según el campo de especialización. Por ejemplo, habilidades en programación, diseño gráfico, contabilidad, mecánica, enfermería, etc (Pecanha, 2022).

**Competencias sociales o interpersonales:** Estas competencias se refieren a la capacidad de interactuar y comunicarse efectivamente con otras personas. Incluyen habilidades de comunicación, trabajo en equipo, empatía, inteligencia emocional, resolución de conflictos y capacidad de liderazgo.

**Competencias cognitivas o intelectuales:** Son las habilidades mentales necesarias para procesar información, resolver problemas y tomar decisiones informadas. Incluyen habilidades de pensamiento crítico, creatividad, resolución de problemas, toma de decisiones, análisis de datos y capacidad de aprendizaje continuo (Alles, 2016).

**Competencias organizacionales o de gestión:** Estas competencias se refieren a la capacidad de gestionar recursos, procesos y proyectos en el entorno laboral. Incluyen habilidades de planificación, organización, gestión del tiempo, toma de decisiones estratégicas, liderazgo de equipos y gestión del cambio (Pecanha, 2022).

**Competencias comunicativas o lingüísticas:** Se refieren a la habilidad de comunicarse de manera efectiva en uno o más idiomas. Incluyen habilidades de lectura, escritura, comprensión oral y expresión oral.

**Competencias digitales o tecnológicas:** Son las habilidades relacionadas con el uso de tecnología y herramientas digitales en el trabajo. Incluyen habilidades en el manejo de software específico, competencia en el uso de computadoras y dispositivos móviles, habilidades en redes sociales, etc.

**Competencias de autogestión o autodisciplina:** Estas competencias implican la capacidad de mantenerse motivado, establecer metas personales, mantener la autodisciplina y gestionar el propio tiempo y recursos de manera eficiente (Pecanha, 2022).

Es importante tener en cuenta que las competencias requeridas pueden variar según el puesto de trabajo, la industria y las necesidades específicas de la organización. Al definir y desarrollar competencias en el entorno laboral, se busca maximizar el rendimiento y la eficacia de los empleados para lograr los objetivos organizacionales (Pecanha, 2022).

### 2.3. Marco conceptual

- **Activos intangibles:** Bienes que acumula la organización como resultado de la inversión en escala (Avilés, 2019)
- **Administración de personas:** Es una tarea que existe en todas las áreas y niveles de la organización, es una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización (Chiavetano, 2011)
- **Administración:** Consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible (SYDLE, 2022).
- **Capacidades organizacionales:** Conjuntos de habilidades y aprendizaje colectivo, que aseguran la ejecución de los procesos organizacionales (Chiavetano, 2011).
- **Competencia:** Conjunto de habilidades y tecnologías aplicadas de forma integrada y convergente (Byman, 2013).
- **Competencias esenciales:** Afectan directamente la atención de las demandas de dos diferentes grupos de interés (Byman, 2013).
- **Contratación de personal:** Implica la legalización de la relación laboral con las personas seleccionadas, considerando los diferentes tipos y requisitos de formalización jurídica del vínculo laboral y modalidades de contratación (Casallas, 2018).
- **Inducción:** Adaptar al nuevo integrante, al ambiente de trabajo, incorporar en él valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseado (Casallas, 2018).
- **Reclutamiento externo:** Ocurre cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados de otras organizaciones (Banco Desarrollo de América Latina, 2016).
- **Reclutamiento interno:** Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, transferidos o transferidos como promoción (Banco Desarrollo de América Latina, 2016).
- **Recursos organizacionales:** Son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales (Agudelo, 2019).
- **Rotación de personal:** Es el intercambio de personal entre una organización y su ambiente, se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (Agudelo, 2019).



## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de la investigación

Enfoque mixto: La investigación mixta es una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar y combinar investigaciones tanto cuantitativas como cualitativas. Este enfoque se utiliza cuando se necesita una mejor comprensión del problema de investigación y no todos estos métodos se pueden destacar por separado. La información cuantitativa incluye información cerrada, como la información utilizada para medir actitudes, como las escalas de calificación. El análisis de dichos datos consiste en el análisis estadístico de los puntos recopilados, por ejemplo, con encuestas, para responder preguntas de investigación o para probar hipótesis. Los datos cualitativos son información abierta que generalmente recopila el investigador a través de entrevistas, grupos focales y observaciones. El análisis de datos cualitativos (palabras, textos o comportamiento) a menudo requiere categorizarlos para comprender la diversidad de ideas recopiladas durante la recopilación de datos (Hernández et al., 2014: p.55)

En la presente investigación se aplica el enfoque mixto al utilizar datos cualitativos obtenidos a través del planteamiento del problema, justificación y desarrollo del marco teórico y metodológico con el fin de comprender cada una de las variables para su posterior aplicación, mientras que los datos cuantitativos se obtienen a través de la encuesta aplicada al personal de la empresa EXIBAL con el fin de conocer en porcentajes el estado actual del desempeño del personal, al igual que en la propuesta se utilizan datos numéricos para su posterior análisis estadístico con el fin de conocer el resultado final de la evaluación del desempeño del personal .

#### 3.2. Nivel de la investigación

##### 3.2.1. *Descriptivo*

Los estudios descriptivos son los encargados de determinar las características de la población de estudio. En otras palabras, pretende describir la naturaleza de un segmento demográfico sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno. Por ejemplo, una marca de ropa que quiere comprender las tendencias de compra de moda de los compradores peruanos realiza una encuesta demográfica de la región, recopila datos demográficos y luego realiza un estudio descriptivo de ese segmento demográfico (Hernández et al , 2014: p.75).

Se utiliza el método descriptivo al momento de redactar y explicar de forma amplia el problema relacionado a la falta de una evaluación del desempeño del área de talento humano como herramienta que ayude a mejorar la gestión de recursos humanos, posteriormente se aplica al momento de interpretar los resultados obtenidos en las encuestas y en la aplicación de la propuesta.

### **3.3. Diseño de la investigación**

#### **3.3.1. *No experimental***

Un estudio no experimental es un estudio que no tiene una variable independiente. A diferencia de la investigación experimental, donde las variables se mantienen constantes, la investigación no experimental se lleva a cabo cuando el investigador no puede dirigir, manipular o cambiar a los sujetos durante el estudio, sino que se basa en la interpretación o las observaciones para llegar a una conclusión. Los investigadores no están directamente involucrados en el experimento (Hernández et al, 2014: p.37).

Es una investigación no experimental ya que no se manipula ninguna de las variables, denominadas evaluación del desempeño y productividad, simplemente se evalúan en base a métodos e indicadores.

#### **3.3.2. *Estudio transversal***

El estudio transversal es un tipo de investigación observacional centrado en analizar datos de diferentes variables sobre una determinada población de muestra, recopiladas en un periodo de tiempo (Hernández et al., 2014: p.77). Es de estudio transversal ya que se evalúa el desempeño del personal de la empresa EXIBAL en un periodo de tiempo de 6 meses, sobre una población definida.

### **3.4. Tipos de estudio**

#### **3.4.1. *Bibliográfico***

El proceso por el cual reunimos conceptos para obtener conocimiento argumentado. El objetivo es tratar editoriales sobre un tema determinado. Este tipo de investigación recibe diferentes nombres: gabinete, biblioteca, documental, bibliográfica, literatura, secundaria, resumen, etc (Gallardo, 2017, p.43).

Se aplica la investigación bibliográfica al momento de desarrollar cada una de las variables en el marco teórico, con el fin de recopilar información que sirvan de ayuda en la estructura de la evaluación del desempeño y la claridad para la aplicación de la propuesta.

### **3.4.2. Campo**

La investigación de campo significa que la información se recopila a través de la recopilación de datos o la observación directa en el entorno natural de una persona o un objeto de investigación. Esto quiere decir que se estudia en base a datos originales o primarios (Gallardo, 2017, p.62).

Se aplica la investigación de campo al momento de acudir a la empresa con el fin de tener un contacto directo con los empleados al momento de desarrollar la encuesta y la aplicación de la evaluación, identificando fortalezas y debilidades. Así también, al momento de aplicar la entrevista al directivo principal del departamento de talento humano.

### **3.4.3. Documental**

Su tarea principal es seleccionar y elegir información mediante la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, películas, periódicos, bibliografías, etc. Este tipo de investigación a menudo se asocia con la investigación histórica, lo que hace que los investigadores pierdan la fe debido a la falta de claridad. Sin embargo, la historia da sentido al pasado y al presente (Hernández, et.al 2014:p.45).

Se aplica el tipo documental en el presente trabajo investigativo al obtener información para el desarrollo del marco teórico y conceptual, mediante libros, artículos científicos, tesis, revistas, que permitieron dar claridad a la propuesta del trabajo investigativo.

## **3.5. Población y planificación, selección y cálculo de la muestra**

La población del presente estudio está conformada por los empleados y vendedores de la empresa EXIBAL de la planta de PISIN que se detalla a continuación:

**Tabla 3-1:** Población a la que se va a evaluar

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>
Trabajadores de la empresa EXIBAL (Pisin)	52
Vendedores	22
Total	74

**Fuente:** Balanceados EXIBAL, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

### **3.5.1. Muestra**

Al ser una población finita se trabaja con el 100% de la población sin necesidad de calcular la fórmula de la muestra.

## **3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **3.6.1. Métodos**

**Método deductivo** La inducción utiliza información de observación, registro y contraste para crear premisas generales que pueden servir como soporte o especificación para la generalización propuesta. A menudo se dice que en una inducción hay un acto de fe en el que se tiene certeza porque las inferencias generalmente se inducen a partir de una observación particular, lo que a veces conduce a una conclusión incorrecta.

Se utiliza el método deductivo al momento de identificar que el éxito de la empresa se debe en gran medida al trabajo realizado por los gerentes y empleados. Para conocer el nivel de compromiso, actitudes y desempeño, es importante realizar una evaluación del desempeño laboral porque es una herramienta adecuada para conocer los factores que inciden en el logro de las metas organizacionales.

### **3.6.2. Técnicas**

#### **Evaluación 90 grados:**

La evaluación de desempeño de 90 grados, también conocida como evaluación de retroalimentación de múltiples fuentes o evaluación de retroalimentación completa, es un enfoque de evaluación en el cual se recopilan comentarios y opiniones de diferentes fuentes para evaluar el desempeño de un individuo en el trabajo (Anchundia y Cuesta, 2018:p.12).

Se evaluó las competencias de los 74 trabajadores por parte del jefe inmediato de la empresa balanceados con el fin de identificar las competencias con mayor y menor calificación para identificar debilidades que afectan la productividad.

**Entrevistas:** “Se considera una serie de encuentros cara a cara repetidos entre el entrevistador y sus informantes, con el objetivo de comprender las perspectivas de los informantes sobre sus vidas, experiencias o situaciones” (Llorénz y Espinosa, 2019: p.48).

Se efectuó al Gerente de la empresa con el fin de identificar el manejo de la evaluación de desempeño actual en la empresa.

### **3.6.3. Instrumentos**

**Guía de entrevista:** Se elabora preguntas relacionadas a métodos de evaluación de desempeño para la persona encargada de recurso humanos con el fin de recolectar información pertinente que sirva para el desarrollo de la investigación. Así también la entrevista individual es un instrumento casi ineludible en la evaluación de competencias. Permite tener información personalizada y de un modo directo con el candidato. Se utiliza para recoger evidencias relacionadas con aspectos que, por su propia naturaleza, son inaccesibles o imposibles de observar.

**Simulaciones.** Las simulaciones son usadas para evaluar el desempeño de los trabajadores en situaciones de trabajo que implican riesgos o en situaciones que no ocurren naturalmente en la actividad cotidiana y/o son difíciles de prever, como es el caso de las competencias vinculadas a la resolución de problemas.

**Observación:** A través del estudio de campo se utilizó la técnica de observación para estructurar la matriz FODA y asignar la ponderación pertinente.

### **3.7. Planteamiento de la idea a defender**

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA  
COMPAÑÍA EXIBAL

#### **Variable independiente**

Evaluación del desempeño del talento humano

#### **Variable dependiente**

Productividad

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Metodología a utilizar en la evaluación 90 grados de la Empresa EXIBAL

Para llevar a cabo el análisis de los resultados, se implementó el método de evaluación de 90 grados en la compañía EXIBAL. Este enfoque se diseñó con el objetivo de evaluar a un total de 74 empleados, distribuidos entre 52 trabajadores de la empresa EXIBAL (Pisin) y 22 vendedores.

En sintonía con el enfoque conceptual propuesto por Alles (2016), se ha llevado a cabo una cuidadosa identificación y selección de 8 competencias clave que se centran en aspectos fundamentales como el trabajo en equipo, la comunicación, la eficiencia y productividad, la calidad, las habilidades sociales, la orientación a los resultados, la visión estratégica, y la organización y planificación. Estas competencias fueron elegidas estratégicamente para abordar áreas esenciales del desempeño laboral y contribuir al éxito general de la organización.

Con el objetivo de lograr una evaluación más detallada y precisa, estas competencias se han desglosado en 4 subcompetencias cada una. Este enfoque de desglose permite explorar y evaluar de manera más específica las habilidades y conocimientos de los empleados en áreas clave, proporcionando así una visión más completa y matizada de su desempeño en cada una de estas dimensiones.

En conjunto, esta selección cuidadosa de competencias y su desglose en subcompetencias no solo enriquecen la evaluación, sino que también brindan una base sólida para comprender y desarrollar las habilidades y capacidades individuales de los empleados en relación con los objetivos estratégicos y las metas de la organización. Este enfoque estratégico contribuye a la mejora continua y al crecimiento tanto a nivel personal como organizacional.

La metodología de evaluación de 90 grados implica la participación activa de los supervisores principales, quienes realizan la primera evaluación. Posteriormente, esta evaluación es complementada por la perspectiva de un compañero de trabajo. Este enfoque multifacético garantiza una evaluación más completa y equilibrada, ya que integra tanto la visión de la autoridad directa como la retroalimentación horizontal de los colegas.

En el contexto de la herramienta de evaluación, las calificaciones fueron asignadas en la columna respectiva utilizando una escala del "1" al "5". En esta escala, el valor "1" indica el nivel de

"Completamente en desacuerdo", lo que significa que el evaluador percibe que el empleado evaluado no posee o no demuestra la competencia en su trabajo. Por otro lado, el valor "5" representa el nivel de "Muy de acuerdo", indicando que el evaluador considera que el empleado no solo adquiere, sino que también aplica de manera destacada esta competencia en su desempeño laboral.

Cada opción de la escala se utilizó para reflejar el grado de alineación percibido entre las competencias evaluadas y el trabajo del empleado. En este proceso, el evaluador marcó con el valor que consideró pertinente para cada competencia y subcompetencia, proporcionando así una evaluación detallada y contextualizada. Este enfoque permite capturar las percepciones del evaluador sobre el nivel de dominio y aplicación de las competencias por parte del empleado, ofreciendo insights valiosos para el desarrollo individual y la gestión de talento en la organización.

**Tabla 4-1:** Formato de modelos de evaluación de desempeño 90 grados aplicado a EXIBAL

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>						
<b>Formulario de Evaluación por competencias</b>						
<b>Datos del evaluado</b>						
Nombre de la persona evaluada:						
Puesto:						
Antigüedad en el puesto:						
Periodo evaluado:						
<b>Datos del evaluador</b>						
Nombre de quien evalúa:						
Puesto:						
Relación con el Evaluado:						
<b>Marque en la columna de "calificación" para cada una de las opciones, dando un valor de "1" a "5" según usted considere pertinente. Tome en consideración que "1" corresponde al nivel Completamente en desacuerdo y "5" corresponde al nivel Muy de acuerdo</b>						
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Trabajo en equipo</b>						
Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización					
	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación.					
	Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados.					
	Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde.					
<b>Comunicación</b>						
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en	Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.					
	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones					
	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas en forma oral y/o escrita					

forma efectiva, exponer aspectos positivos.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.					
<b>Eficiencia y Productividad</b>						
Habilidad para dirigir las propias acciones y/o las de otros de forma que agreguen valor a la organización, alcanzando los objetivos, cumpliendo con el tiempo disponible y con la calidad requerida. Implica analizar los recursos disponibles y estudiar los posibles costes/ beneficios.	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza.					
	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre.					
	Mantiene un nivel adecuado de proactividad. Cumple con los plazos y la calidad en su trabajo.					
	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.					
	Cumple a medias con los objetivos establecidos por sus superiores.					
	Se conduce con escaso criterio en la autovaloración de su trabajo, el cual generalmente no alcanza los estándares de desempeño adecuados					
<b>Calidad</b>						
La calidad en el trabajo se refiere a la excelencia y el nivel de desempeño alcanzado por los empleados en su labor diaria.	Emprende acciones de mejora continua, centrándose en la optimización de recursos y considerando todos los miembros del equipo.					
	Cumple a cabalidad los procesos y tiempos de elaboración/entrega de los productos					
	Conoce perfectamente cada uno de los productos que ofrece la organización y resuelve las consultas de los clientes respecto a estos.					
<b>Habilidades Sociales</b>						
Habilidad para desarrollar conductas necesarias de interacción con los demás de forma efectiva/satisfactoria, induciendo respuestas deseables.	Maneja situaciones sociales complejas con agilidad (donde intervengan distintos roles, posiciones e intereses), incluso si son totalmente novedosas					
	Se relaciona y maneja distintos entornos sociales.					
	Es capaz de identificar puntos de acuerdo entre las opiniones de otras personas y las suyas.					
<b>Orientación a los resultados</b>						
Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la organización.					
	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios. Compromete a su equipo en el logro de ellos.					
	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización.					
	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.					
<b>Visión estratégica</b>						
Implica una orientación proactiva hacia el futuro de la organización. Conlleva buscar información del entorno, analizarlo para encontrar oportunidades y saber interpretar sus cambios, anticipándose a ellos.	Identifica oportunidades de alto valor, establece alianzas estratégicas con otros agentes del entorno de la organización.					
	Busca y aprovecha las oportunidades del entorno, obteniendo una ventaja competitiva para la organización.					
	Se anticipa al impacto de los cambios del entorno y maneja las relaciones que afectan a su trabajo diario					
	Investiga los requerimientos del cliente y ofrece una respuesta satisfactoria a corto y medio plazo.					
<b>Organización y planificación</b>						
Habilidad para fijar las metas y prioridades del trabajo. Implica contemplar el entorno, anticipar posibles obstáculos, actuar en base a los plazos y recursos disponibles.	Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación					
	Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.					
	Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, definir prioridades y, posteriormente, controlar la calidad del trabajo					
	Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.					

Fuente: Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023)

Realizado por: Paillacho, S. 2023.



## 4.2. Tabulación de las encuestas de evaluación de desempeño 90 grados

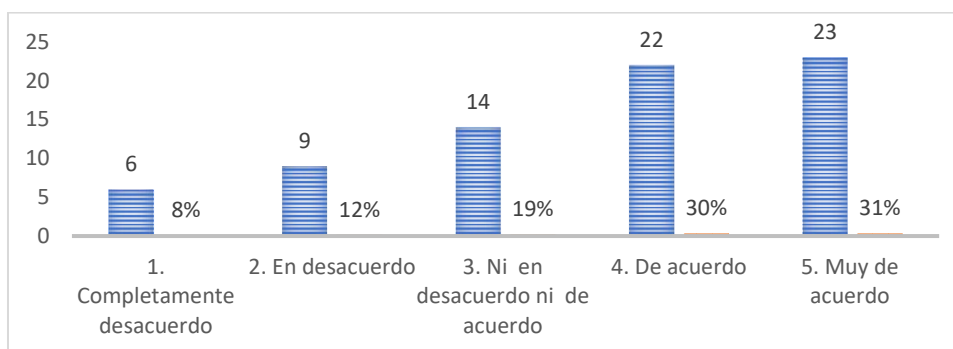
### 4.2.1. Trabajo en equipo

**Tabla 4-2:** Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	6	8%
2. En desacuerdo	9	12%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	14	19%
4. De acuerdo	22	30%
5. Muy de acuerdo	23	31%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023)

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-1:** Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización

**Fuente:** Tabla 4-1

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

### **Análisis e interpretación:**

La valoración sobre la percepción del personal en cuanto a si fortalecen el espíritu del equipo en la empresa es la siguiente: Muy de acuerdo (31%) tiene calificación alta, el 30% correspondiente a ni de acuerdo ni en desacuerdo con el 19% tiene una calificación media y el 20% del personal una calificación baja. Esto sugiere que un porcentaje minoritario de empleados no se siente conectado o identificado con el espíritu de equipo y puede haber una percepción de falta de compromiso con el grupo.

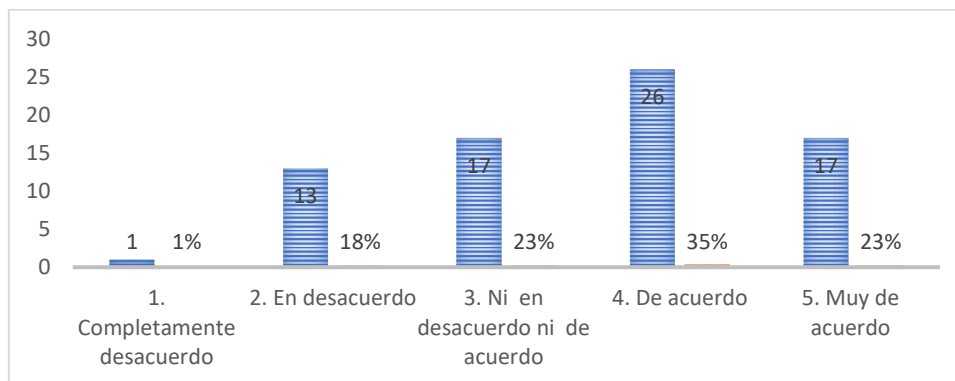
**Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación.**

**Tabla 4-3:** Desarrollar un ambiente de trabajo amistoso

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	1	1%
2. En desacuerdo	13	18%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	17	23%
4. De acuerdo	26	35%
5. Muy de acuerdo	17	23%
TOTAL	74	100%

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-2:** Desarrollar un ambiente de trabajo amistoso

**Fuente:** Tabla 4-2

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:** Según la evaluación del analista en la competencia relacionada a si desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación se obtiene una calificación alta en el 23% del personal, calificación media en el 23% del personal y calificación baja en el 1% del personal.

Esto indica que un porcentaje muy pequeño de empleados tiene una percepción muy negativa en cuanto al ambiente de trabajo y la cooperación dentro de la empresa.

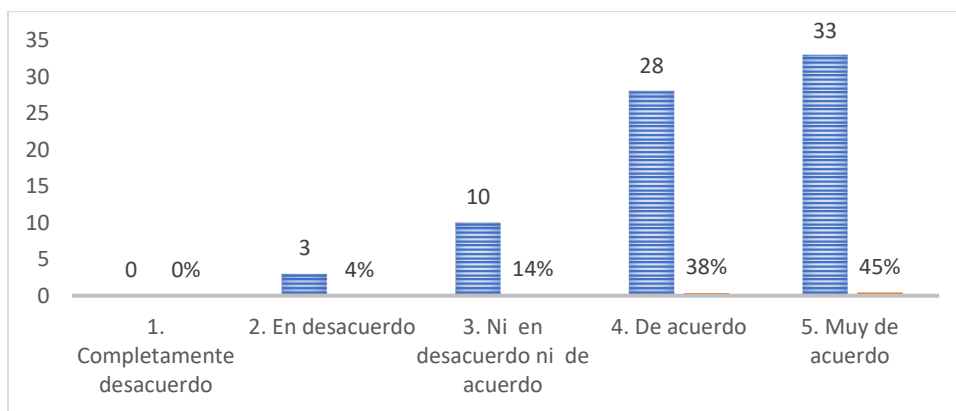
**Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados.**

**Tabla 4-4:** Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	3	4%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	10	14%
4. De acuerdo	28	38%
5. Muy de acuerdo	33	45%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-3:** Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás

**Fuente:** Tabla 4-3

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:** Según la evaluación del analista en la competencia relacionada a si, valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás, se obtiene una calificación alta en el 45% del personal, calificación media en el 14% del personal y calificación baja en el 4% del personal. Esto indica que un pequeño porcentaje de empleados no parece mostrar una actitud abierta hacia las ideas y experiencia de los demás o pueden tener dificultades en aceptar las aportaciones de sus compañeros y subordinados.

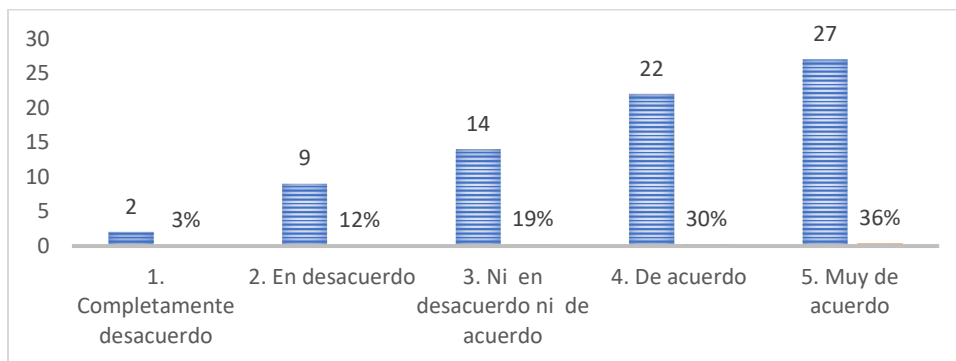
**Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde.**

**Tabla 4-5:** Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	2	3%
2. En desacuerdo	9	12%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	14	19%
4. De acuerdo	22	30%
5. Muy de acuerdo	27	36%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-4:** Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones

**Fuente:** Tabla 4-4

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:** Según la evaluación del analista en la competencia relacionada a si, participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones, se obtiene una calificación alta en el 36% del personal, calificación media en el 19% del personal y calificación baja en el 3% del personal. Esto indica que un pequeño porcentaje de empleados no parece mostrar una actitud abierta hacia las ideas y experiencia de los demás o pueden tener dificultades en aceptar las aportaciones de sus compañeros y subordinados.

#### 4.2.2. Comunicación

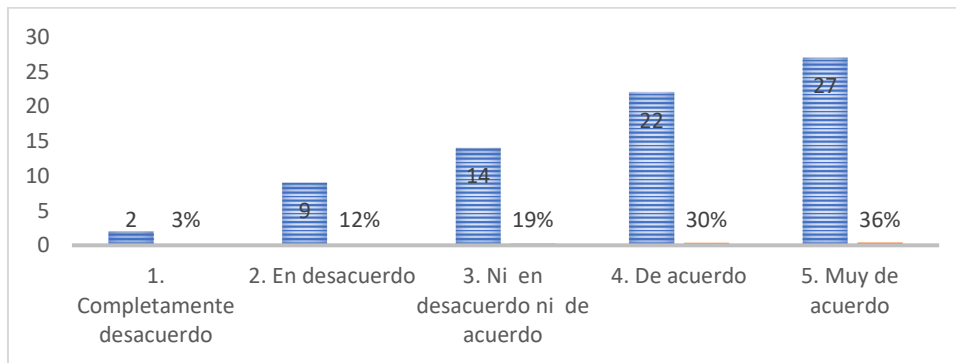
**Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.**

**Tabla 4-6:** Utiliza herramientas y metodología de comunicación

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	2	3%
2. En desacuerdo	9	12%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	14	19%
4. De acuerdo	22	30%
5. Muy de acuerdo	27	36%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-5:** Utiliza herramientas y metodología de comunicación

**Fuente:** Tabla 4-5

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

#### **Análisis e interpretación:**

Según la evaluación del analista en la competencia relacionada a si, utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación, se obtiene una calificación alta en el 36% del personal, calificación media en el 19% del personal y calificación baja en el 3% del personal. Esto sugiere que un porcentaje muy pequeño de empleados no utiliza en absoluto herramientas y metodologías para diseñar y preparar su estrategia de comunicación, lo que puede representar un área de mejora importante para perfeccionar la comunicación.

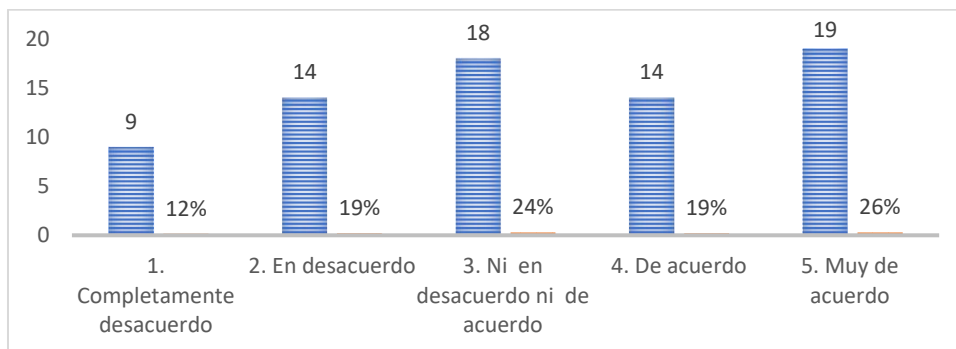
**Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.**

**Tabla 4-7:** Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	9	12%
2. En desacuerdo	14	19%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	18	24%
4. De acuerdo	14	19%
5. Muy de acuerdo	19	26%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-6:** Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable

**Fuente:** Tabla 4-6

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:** Según la evaluación del analista en la competencia relacionada a si, es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones, se obtiene una calificación alta en el 26% del personal, calificación media en el 24% del personal y calificación baja en el 12% del personal. Esto indica que un porcentaje minoritario de empleados no es percibido como un interlocutor confiable ni se les reconoce habilidades para manejar reuniones o comprender diferentes situaciones.

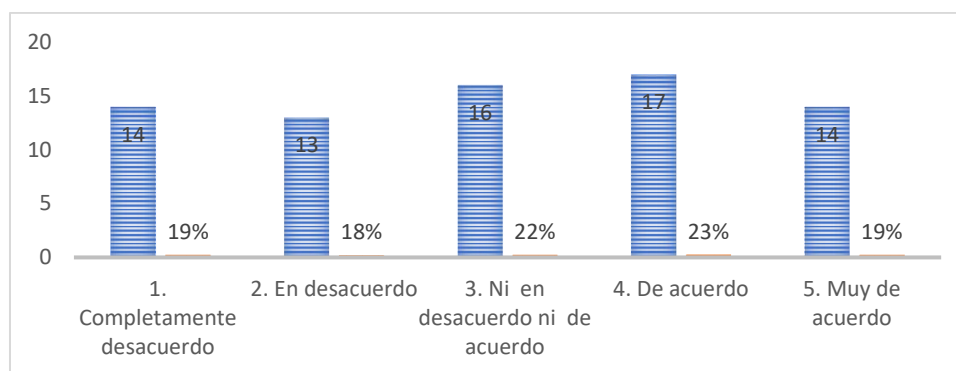
## Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas en forma oral y/o escrita

**Tabla 4-8:** Comunicación en forma oral y escrita correctamente

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	14	19%
2. En desacuerdo	13	18%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	16	22%
4. De acuerdo	17	23%
5. Muy de acuerdo	14	19%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa. (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-7:** Comunicación en forma oral y escrita correctamente

**Fuente:** Tabla 4-7

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:** Según la evaluación del analista en la competencia relacionada a si, se comunica sin ruidos evidentes con otras personas en forma oral y/o escrita, se obtiene una calificación alta en el 19% del personal, calificación media en el 21% del personal y calificación baja en el 19% del personal. Esto indica que una proporción similar de empleados tiene una percepción negativa en cuanto a la calidad de su comunicación oral y/o escrita, lo que puede representar un área de mejora importante.

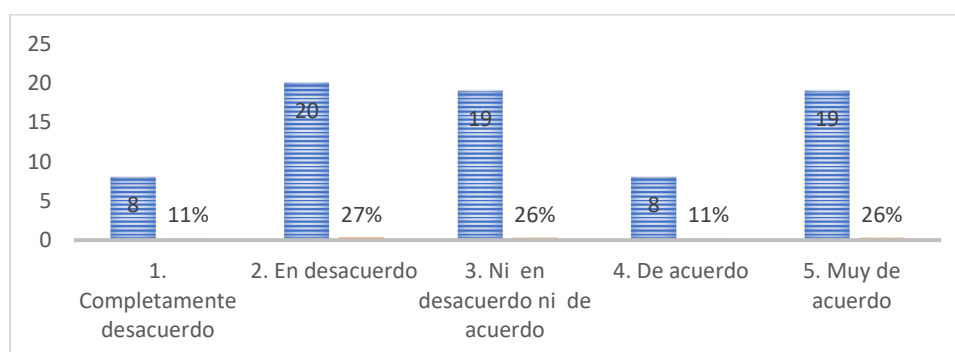
## En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

**Tabla 4-9:** Respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	8	11%
2. En desacuerdo	20	27%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	19	26%
4. De acuerdo	8	11%
5. Muy de acuerdo	19	26%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-8:** Respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

**Fuente:** Tabla 4-8

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:** Según la evaluación del analista en la competencia relacionada a si, en ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas, se obtiene una calificación alta en el 26% del personal, calificación media en el 26% del personal y calificación baja en el 11% del personal. Esto significa que una parte considerable del personal reconoce que puede haber situaciones en las que sus mensajes no se comprendan de manera clara o efectiva.



### 4.2.3. Eficiencia y productividad

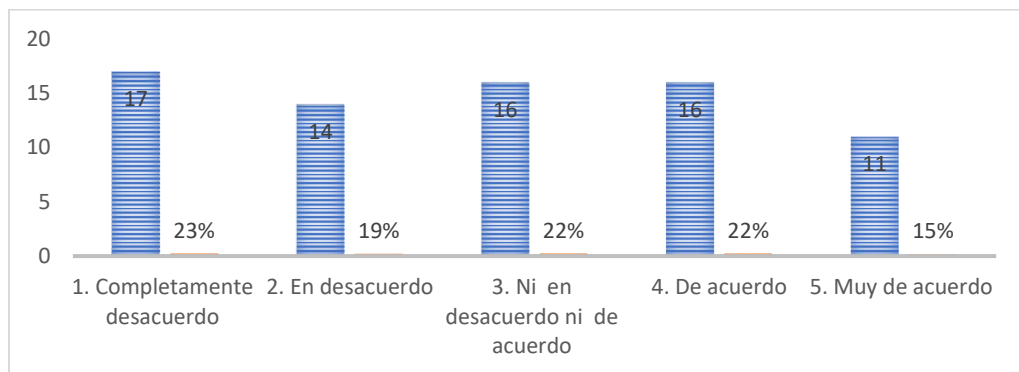
**Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza.**

**Tabla 4-10:** Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	17	23%
2. En desacuerdo	14	19%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	16	22%
4. De acuerdo	16	22%
5. Muy de acuerdo	11	15%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

Realizado por: Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-9:** Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos

Fuente: Tabla 4-8

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:** De la valoración sobre la percepción del personal en cuanto a si se desafían a sí mismos estableciéndose objetivos cada vez más altos y los alcanzan, se obtiene una calificación alta en el 15% del personal, calificación media en el 22% del personal y calificación baja en el 23% del personal. Esto indica que una proporción considerable de empleados no se sienten comprometidos en establecer objetivos desafiantes o experimenta dificultades significativas en alcanzar metas más altas.

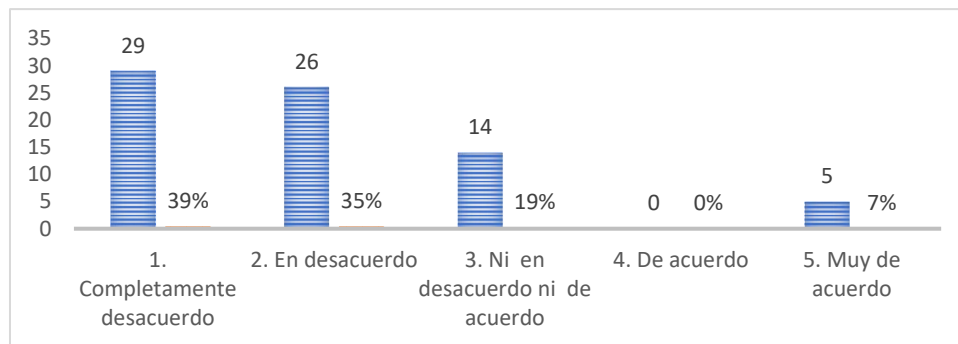
## Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre.

**Tabla 4-11:** Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	29	39%
2. En desacuerdo	26	35%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	14	19%
4. De acuerdo	0	0%
5. Muy de acuerdo	5	7%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-10:** Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre

**Fuente:** Tabla 4-10

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:** De la valoración sobre el establecer objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre, se obtiene, una calificación alta en el 7% del personal, calificación media en el 19% del personal y calificación baja en el 39% del personal. Esto indica que una parte importante de los empleados tiene dificultades significativas para definir y alcanzar sus metas.

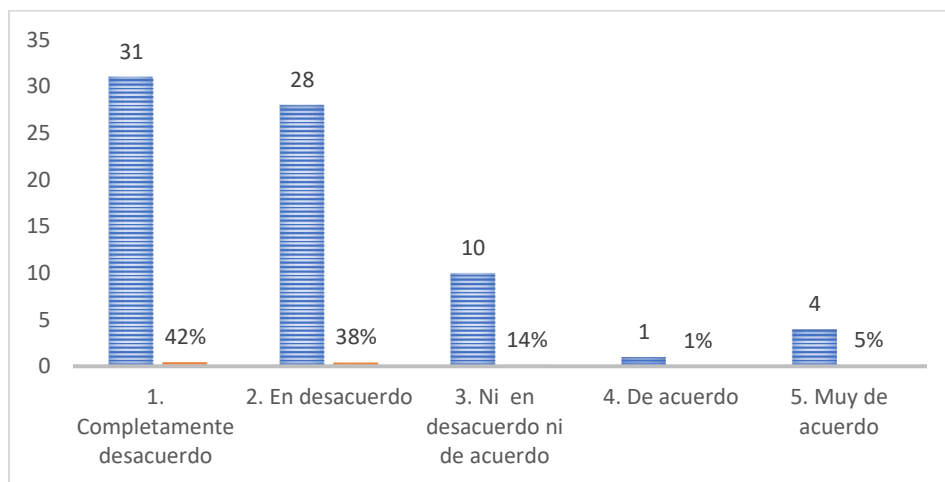
**Mantiene un nivel adecuado de proactividad. Cumple con los plazos y la calidad en su trabajo.**

**Tabla 4-12:** Mantiene un nivel adecuado de proactividad

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	31	42%
2. En desacuerdo	28	38%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	10	14%
4. De acuerdo	1	1%
5. Muy de acuerdo	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-11:** Mantiene un nivel adecuado de proactividad

**Fuente:** Tabla 4-11

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:** Según la evaluación del analista, en la proactividad y el cumplimiento de plazos y calidad en el trabajo se obtiene una calificación alta en el 5% del personal, calificación media en el 14% del personal y calificación baja en el 42% del personal. Esto indica que una parte significativa del personal enfrenta problemas importantes en este aspecto.

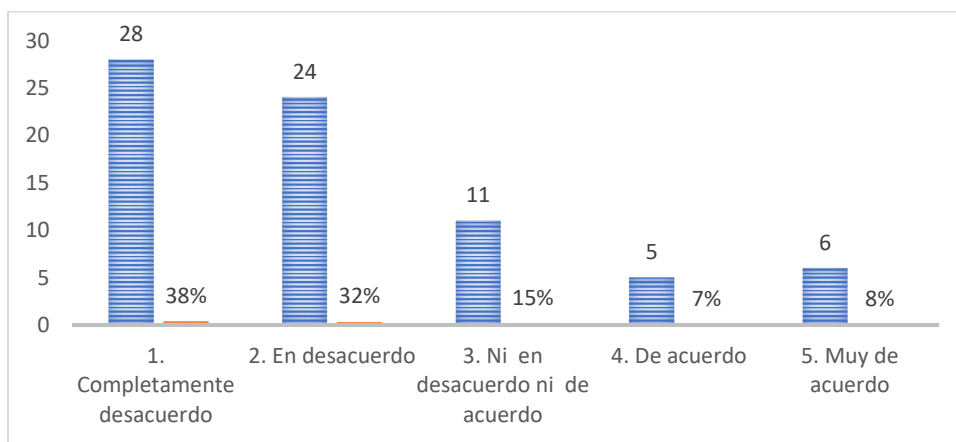
## Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.

**Tabla 4-13:** Cumple con los objetivos de productividad establecidos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	28	38%
2. En desacuerdo	24	32%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	15%
4. De acuerdo	5	7%
5. Muy de acuerdo	6	8%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-12:** Cumple con los objetivos de productividad establecidos

**Fuente:** Tabla 4-12

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:** Según la evaluación del analista, en el cumplimiento de los objetivos de productividad establecidos se obtiene una calificación alta en el 8% del personal, calificación media en el 15% del personal y calificación baja en el 38% del personal. Esto indica que un porcentaje considerable del personal tiene dificultades en cumplir con los objetivos de productividad establecidos, lo que puede afectar su rendimiento y contribución a los resultados de la empresa.

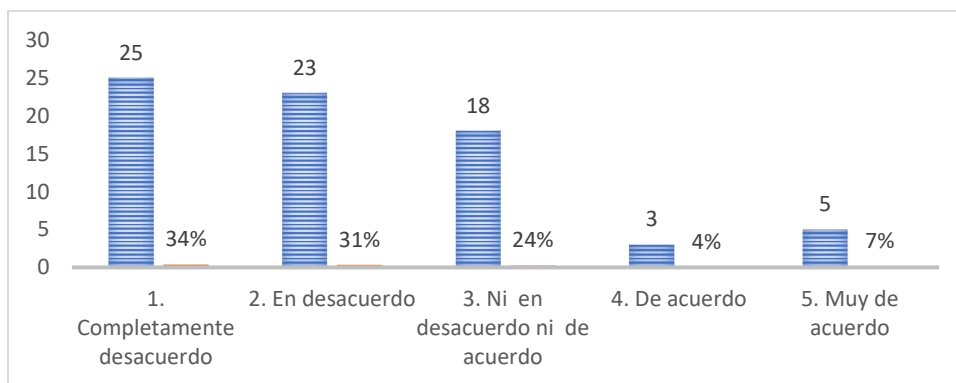
## Cumple a medias con los objetivos establecidos por sus superiores.

**Tabla 4-14:** Cumple a medias con los objetivos establecidos por sus superiores.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	25	34%
2. En desacuerdo	23	31%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	18	24%
4. De acuerdo	3	4%
5. Muy de acuerdo	5	7%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa. (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-13:** Cumple a medias con los objetivos establecidos por sus superiores

**Fuente:** Tabla 4-13

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:** Según la evaluación del analista, en el cumplimiento a medias con los objetivos establecidos por sus superiores, se obtiene una calificación alta en el 7% del personal, calificación media en el 18% del personal y calificación baja en el 34% del personal. Esto significa que una parte significativa del personal está experimentando dificultades considerables en términos de rendimiento y eficiencia en relación con los objetivos establecidos.

Se conduce con escaso criterio en la autovaloración de su trabajo, el cual generalmente no alcanza los estándares de desempeño adecuados.

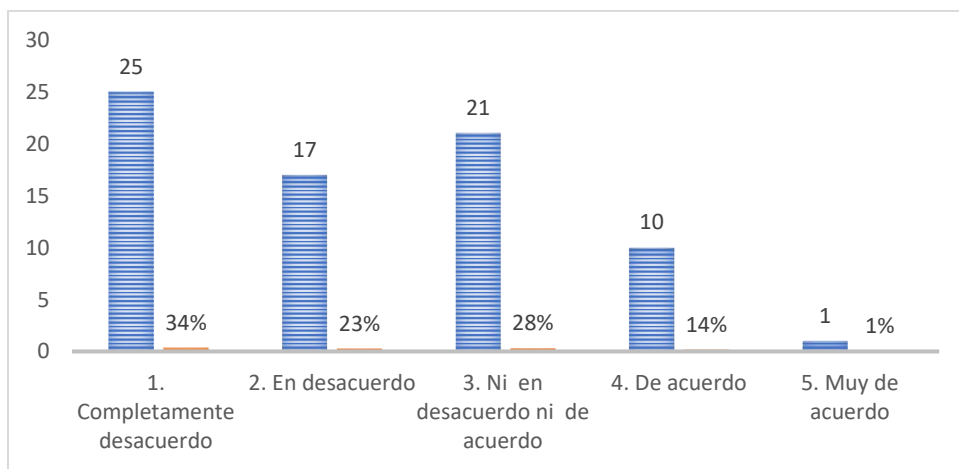
## Se conduce con escaso criterio en la autovaloración de su trabajo

**Tabla 4-15:** Se conduce con escaso criterio en la autovaloración de su trabajo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	25	34%
2. En desacuerdo	17	23%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	21	28%
4. De acuerdo	10	14%
5. Muy de acuerdo	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-14:** Se conduce con escaso criterio en la autovaloración de su trabajo

**Fuente:** Tabla 4-14

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:** Según la evaluación del analista, en el cumplimiento de la conducción con escaso criterio en la autovaloración de su trabajo se obtiene una calificación alta en el 1% del personal, calificación media en el 28% del personal y calificación baja en el 34% del personal. Esto significa que una parte significativa del personal carece completamente de una autopercepción precisa de su rendimiento laboral y no cumple con los estándares de desempeño adecuados.

#### 4.2.4. Calidad

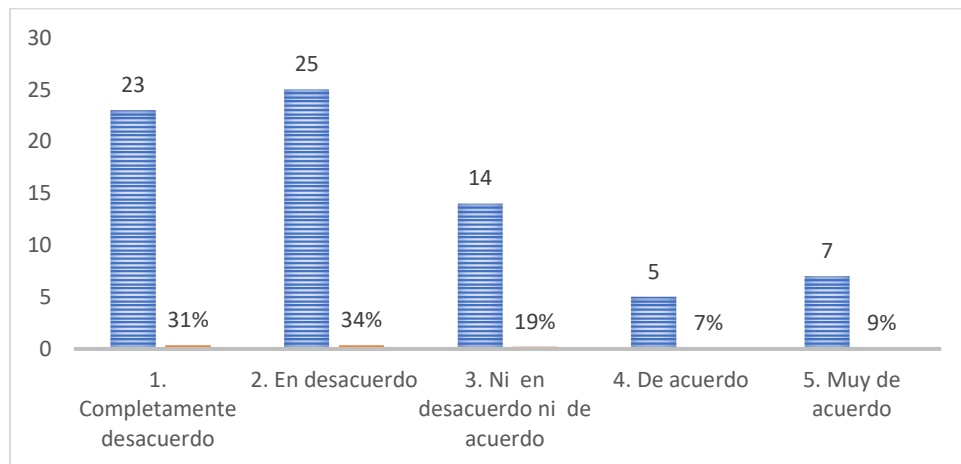
Emprende acciones de mejora continua, centrándose en la optimización de recursos y considerando todos los miembros del equipo.

**Tabla 4-16:** Emprende acciones de mejora continua

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	23	31%
2. En desacuerdo	25	34%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	14	19%
4. De acuerdo	5	7%
5. Muy de acuerdo	7	9%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-15:** Emprende acciones de mejora continua

**Fuente:** Tabla 4-15

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

#### **Análisis e interpretación:**

Según la evaluación del analista, en la competencia relacionada a emprender acciones de mejora continua, centrándose en la optimización de recursos y considerando todos los miembros del equipo, se obtiene una calificación alta en el 9% del personal, calificación media en el 19% del personal y calificación baja en el 31% del personal. Esto significa que una parte significativa del personal carece completamente de una autopercepción precisa de su rendimiento laboral y no cumple con los estándares de desempeño adecuados.

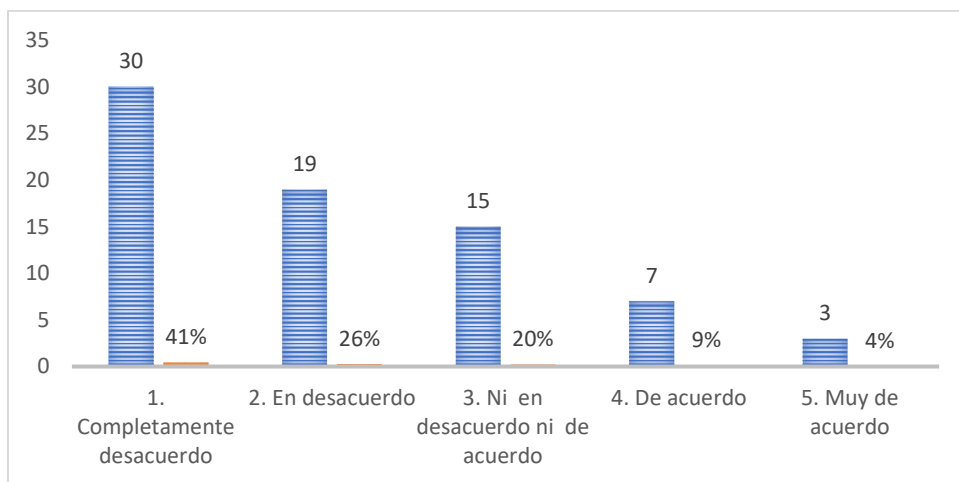
## Cumple a cabalidad los procesos y tiempos de elaboración/entrega de los productos

**Tabla 4-17:** Cumple a cabalidad los procesos y tiempos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	30	41%
2. En desacuerdo	19	26%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	15	20%
4. De acuerdo	7	9%
5. Muy de acuerdo	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-16:** Cumple a cabalidad los procesos y tiempos

**Fuente:** Tabla 4-16

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:** Según la evaluación del analista, en la competencia relacionada al cumplimiento de los procesos y tiempos de elaboración/entrega de los productos, se obtiene una calificación alta en el 4% del personal, calificación media en el 20% del personal y calificación baja en el 41% del personal. Esto significa que una parte considerable del personal no cumple satisfactoriamente con los estándares requeridos en el manejo de los procesos y tiempos de producción.



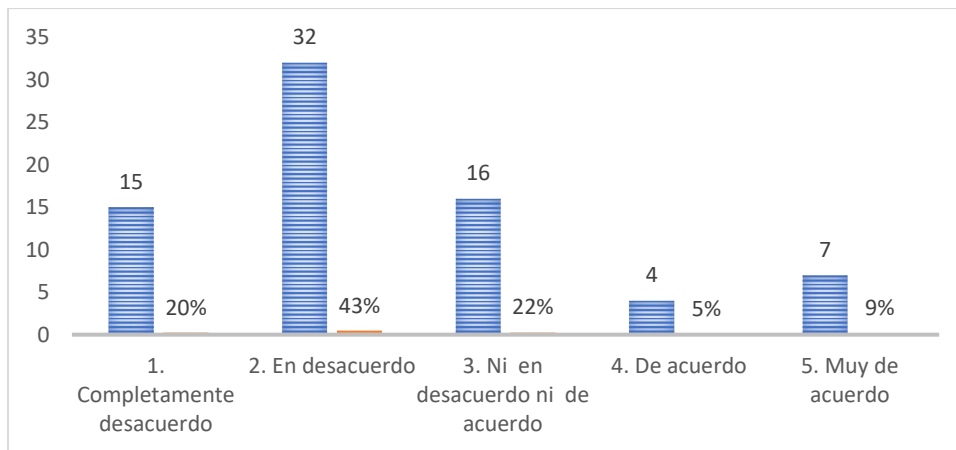
**Conoce perfectamente cada uno de los productos que ofrece la organización y resuelve las consultas de los clientes respecto a estos.**

**Tabla 4-18:** Conoce perfectamente cada uno de los productos que ofrece la organización

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	15	20%
2. En desacuerdo	32	43%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	16	22%
4. De acuerdo	4	5%
5. Muy de acuerdo	7	9%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

Realizado por: Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-17:** Conoce perfectamente cada uno de los productos que ofrece la organización

Fuente: Tabla 4-17

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:** Según la evaluación del analista, en la competencia relacionada al conocimiento de cada uno de los productos que ofrece la organización, se obtiene una calificación alta en el 9% del personal, calificación media en el 22% del personal y calificación baja en el 63% del personal. Esto significa que una parte considerable del personal carece completamente del conocimiento necesario para atender de manera adecuada a los clientes en relación con los productos ofrecidos por la organización.

#### 4.2.5. Habilidades sociales

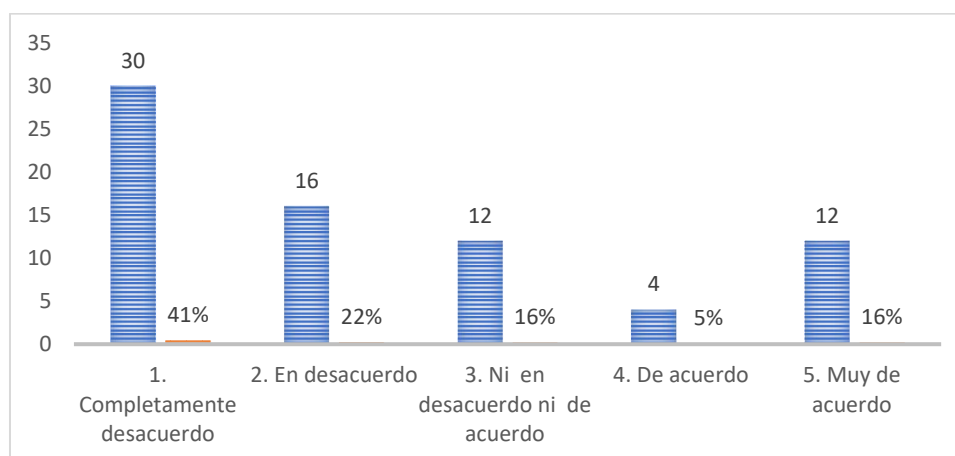
**Maneja situaciones sociales complejas con agilidad (donde intervengan distintos roles, posiciones e intereses), incluso si son totalmente novedosas**

**Tabla 4-19:** Maneja situaciones sociales complejas con agilidad

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	30	41%
2. En desacuerdo	16	22%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	12	16%
4. De acuerdo	4	5%
5. Muy de acuerdo	12	16%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-18:** Maneja situaciones sociales complejas con agilidad

**Fuente:** Tabla 4-18

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

#### **Análisis e interpretación:**

Según la evaluación realizada por el analista, los resultados indican lo siguiente sobre la competencia de manejar situaciones sociales complejas con agilidad por parte de los empleados, calificación alta en el 16% del personal, calificación media en el 16% del personal y calificación baja en el 41% del personal. Esto indica que una parte significativa de los empleados tiene dificultades para manejar situaciones sociales complejas, incluso cuando son totalmente nuevas.

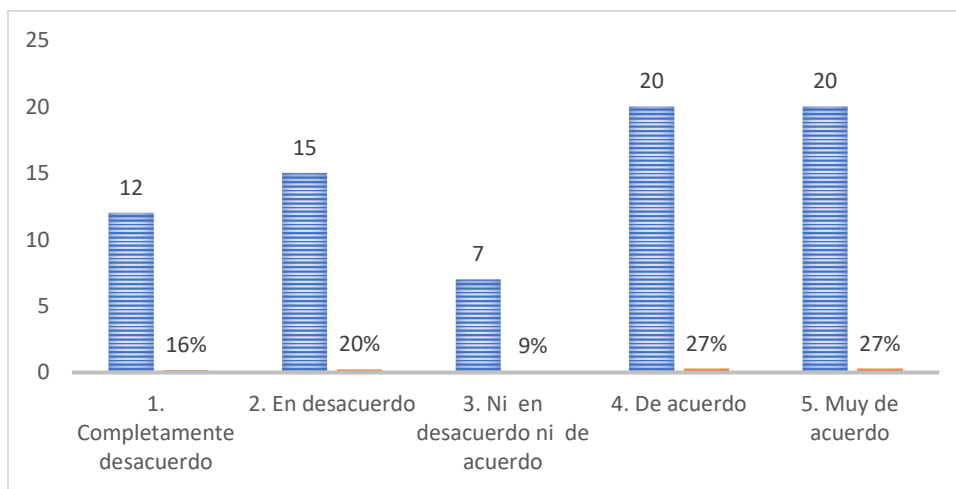
## Se relaciona y maneja distintos entornos sociales.

**Tabla 4-20:** Se relaciona y maneja distintos entornos sociales.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	12	16%
2. En desacuerdo	15	20%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7	9%
4. De acuerdo	20	27%
5. Muy de acuerdo	20	27%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa. (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-19:** Se relaciona y maneja distintos entornos sociales

**Fuente:** Tabla 4-19

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

### Análisis e interpretación:

En la competencia relación y manejo de distintos entornos sociales, consigue una calificación por parte del analista, alta en el 27% del personal, calificación media en el 9% del personal y calificación baja en el 16% del personal. Esto indica que, según la evaluación, hay personal que no ha logrado desarrollar las habilidades sociales mencionadas anteriormente y necesita mejorar en este aspecto.

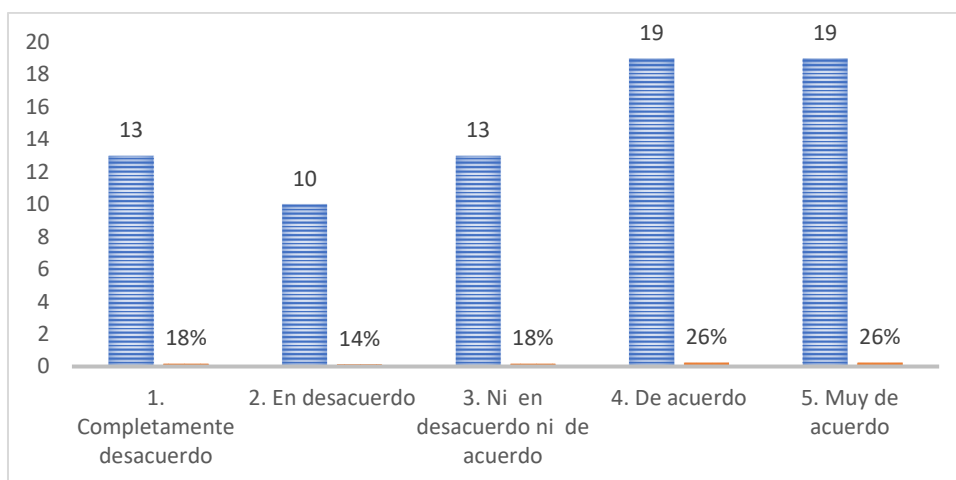
## Es capaz de identificar puntos de acuerdo entre las opiniones de otras personas y las suyas.

**Tabla 4-21:** Análisis e interpretación

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	13	18%
2. En desacuerdo	10	14%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	13	18%
4. De acuerdo	19	26%
5. Muy de acuerdo	19	26%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-20:** Análisis e interpretación:

**Fuente:** Tabla 4-20

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

### Análisis e interpretación:

Según la evaluación realizada por el analista, los resultados indican lo siguiente sobre la competencia, capacidad de identificar puntos de acuerdo entre las opiniones de otras personas y las suyas, calificación alta en el 26% del personal, calificación media en el 18% del personal y calificación baja en el 18% del personal. Esto sugiere que una minoría del personal no ha logrado desarrollar la habilidad de identificar puntos de acuerdo entre opiniones, lo que implica que hay margen de mejora en este aspecto.

#### 4.2.6. Orientación de resultados

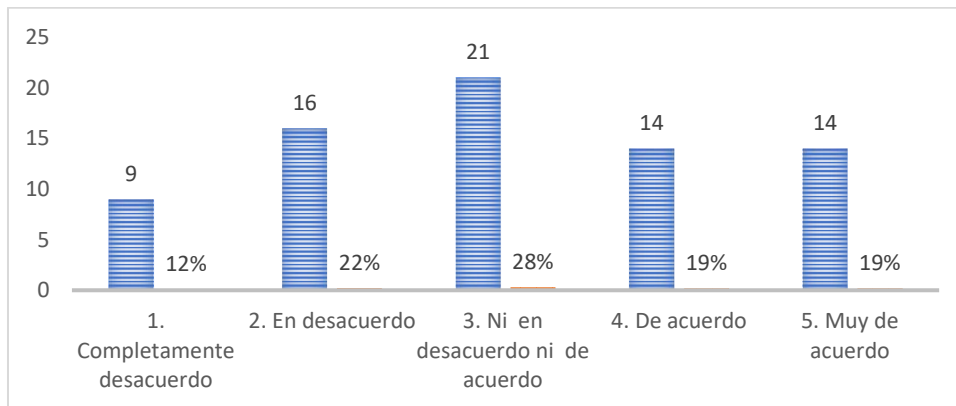
Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la organización.

**Tabla 4-22:** Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	9	12%
2. En desacuerdo	16	22%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	21	28%
4. De acuerdo	14	19%
5. Muy de acuerdo	14	19%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-21:** Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos

**Fuente:** Tabla 4-21

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

#### Análisis e interpretación:

Según la evaluación realizada por el analista, los resultados indican lo siguiente sobre la competencia relacionada a si el empleado va siempre un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la organización, calificación alta en el 19% del personal, calificación media en el 28% del personal y calificación baja en el 12% del personal. Esto sugiere que una parte del personal no ha logrado desarrollar la actitud proactiva de ir un paso más adelante en la búsqueda de los objetivos establecidos.

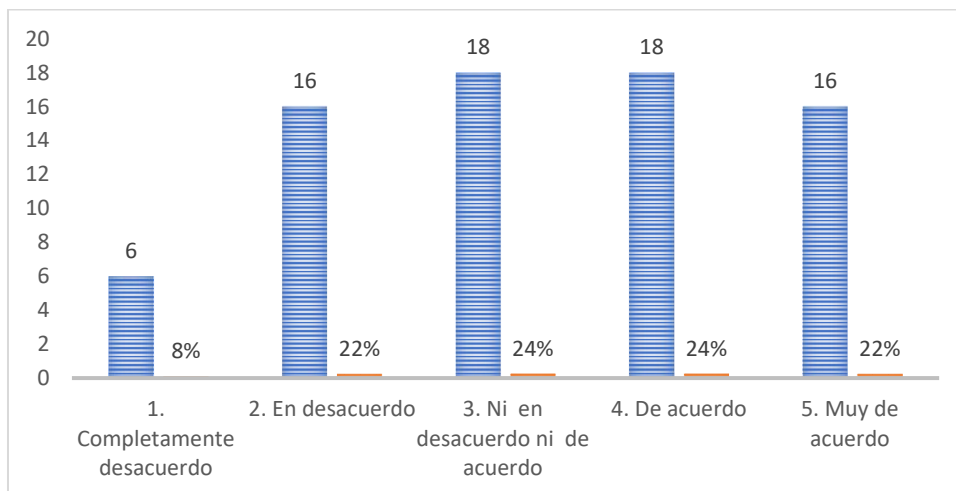
**Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios. Compromete a su equipo en el logro de ellos.**

**Tabla 4-23:** Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	6	8%
2. En desacuerdo	16	22%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	18	24%
4. De acuerdo	18	24%
5. Muy de acuerdo	16	22%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

Realizado por: Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-22:** Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios

Fuente: Tabla 4-22

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

### **Análisis e interpretación:**

Según la evaluación realizada por el analista en el establecimiento de sus objetivos considerando los posibles beneficios, se obtiene una calificación alta en el 22% del personal, calificación media en el 24% del personal y calificación baja en el 8% del personal. Esto demuestra no tener la capacidad de establecer objetivos considerando los beneficios y además comprometer a su equipo en la consecución de los mismos.

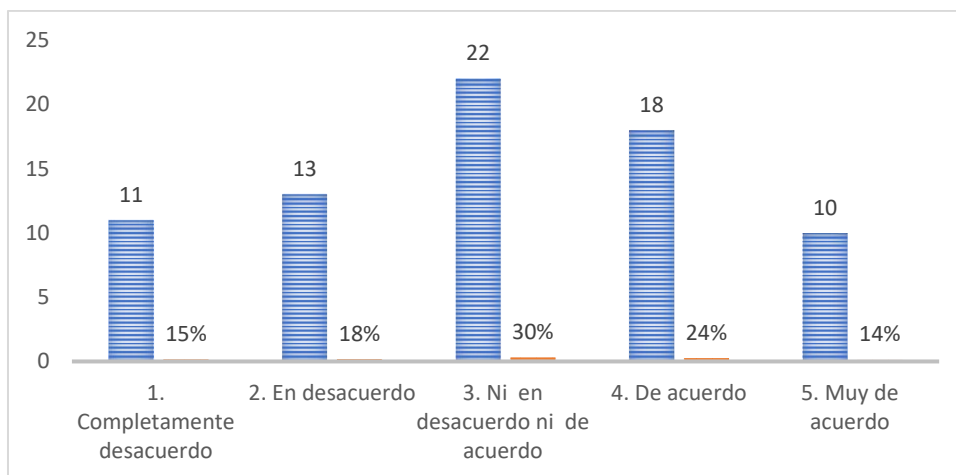
## Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización.

**Tabla 4-24:** Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	11	15%
2. En desacuerdo	13	18%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	22	30%
4. De acuerdo	18	24%
5. Muy de acuerdo	10	14%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa. (2023).

Realizado por: Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-23:** Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos

Fuente: Tabla 4-23

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

### Análisis e interpretación:

Según la evaluación realizada por el analista en la fijación de objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos, se obtiene una calificación alta en el 14% del personal, calificación media en el 30% del personal y calificación baja en el 15% del personal. Esta es una señal preocupante, ya que indica que son empleados no están logrando alcanzar este nivel de alineación, lo que podría impactar negativamente en el rendimiento general de la organización.

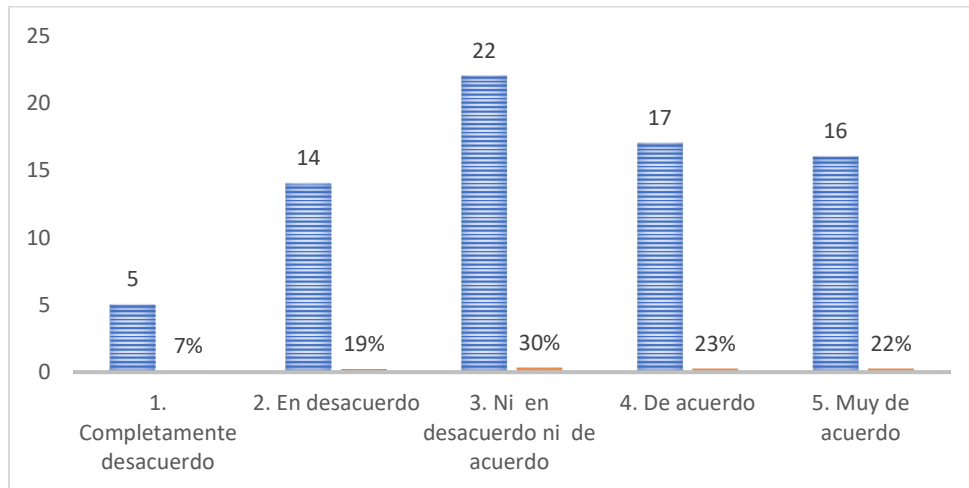
**Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.**

**Tabla 4-25:** Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	5	7%
2. En desacuerdo	14	19%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	22	30%
4. De acuerdo	17	23%
5. Muy de acuerdo	16	22%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

Realizado por: Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-24:** Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores

Fuente: Tabla 4-24

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:**

Según la evaluación realizada por el analista en el trabajo para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, se obtiene una calificación alta en el 22% del personal, calificación media en el 30% del personal y calificación baja en el 7% del personal. Esta es una señal preocupante, ya que indica que son empleados no están logrando alcanzar este nivel de alineación, lo que podría impactar negativamente en el rendimiento general de la organización. Si los empleados no tienen una comprensión clara de los estándares establecidos por los niveles superiores, les resultará difícil trabajar hacia ellos. Esto podría deberse a una comunicación deficiente de los objetivos o a la falta de definición específica de los estándares.



#### 4.2.7. Visión estratégica

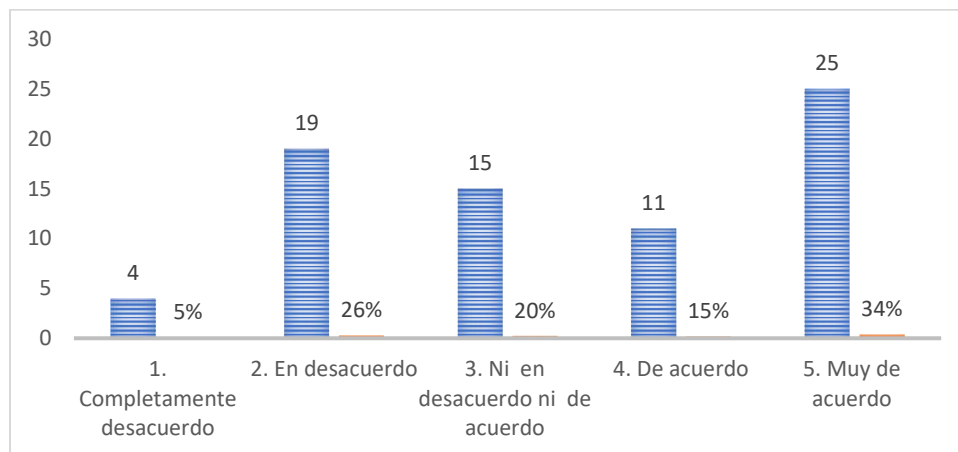
Identifica oportunidades de alto valor, establece alianzas estratégicas con otros agentes del entorno de la organización.

**Tabla 4-26:** Identifica oportunidades de alto valor

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	4	5%
2. En desacuerdo	19	26%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	15	20%
4. De acuerdo	11	15%
5. Muy de acuerdo	25	34%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-25:** Identifica oportunidades de alto valor

**Fuente:** Tabla 4-25

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

#### **Análisis e interpretación:**

Según la evaluación realizada por el analista en la identificación de oportunidades de alto valor y establecimiento de alianzas estratégicas con otros agentes del entorno de la organización, se obtiene una calificación alta en el 34% del personal, calificación media en el 20% del personal y calificación baja en el 5% del personal. Los empleados pueden tener dificultades para identificar oportunidades de alto valor si no tienen una visión estratégica clara. Pueden centrarse únicamente en tareas diarias y no tener en cuenta el panorama general y las tendencias del mercado.

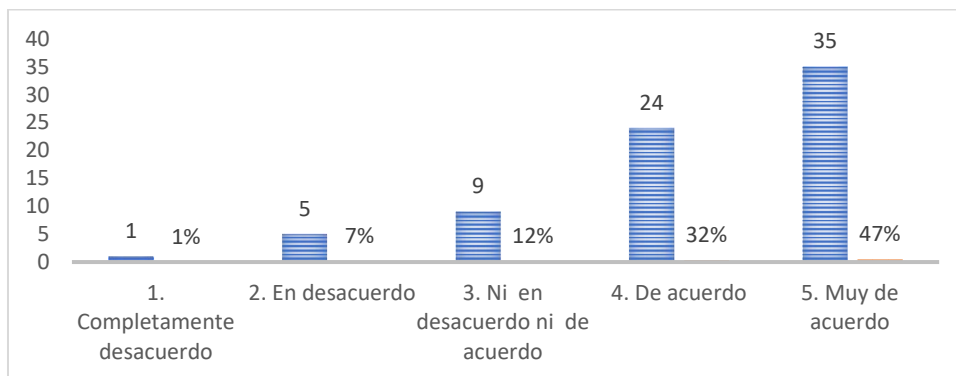
## Busca y aprovecha las oportunidades del entorno, obteniendo una ventaja competitiva para la organización.

**Tabla 4-27:** Busca y aprovecha las oportunidades del entorno

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	1	1%
2. En desacuerdo	5	7%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	12%
4. De acuerdo	24	32%
5. Muy de acuerdo	35	47%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

Realizado por: Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-26:** Busca y aprovecha las oportunidades del entorno

Fuente: Tabla 4-26

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

### Análisis e interpretación:

Basándonos en la evaluación realizada a cada empleado de la empresa EXIBAL, podemos observar una calificación del 47% del personal, calificación media en el 12% del personal y calificación baja en el 1% del personal. Estos empleados no muestran la misma habilidad que el grupo anterior para identificar oportunidades de alto valor y establecer alianzas estratégicas. Es posible que necesiten algún tipo de capacitación o desarrollo en esta área para mejorar sus habilidades.

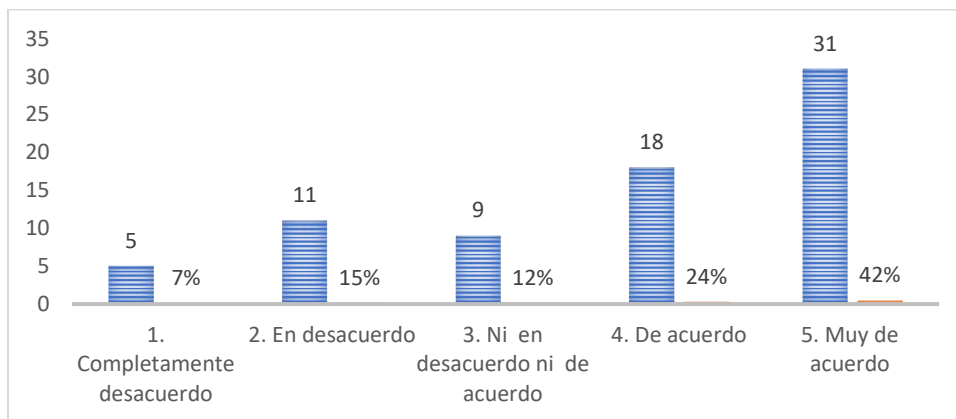
**Se anticipa al impacto de los cambios del entorno y maneja las relaciones que afectan a su trabajo diario.**

**Tabla 4-28:** Se anticipa al impacto de los cambios del entorno

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	5	7%
2. En desacuerdo	11	15%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	12%
4. De acuerdo	18	24%
5. Muy de acuerdo	31	42%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-27:** Se anticipa al impacto de los cambios del entorno

**Fuente:** Tabla 4-27

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

### **Análisis e interpretación:**

Basándonos en la evaluación realizada a cada empleado de la empresa EXIBAL, podemos observar una calificación alta del 42% del personal, calificación media en el 12% del personal y calificación baja en el 7% del personal. Esto significa que estas personas tienen dificultades importantes para anticipar el impacto de los cambios en su entorno y gestionar adecuadamente sus relaciones laborales. Es esencial brindarles un apoyo adicional y un plan de desarrollo para que puedan mejorar sus habilidades en esta área crucial.

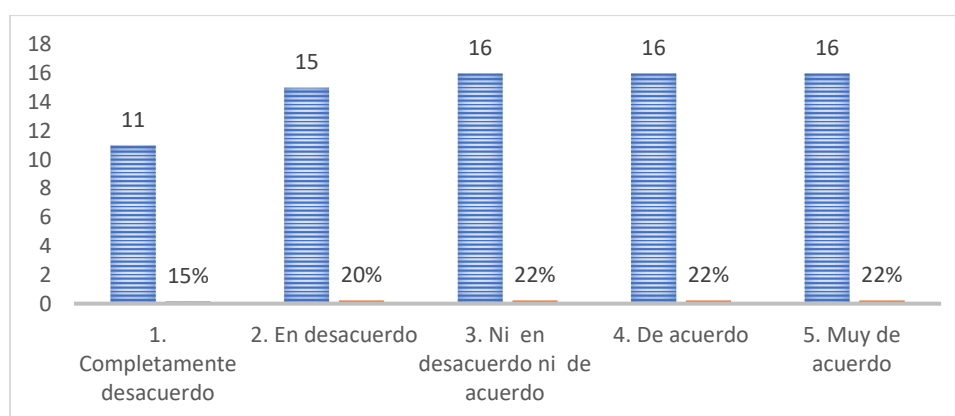
**Investiga los requerimientos del cliente y ofrece una respuesta satisfactoria a corto y medio plazo.**

**Tabla 4-29:** Investiga los requerimientos del cliente y ofrece una respuesta satisfactoria

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	11	15%
2. En desacuerdo	15	20%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	16	22%
4. De acuerdo	16	22%
5. Muy de acuerdo	16	22%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-28:** Investiga los requerimientos del cliente y ofrece una respuesta satisfactoria

**Fuente:** Tabla 4-28

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

**Análisis e interpretación:** Basándonos en la evaluación realizada a cada empleado de la empresa EXIBAL, podemos observar una calificación alta del 22% del personal, calificación media en el 22% del personal y calificación baja en el 15% del personal. Esto significa que estas personas tienen dificultades importantes para investigar los requerimientos del cliente y ofrecer respuestas satisfactorias en el corto y medio plazo. Es esencial brindarles un apoyo adicional y un plan de desarrollo para mejorar sus habilidades en esta área crítica para la satisfacción del cliente.

#### 4.2.8. Organización y planificación

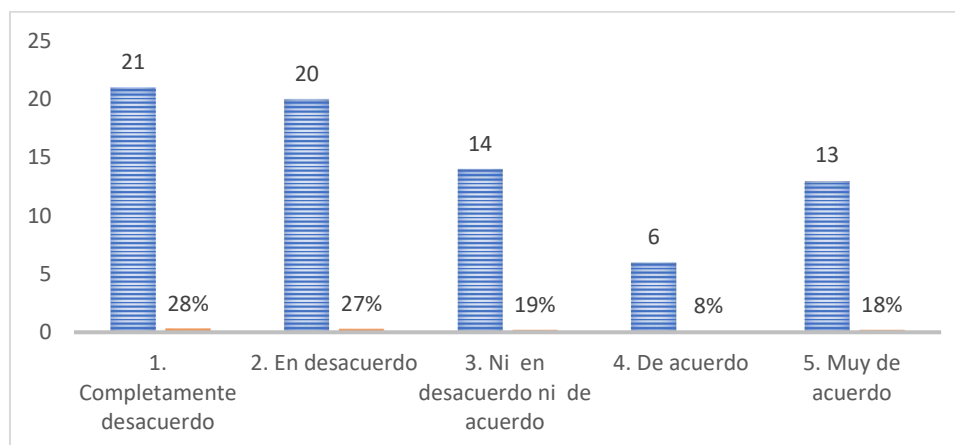
Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación

**Tabla 4-30:** Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	21	28%
2. En desacuerdo	20	27%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	14	19%
4. De acuerdo	6	8%
5. Muy de acuerdo	13	18%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-29:** Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema

**Fuente:** Tabla 4-29

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

#### **Análisis e interpretación:**

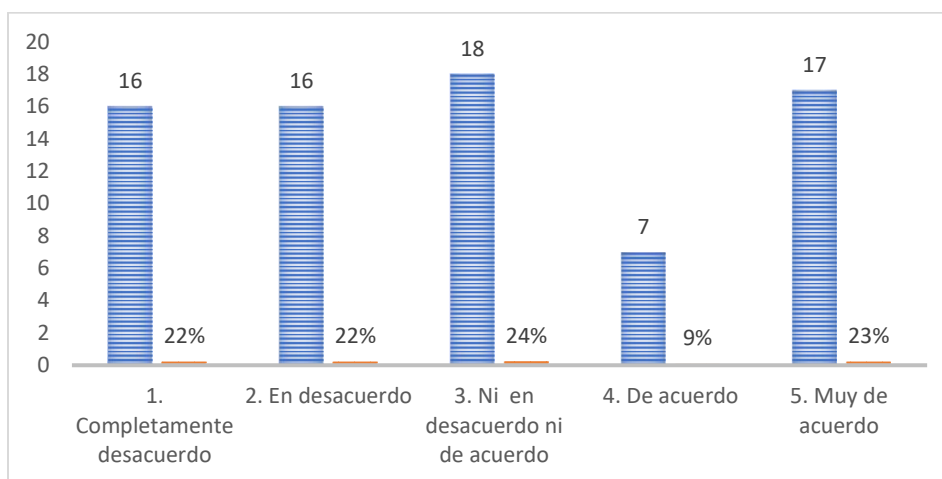
Basándonos en la evaluación realizada a cada empleado de la empresa EXIBAL, podemos observar una calificación alta del 18% del personal, calificación media en el 19% del personal y calificación baja en el 28% del personal. Esto significa que estas personas tienen dificultades importantes para anticipar los puntos críticos en situaciones con muchas variables y establecer mecanismos de coordinación. Es esencial brindarles un apoyo adicional y un plan de desarrollo para mejorar sus habilidades en esta área clave.

**Tabla 4-31:** Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	16	22%
2. En desacuerdo	16	22%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	18	24%
4. De acuerdo	7	9%
5. Muy de acuerdo	17	23%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

Realizado por: Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-30:** Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos

Fuente: Tabla 4-30

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

### **Análisis e interpretación:**

Basándonos en la evaluación realizada a cada empleado de la empresa EXIBAL, podemos observar una calificación alta del 23% del personal, calificación media en el 24% del personal y calificación baja en el 22% del personal. Esto significa que estas personas tienen dificultades importantes para administrar múltiples proyectos complejos de manera efectiva.

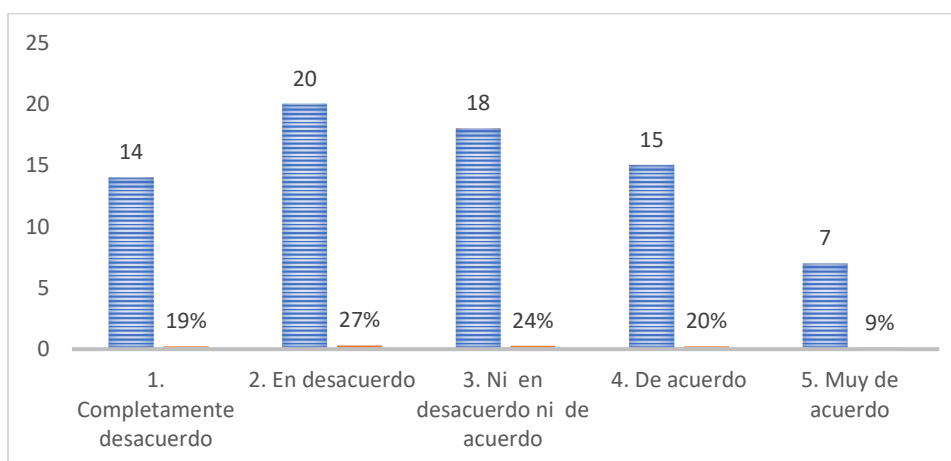
## Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas

**Tabla 4-32:** Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	14	19%
2. En desacuerdo	20	27%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	18	24%
4. De acuerdo	15	20%
5. Muy de acuerdo	7	9%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

Realizado por: Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-31:** Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas

Fuente: Tabla 4-31

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

### Análisis e interpretación:

Basándonos en la evaluación realizada a cada empleado de la empresa EXIBAL, podemos observar una calificación alta del 9% del personal, calificación media en el 24% del personal y calificación baja en el 19% del personal. Esto significa que estas personas tienen dificultades importantes para establecer objetivos, definir prioridades y controlar la calidad de su trabajo. Es esencial brindarles un apoyo más sólido y un plan de desarrollo para mejorar sus habilidades en esta área clave.

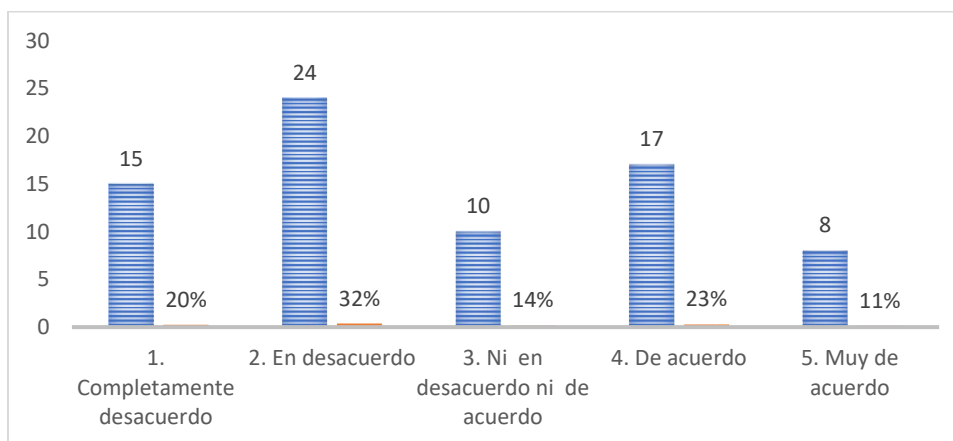
## Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.

**Tabla 4-33:** Capacidad para organizar el trabajo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Completamente desacuerdo	15	20%
2. En desacuerdo	24	32%
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	10	14%
4. De acuerdo	17	23%
5. Muy de acuerdo	8	11%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Aplicación del test sobre evaluación de desempeño 90 grados al personal de la empresa, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.



**Ilustración 4-32:** Capacidad para organizar el trabajo

**Fuente:** Tabla 4-32

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

### Análisis e interpretación:

Basándonos en la evaluación realizada a cada empleado de la empresa EXIBAL, podemos observar una calificación alta del 11% del personal, calificación media en el 14% del personal y calificación baja en el 20% del personal. Esto significa que estas personas tienen dificultades importantes para organizar su trabajo y administrar sus tiempos de manera efectiva.



#### 4.2.9. *Discusión de resultados de la encuesta*



**Ilustración 4-33:** Resultados de la evaluación 90 grados

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

A través de la valoración del 1 al 5, el analista pudo evaluar las competencias de los empleados y obtener un resultado que muestra cómo se califican diferentes competencias. La escala utilizada permite medir el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las competencias evaluadas.

El resultado obtenido indica lo siguiente:

Competencias relacionadas con eficiencia, productividad, calidad, organización y planificación: Calificación baja (se entiende que los empleados obtuvieron calificaciones más cercanas a 1, lo que significa que están en desacuerdo o tienen bajos niveles de competencia en estas áreas).

Competencias relacionadas con comunicación, habilidades sociales, orientación a los resultados y visión estratégica: Calificación media (los empleados recibieron calificaciones en el rango medio, alrededor de 3, lo que indica un nivel promedio de competencia en estas áreas).

Competencia relacionada con orientación de resultados: Calificación alta (se entiende que los empleados obtuvieron calificaciones más cercanas a 5, lo que indica que tienen un alto nivel de competencia en esta área).

Al igual que en el caso anterior, este tipo de análisis permite a los empleadores o líderes identificar las fortalezas y debilidades de los empleados en diferentes competencias, lo que puede ayudar a tomar decisiones sobre el desarrollo de habilidades, asignación de roles o capacitación para mejorar el rendimiento general del equipo o la organización. También proporciona información valiosa para establecer planes de mejora y crecimiento profesional para los empleados.

#### **4.2.10. Resultados de la entrevista**

### **ENTREVISTA APLICADA AL RESPONSABLE DE LA COMPAÑÍA EXIBAL (PISIN)**

#### **1. ¿Qué tipos de evaluaciones de desempeño laboral se aplicaron en los últimos años al personal?**

Se realizan evaluaciones a través de la observación de resultados, considerando que se cumpla con el manual de funciones y con los objetivos institucionales.

#### **2. ¿Qué cambios le gustaría ver en el entorno laboral?**

Mayor compromiso con la empresa por parte de cada uno de los colaboradores

#### **3. ¿La empresa utiliza indicadores de desempeño para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos?**

Sí, cada área aplica indicadores de eficiencia para identificar el desempeño de sus colaboradores.

#### **4. ¿Cada cuánto tiempo se realizan capacitaciones para el personal?**

Depende de las necesidades de cada área, se trata de realizar una capacitación por mes.

#### **5. ¿Cuáles son los tipos de incentivos laborales que la empresa maneja; económicos, no económicos, interpersonales o de desarrollo profesional? ¿Por qué?**

Se maneja un plan de incentivos en el área de recursos humanos, en el cual consta el festejo de cada trabajador en el día de su cumpleaños, este es acreedor de un incentivo económico o una tarjeta para consumir en un restaurante él y su familia por ese día, así también cada día viernes se le provee un refrigerio a cada empleado dentro de la empresa.

Se festeja con todo el personal fechas especiales como día del Padre de la Madre, Navidad, aniversario de la empresa, san Valentín entre otros.

Cada mes se selecciona al mejor empleado entregando un presente por su esfuerzo y dedicación.

**6. ¿Qué medidas correctivas se toma cuando un empleado al ser evaluado tiene como resultado porcentajes o niveles bajos?**

Se dialoga con el empleador y se diagnóstica el problema por el que tiene porcentajes bajos en su evaluación para poder tomar medidas correctivas y plantear nuevos objetivos personales que influyen en el desarrollo de la empresa.

**7. ¿Las ideas y opiniones de los empleados con tomadas en cuenta por parte de la empresa para la futura toma de decisiones?**

Si, se considera las ideas y opiniones de cada empleado siempre y cuando no perjudiquen al normal desarrollo de las actividades empresariales.

**8. ¿Cómo calificaría usted la productividad alcanzada en los últimos años por la empresa EXIBAL PISIN**

Estamos entrando en un rango aceptable de rendimiento, pero se considera siempre que hay áreas que mejorar.

**9. ¿Considera usted que una correcta evaluación de desempeño contribuye al incremento de la productividad en la empresa?**

Si es importante evaluar al personal e identificar sus competencias para mejor su rendimiento y productividad.

**10. ¿Qué métodos o estrategias se utiliza para identificar qué tan productiva en la empresa?**

Se considera el nivel de ventas, calidad y servicio al cliente.

#### **4.2.11. *Discusión de resultados de la entrevista***

La empresa utiliza un enfoque de evaluación de desempeño basado en la observación de resultados y el cumplimiento del manual de funciones y objetivos institucionales. Este método puede proporcionar una visión concreta del rendimiento de los empleados y su alineación con los objetivos de la empresa. El Gerente desea promover un mayor compromiso por parte de los colaboradores con la empresa. Esto sugiere que la empresa valora la participación activa y la dedicación de sus empleados, lo que puede tener un impacto positivo en la cultura organizacional y el rendimiento general.

La empresa utiliza indicadores de desempeño para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos. El uso de indicadores de eficiencia en cada área permite una medición más objetiva del rendimiento y facilita la identificación de áreas de mejora. Las capacitaciones se adaptan a las necesidades específicas de cada área y se realizan aproximadamente una vez al mes. Esta práctica muestra el interés de la empresa en el desarrollo profesional de sus empleados y en mantenerlos actualizados en sus habilidades y conocimientos.

La empresa maneja una variedad de incentivos laborales, tanto económicos como no económicos. Esto muestra una preocupación por el bienestar y la satisfacción de los empleados, lo que puede aumentar la motivación y el compromiso con la empresa.

Cuando un empleado obtiene resultados bajos en su evaluación, la empresa adopta un enfoque proactivo al dialogar con el empleado para identificar y abordar los problemas. Además, replantea los objetivos personales para mejorar el desempeño individual y, por ende, el rendimiento general de la empresa. La empresa valora las ideas y opiniones de los empleados, lo que sugiere una cultura organizacional abierta y receptiva a la retroalimentación de su personal. Sin embargo, se establece una condición importante: las ideas deben ser constructivas y no perjudicar el funcionamiento normal de la empresa.

La empresa califica su productividad como "aceptable" en general, pero reconoce que existen áreas que necesitan mejorar. Esta autoevaluación refleja una actitud realista hacia el desempeño actual y una disposición a buscar oportunidades de crecimiento. Se reconoce que una correcta evaluación de desempeño contribuye al incremento de la productividad en la empresa. Esto destaca la importancia de identificar y desarrollar las competencias del personal para mejorar el rendimiento global de la organización.

La empresa utiliza varios métodos o estrategias para identificar la productividad, como el análisis del nivel de ventas, la calidad y el servicio al cliente. Estos indicadores son fundamentales para medir el éxito y la eficiencia de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

En general, la empresa parece tener un enfoque sólido hacia la gestión del desempeño y el desarrollo del personal. Valora el compromiso y participación de los empleados, utiliza indicadores de desempeño para medir el rendimiento y ofrece incentivos para mantener la motivación y satisfacción del personal. Además, busca mejorar continuamente su productividad mediante una evaluación adecuada y el desarrollo de las competencias del equipo.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Título

Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño a través de la aplicación del método de evaluación por competencias para mejorar la productividad.

#### 5.2. Antecedentes de la compañía EXIBAL

##### 5.2.1. Misión

La empresa Balanceados EXIBAL tiene un firme compromiso de producir y comercializar alimentos balanceados y productos para la nutrición animal. Su enfoque es cumplir con altos estándares de calidad y contribuir a la industria animal en todo el Ecuador, proporcionando alimentos que promuevan el éxito y bienestar de los animales (Exibal, 2022).

##### 5.2.2. Visión

La visión de Balanceados EXIBAL es expandir su presencia en los mercados donde opera y convertirse en una de las empresas de mayor crecimiento y reputación en el Ecuador. Desean lograr esto a través de la calidad de sus productos, el compromiso con la inocuidad, la mejora continua en los procesos de producción, comercialización y servicio postventa, convirtiéndose en líderes en nutrición animal (Exibal, 2022).

##### 5.2.3. Quienes somos

Balanceados EXIBAL es una empresa ecuatoriana ubicada en la provincia de Chimborazo, con sede en la ciudad de Riobamba. Está dirigida por un equipo de profesionales altamente capacitados, quienes emplean la tecnología más avanzada para procesar alimentos seguros, completos y nutritivos. Su enfoque se centra en ofrecer una nutrición sana y completa para los animales, mediante productos enriquecidos con proteínas, vitaminas y otros nutrientes esenciales (Exibal, 2022).

#### **5.2.4. *Política de inocuidad balanceados EXIBAL***

La empresa Balanceados EXIBAL se compromete a elaborar alimentos balanceados cumpliendo con altos estándares de calidad e inocuidad alimentaria. Esto incluye el cumplimiento de las regulaciones y requisitos legales, así como las demandas de sus clientes en cuanto a la calidad y seguridad de los alimentos. La empresa involucra a proveedores, personal interno y externo en sus esfuerzos por garantizar la inocuidad alimentaria, proporcionando capacitación relevante. Además, se esfuerzan por revisar y mejorar continuamente sus procesos para asegurar la seguridad de sus productos, estableciendo objetivos mensuales relacionados con la inocuidad alimentaria (Exibal, 2022).

#### **5.2.5. *Política de calidad***

En Balanceados EXIBAL, están verdaderamente comprometidos con el bienestar de sus clientes, su equipo humano y la mejora del medio ambiente. Destacan como líderes en la inocuidad de la materia prima, la nutrición animal y el constante perfeccionamiento de los procesos de producción, comercialización y servicio postventa de sus productos para la nutrición animal (Exibal, 2022).

##### **5.2.5.1. *Política de seguridad alimentaria equilibrada de EXIBAL***

EXIBAL, en su búsqueda constante de la excelencia en seguridad alimentaria, tiene como propósito principal:

- Fabricar alimentos equilibrados con altos estándares de calidad y seguridad alimentaria.
- Cumplir rigurosamente con todas las normativas legales y regulaciones aplicables, así como con las expectativas de calidad y seguridad alimentaria de nuestros clientes.
- Involucrar activamente a proveedores, empleados que operan en nuestras instalaciones, así como a colaboradores internos y externos en nuestros compromisos con la seguridad alimentaria.
- Garantizar la formación continua de nuestro personal en todas las áreas relacionadas con la seguridad alimentaria.
- Evaluar y perfeccionar de manera constante nuestros procesos para asegurar la inocuidad de nuestros productos.
- Alcanzar regularmente los objetivos establecidos en relación con la seguridad alimentaria de nuestros productos.

En EXIBAL, estamos dedicados a asegurar que cada paso de nuestra cadena de producción esté alineado con estos principios fundamentales, asegurando así la confianza de nuestros clientes y la calidad excepcional de nuestros alimentos equilibrados (Exibal, 2022). Así también cuenta con certificaciones adjuntas en el anexo 1

#### **5.2.6. NORMA ISO 22000-2018**

Balanceados EXIBAL es la única empresa en Ecuador que ostenta la certificación internacional en esta área.

“La certificación de la empresa a través del sistema ISO 22000-2018 tiene un primer y fundamental propósito: demostrar la seguridad de la compañía, generando confianza en los consumidores de los productos que se fabrican siguiendo rigurosas Buenas Prácticas de Manufactura” (Exibal, 2022).

Los beneficios derivados de la implementación del sistema ISO 22000 son significativos:

##### **5.2.6.1. Generación de confianza y reconocimiento a nivel global**

La adopción de la norma ISO 22000 otorga a Balanceados EXIBAL un reconocimiento a nivel internacional como garante de la seguridad alimentaria en sus productos. Además, esta medida brinda confianza a los consumidores al mostrar transparencia en los procesos de producción y la cadena de suministro de alimentos. A su vez, refleja el compromiso de la empresa con la seguridad alimentaria en cada etapa, desde la manufactura hasta la distribución, lo cual contribuye a construir una sólida reputación (Exibal, 2022).

##### **5.2.6.2. Eficiente control de la seguridad alimentaria**

La aplicación de ISO 22000 permite a Balanceados EXIBAL ejercer un control efectivo sobre la seguridad alimentaria mediante la implementación de una gestión del sistema, la identificación y control de riesgos, y la implementación de programas con prerrequisitos específicos adaptados al sector de alimentos. Este sistema de gestión sigue los principios del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), asegurando la integridad de la cadena de suministro y reduciendo al mínimo los riesgos asociados (Exibal, 2022).



### 5.2.7. Bienestar de clientes y colaboradores

La empresa tiene como objetivo mejorar la calidad de la producción pecuaria mediante la oferta de productos de alta calidad, nutritivos y saludables. Además, se esfuerzan por maximizar la protección del medio ambiente, contribuyendo así a la preservación de los recursos naturales. También buscan generar valor económico mediante un crecimiento sostenible que beneficie a todas las partes interesadas, incluidos clientes y colaboradores (Exibal, 2022).

### 5.2.8. Valores y principios de la empresa

La filosofía de balanceados EXIBAL se basa en tres pilares fundamentales: responsabilidad, integridad y transparencia. Se comprometen a realizar su trabajo con eficiencia, respetando tanto a las personas como a la naturaleza. Actúan siempre con honestidad, lucidez y humildad, inspirando confianza en todas sus áreas para atraer a más clientes potenciales (Exibal, 2022).

### 5.2.9. Matriz FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas)

El análisis FODA es una herramienta de gestión empresarial que permite evaluar y analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. Este análisis es crucial para entender la situación actual de la empresa y su entorno, identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para alcanzar sus objetivos (Oña y Vega, 2022, p.2).

**Tabla 5-1:** Matriz FODA empresa EXIBAL

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ASPECTOS INTERNOS</b>	Cuenta con una estructura administrativa sólida y bien definida.	La empresa no está familiarizada con la evaluación de desempeño basada en competencias.
	Tiene una visión estratégica clara que guía sus decisiones y acciones hacia el crecimiento y el éxito en el mercado.	Escasa determinación de estrategias en el aseguramiento de la calidad.
	Ofrece una amplia gama de productos para la nutrición animal, lo que les brinda una ventaja competitiva.	Inequidad en la evaluación de desempeño de todo el personal.
	Amplio mercado de consumo a nivel nacional.	Baja eficiencia y productividad de los colaboradores de la empresa.
	Dispone de un equipo de ventas sólidos y bien establecidos.	Falta de alineación con los objetivos estratégicos.
<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Bajas tasas de interés en el mercado financiero, para acceder a créditos.	La empresa se enfrenta a una intensa competencia.

	Alianzas empresariales	La materia prima utilizada en la empresa es importada.
	Adquisición de nueva tecnología que optimice procedimientos productivos.	Los clientes están demandando cada vez más altos estándares de calidad y servicio.
	Aplicación de nuevos controles en áreas críticas.	Los mercados están cada vez más globalizados, lo que significa que la empresa debe considerar la competencia a nivel internacional.
	Apoyo para reducción de costos, reclamos o devoluciones.	Existen productos sustitutos en el mercado que ofrecen precios más bajos.

**Fuente:** Evaluación al personal y Entrevista al gerente, (2023).

**Realizado por:** Paillacho, S. 2023.

**ANÁLISIS:** En los aspectos internos la empresa EXIBAL presenta una estructura sólida y eficiente para coordinar sus operaciones internas. Sin embargo, enfrenta debilidades en la implementación de la evaluación de desempeño basada en competencias. A pesar de ello, cuenta con una visión estratégica clara que guía su crecimiento y éxito en el mercado, aunque se identifica una falta de determinación de estrategias en el aseguramiento de la calidad.

EXIBAL destaca por su amplia variedad de productos para la nutrición animal, lo que les brinda una ventaja competitiva. Sin embargo, existe una inequidad en la evaluación de desempeño, lo que podría afectar la equidad y la percepción de imparcialidad entre el personal.

La empresa valora la capacitación y formación de su personal para mejorar el servicio, pero enfrenta dificultades para identificar y retener talento potencial clave. A pesar de tener una presencia nacional y sólidos equipos de ventas, se identifica una falta de alineación con los objetivos estratégicos, lo que podría afectar la coherencia entre las actividades operativas y la visión de la organización.

Para lograr un crecimiento sostenible, EXIBAL necesita abordar estas debilidades y enfocarse en mejorar la evaluación de desempeño, determinar estrategias claras en el aseguramiento de la calidad y alinear sus actividades con sus objetivos estratégicos. De esta manera, podrá potenciar su competitividad en el mercado y mantener su posición como líder en la industria de nutrición animal.

En los aspectos externos la compañía EXIBAL se encuentra en un entorno altamente competitivo, ya que sus competidores están utilizando diversas estrategias de marketing para atraer clientes. Además, la materia prima utilizada en la empresa es importada, lo que ocasiona fluctuaciones de precios debido a factores externos, lo cual representa un desafío para mantener costos estables.

Para mejorar su eficiencia y productividad, EXIBAL está considerando la adquisición de nueva tecnología que optimice sus procedimientos productivos. Sin embargo, los clientes están demandando cada vez más altos estándares de calidad y servicio, lo que implica una mayor exigencia para la empresa en la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Con el fin de mantener su competitividad a nivel internacional, EXIBAL está reconociendo la importancia de considerar los mercados globales, que cada vez están más interconectados y competitivos. Además, la empresa está aplicando nuevos controles en áreas críticas para fortalecer su gestión interna y garantizar una operación más eficiente y segura. Asimismo, está brindando apoyo para reducir costos, gestionar reclamos o devoluciones, a través de un mejor control de calidad, buscando así mejorar su reputación y la satisfacción del cliente.

En conclusión, EXIBAL enfrenta una serie de desafíos y oportunidades en su entorno competitivo. La adopción de nuevas tecnologías, el enfoque en la calidad y servicio, la consideración de mercados globales y el establecimiento de alianzas estratégicas pueden ser clave para mantener su posición competitiva y alcanzar el éxito en la industria de nutrición animal.

### 5.3. Propuesta respecto a resultados obtenidos

Después de revisar el rendimiento de cada colaborador en base a la evaluación del desempeño realizado, se ha identificado algunas debilidades que necesitan ser fortalecidas y también se ha determinado, a aquellos colaboradores cuyo rendimiento laboral ha sido satisfactorio. En consecuencia, se ha diseñado estrategias para abordar estas necesidades de manera efectiva.

#### 5.3.1. Reclutamiento del personal

Para mejorar el reclutamiento del personal, se pueden implementar diversas estrategias que permitan identificar y atraer a candidatos con las habilidades, capacidades y competencias requeridas para el éxito en el puesto. Algunas de estas estrategias son:

**Tabla 5-2:** Estrategias de reclutamiento del personal

<b>1</b>	<b>Estrategia</b>	Definir perfiles de competencias
	<b>Objetivo</b>	Identificar y establecer claramente las competencias y habilidades necesarias para cada puesto de trabajo.
	<b>Indicador</b>	(Cantidad de empleados cuyo desempeño coincide con el perfil de competencias / total de empleados evaluados) x 100
	<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de puestos</li> <li>2. Identificación de competencias</li> <li>3. Priorización de competencias</li> <li>4. Identificar las competencias más destacadas entre el personal</li> </ol>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Uso de herramientas de evaluación</li> <li>6. Adaptación con la cultura organizacional</li> <li>7. Revisar periódicamente cómo se maneja esta estrategia, ventajas y desventajas.</li> </ul>
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos y gerente
	<b>Duración</b>	2 semanas para evaluar a los candidatos
	<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros
	<b>Costos</b>	\$50,00 / cada actividad planificada
2	<b>Estrategia</b>	Anuncios de empleo enfocados en competencias
	<b>Objetivo</b>	Redactar anuncios de empleo que resalten las competencias y habilidades necesarias para el puesto, en lugar de enfocarse únicamente en la experiencia laboral o la formación académica.
	<b>Indicador</b>	(Número de veces que se mencionan competencias clave en el anuncio / total de palabras del anuncio) x 100
	<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las competencias clave.</li> <li>2. Enumerar las responsabilidades y tarea del puesto.</li> <li>3. Destacar habilidades técnicas y habilidades blandas.</li> <li>4. Mencionar oportunidades de crecimiento.</li> <li>5. Incluir requisitos mínimos y preferidos.</li> <li>6. Proporcionar información sobre la empresa.</li> <li>7. Ofrecer información para postularse.</li> </ul>
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos, jefe de marketing y ventas
	<b>Duración</b>	1 mes que dure en anuncio y la contratación
	<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros
	<b>Costos</b>	80,00
3	<b>Estrategia</b>	Pruebas de competencias
	<b>Objetivo</b>	Incluir pruebas o evaluaciones específicas para medir las competencias clave durante el proceso de selección
	<b>Indicador</b>	(Suma de puntajes de competencias evaluadas / total de competencias evaluadas) x 100
	<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Definir las competencias a evaluar</li> <li>2. Diseñar las herramientas de evaluación (cuestionarios)</li> <li>3. Establecer criterios de evaluación (alto, medio, bajo)</li> <li>4. Comunicar el proceso de evaluación</li> <li>5. Analizar los resultados</li> </ul>
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos y gerente
	<b>Duración</b>	2 semanas de evaluación
	<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros
	<b>Costos</b>	\$50,00
4	<b>Estrategia</b>	Uso de redes de talento y referencias
	<b>Objetivo</b>	Proporcionar valiosa información sobre los candidatos y facilitar la identificación de talento adecuado para la organización
	<b>Indicador</b>	(Número de contrataciones a través de referencias y redes de talento / total de contrataciones) x 100
	<b>Actividades</b>	<p><b>Redes de talento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y participación en plataformas de redes profesionales.</li> <li>2. Participación en eventos y ferias laborales.</li> <li>3. Fomento de referencias internas.</li> </ul> <p><b>Referencias de candidatos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Contacto con referencias proporcionadas por el candidato.</li> <li>2. Contacto con empleadores anteriores.</li> <li>3. Validación de habilidades y logros.</li> </ul>
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos, gerente

	<b>Duración</b>	Tiempo que dure el periodo de selección del personal
	<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros
	<b>Costos</b>	100,00

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

### 5.3.2. Selección del personal

La selección del personal por competencias es un enfoque de reclutamiento y selección que se centra en identificar y evaluar las habilidades, conocimientos, comportamientos y capacidades específicas que son necesarias para desempeñar con éxito un determinado puesto de trabajo. Este enfoque se basa en la premisa de que las competencias son predictoras clave del rendimiento laboral y la adecuación cultural en la empresa EXIBAL.

**Tabla 5-3:** Estrategias para selección del personal

1	<b>Estrategia</b>	Elaboración del perfil de competencias
	<b>Objetivo</b>	Crear perfiles de competencias específicos para cada puesto, donde se detallen las habilidades y atributos deseados
	<b>Indicador</b>	Porcentaje de alineación = (número de empleados cuyo desempeño cumple con todas las competencias requeridas / total de empleados evaluados) x 100
	<b>Actividades</b>	1. Análisis de puesto. 2. Identificación de competencias clave. 3. Consulta con stakeholders. 4. Priorizar las competencias. 5. Validación de ajuste. 6. Integración con la estrategia organizacional.
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos, gerente
	<b>Duración</b>	1 mes
	<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros
	<b>Costos</b>	60,00
2	<b>Estrategia</b>	Diseño de herramientas de evaluación
	<b>Objetivo</b>	Desarrollar herramientas y métodos de evaluación que permitan medir las competencias identificadas en los candidatos.
	<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de la entrevista = (Promedio de calificación de los entrevistadores en la efectividad de la entrevista / Número total de entrevistas realizadas) x 100</li> <li>Efectividad en la toma de decisiones = (Número de decisiones acertadas / Total de decisiones tomadas) x 100</li> <li>Capacidad de resolución de problemas = (Número de problemas resueltos con éxito / Total de problemas presentados) x 100</li> <li>Nivel de autoevaluación = (Puntuación de autoevaluación / Puntuación de evaluación objetiva) x 100</li> </ul>
	<b>Actividades</b>	1. Entrevistas por competencias. 2. Pruebas de simulación. 3. Cuestionario de autoevaluación.
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos, gerente
	<b>Duración</b>	1 mes
<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales	

		Recursos financieros
	<b>Costos</b>	50,00
3	<b>Estrategia</b>	Evaluación por múltiples etapas
	<b>Objetivo</b>	Realizar una evaluación de competencias en diferentes etapas del proceso de selección para tener una visión más completa del candidato y reducir el sesgo.
	<b>Indicador</b>	Nivel de convergencia de evaluaciones = (número de acuerdos entre las evaluaciones / total de evaluaciones realizadas) x 100
	<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir los criterios de evaluación.</li> <li>2. Diseñar las etapas de evaluación.</li> <li>3. Comunicar el proceso a los empleados.</li> <li>4. Autoevaluación.</li> <li>5. Evaluación de supervisores.</li> <li>6. Análisis de resultados.</li> </ol>
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos, gerente
	<b>Duración</b>	1 mes
	<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros
	<b>Costos</b>	50,00

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

### 5.3.3. Inducción del personal

Las estrategias para una efectiva inducción del personal son fundamentales para facilitar la integración de los nuevos empleados a la organización y para proporcionarles la información y las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera exitosa. Aquí hay algunas estrategias clave para una inducción efectiva:

**Tabla 5-4:** Estrategias de inducción del personal

1	<b>Estrategia</b>	Planificación previa
	<b>Objetivo</b>	Diseñar un plan de inducción detallado antes de que el nuevo empleado se una a la empresa. Esto incluye establecer un cronograma de actividades y asignar responsabilidades específicas a los miembros del equipo para garantizar una bienvenida organizada y eficiente
	<b>Indicador</b>	(Número de nuevos empleados que completan la planificación previa de inducción / número total de nuevos empleados) x 100
	<b>Actividades</b>	<p><b>Presentación de la empresa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resumen de la historia, misión, visión y valores de la empresa.</li> <li>2. Estructura organizacional y jerarquía de departamentos.</li> <li>3. Cultura y ambiente de trabajo.</li> </ol> <p><b>Bienvenida y recepción:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción cálida y presentación al equipo directivo y compañeros de trabajo.</li> <li>2. Entrega de materiales de bienvenida, como una agenda de inducción, manual del empleado y reglamento interno.</li> </ol> <p><b>Visita a las instalaciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recorrido por las instalaciones de la empresa, mostrando oficinas, áreas comunes y otros espacios relevantes.</li> </ol> <p><b>Definición del puesto:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descripción detallada del puesto y sus responsabilidades.</li> <li>2. Objetivos y expectativas del desempeño en el cargo.</li> </ol>
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos
	<b>Duración</b>	1 mes

	<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros
	<b>Costos</b>	50,00
2	<b>Estrategia</b>	Recepción cálida
	<b>Objetivo</b>	Proporcionar una recepción cálida y amigable al nuevo empleado el primer día de trabajo.
	<b>Indicador</b>	Fórmula: (Puntuación promedio de satisfacción del nuevo empleado / Puntuación máxima posible) x 100
	<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir al nuevo empleado con un saludo amable y personalizado.</li> <li>2. Preparar el espacio de recepción con una decoración cálida y acogedora.</li> <li>3. Designar a un equipo de compañeros de trabajo para dar la bienvenida al nuevo empleado y acompañarlo durante su primera jornada en la empresa.</li> <li>4. Enviar información útil y relevante sobre la empresa.</li> <li>5. Realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa, mostrando diferentes áreas y espacios comunes.</li> <li>6. Organizar una sesión de preguntas y respuestas.</li> <li>7. Asignar a un mentor o compañero experimentado que guíe al nuevo empleado.</li> </ol>
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos
	<b>Duración</b>	1 mes
	<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros
	<b>Costos</b>	150,00
3	<b>Estrategia</b>	Seguimiento y retroalimentación
	<b>Objetivo</b>	Garantizar una integración exitosa y una adaptación rápida del nuevo empleado a la empresa.
	<b>Indicador</b>	Fórmula: (número de sesiones de seguimiento y retroalimentación realizadas / número total de sesiones programadas) x (calificación promedio de calidad de las sesiones de seguimiento y retroalimentación / escala máxima de calificación)
	<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar entrevistas individuales con el nuevo empleado después de cierto tiempo de haberse incorporado a la empresa.</li> <li>2. Aplicar encuestas de satisfacción a los nuevos empleados al finalizar su periodo de inducción.</li> <li>3. Asignar un mentor o tutor al nuevo empleado para que actúe como guía y apoyo durante sus primeras semanas en la empresa.</li> <li>4. El equipo directivo debe mantener un seguimiento cercano con los nuevos empleados para asegurarse de que están adaptándose bien al entorno laboral y para ofrecer cualquier tipo de asistencia que puedan requerir.</li> <li>5. Programar sesiones de retroalimentación periódicas con el nuevo empleado para evaluar su progreso y brindarle orientación adicional según sus necesidades de desarrollo.</li> </ol>
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos, gerente
	<b>Duración</b>	1 mes
	<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros
	<b>Costos</b>	100,00

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

### 5.3.4. Capacitación al personal

La capacitación del personal en la empresa es esencial para mantener un equipo altamente calificado y actualizado en el sector de la nutrición animal. A continuación, se presenta un plan de capacitación para el personal de EXIBAL:

**Tabla 5-5:** Estrategias de capacitación al personal

1	<b>Estrategia</b>	Capacitar al personal de la empresa en metodologías y herramientas para mejorar la eficiencia y productividad.
	<b>Objetivo</b>	Mejorar la productividad del personal para optimizar los procesos de producción y aumentar la eficiencia en el desempeño de sus funciones
	<b>Indicador</b>	(Productividad después de la capacitación - productividad antes de la capacitación) / productividad antes de la capacitación * 100
	<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción a la mejora de procesos</li> <li>2. Identificación de desperdicios:</li> <li>3. Lean Manufacturing: Introducir los principios del lean Manufacturing, como la eliminación de actividades sin valor agregado y la reducción de inventario.</li> <li>4. Six Sigma: Introducir los conceptos básicos de Six Sigma y su enfoque en la reducción de variabilidad y defectos en los procesos.</li> <li>5. Optimización de flujos de trabajo:</li> <li>6. Uso de herramientas tecnológicas: Capacitar en el uso de software y tecnologías que puedan facilitar la gestión de procesos y la toma de decisiones.</li> <li>7. Enseñar a utilizar sistemas de gestión de producción y control de inventario.</li> <li>8. Casos de éxito y buenas prácticas:</li> <li>9. Ejercicios prácticos: Realizar ejercicios prácticos en los que los empleados puedan aplicar las herramientas y técnicas aprendidas. Fomentar la participación activa y la colaboración entre los equipos de trabajo.</li> <li>10. Evaluación y seguimiento: Realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso y la eficacia de la capacitación. Proporcionar retroalimentación y ajustar el plan de capacitación según las necesidades identificadas.</li> </ol>
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos, gerente
	<b>Duración</b>	1 mes
	<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros
	<b>Costos</b>	500,00
	2	<b>Estrategia</b>
<b>Objetivo</b>		Realizar sesiones de capacitación en el propio lugar de trabajo para que los empleados puedan aplicar directamente lo aprendido en su entorno laboral, facilitando la transferencia de conocimientos.
<b>Indicadores</b>		<p>Indicé de satisfacción del participante: <math>\text{satisfacción} = (\text{puntaje promedio de evaluación de capacitación}) \times (\text{porcentaje de participantes satisfechos}) \times (\text{factor de impacto de la capacitación})</math></p> <p>Nivel de conocimientos adquiridos: <math>\text{nivel de conocimientos} = (\text{puntaje promedio de evaluación de conocimientos}) \times (\text{porcentaje de contenido asimilado}) \times (\text{factor de complejidad del contenido})</math></p> <p>Mejora de desempeño: <math>\text{mejoramiento de desempeño} = (\text{desempeño post-capacitación} - \text{desempeño pre-capacitación}) \times (\text{porcentaje de cambio sostenible}) \times (\text{factor de impacto de la capacitación})</math></p>



		Evaluación del facilitador = (promedio de calificaciones de los participantes) × (porcentaje de contenido entregado con claridad) × (factor de habilidades de comunicación) × (factor de conexión con los participantes)
	<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguridad e higiene en el trabajo: capacitación en normas de seguridad y prevención de accidentes laborales, así como buenas prácticas de higiene para mantener un entorno de trabajo seguro y saludable.</li> <li>2. Manejo de maquinaria y equipos: formación en el correcto manejo y operación de maquinaria y equipos utilizados en la producción y procesamiento de alimentos para la nutrición animal.</li> <li>3. Calidad e inocuidad alimentaria: capacitación en estándares de calidad e inocuidad para garantizar que los productos de la empresa cumplan con los requisitos legales y las expectativas de los clientes.</li> <li>4. Ventas y atención al cliente: entrenamiento en técnicas de ventas, estrategias para satisfacer las necesidades del cliente y mejorar la relación con los mismos.</li> </ol>
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos
	<b>Duración</b>	1 mes
	<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros
	<b>Costos</b>	1000,00
3	<b>Estrategia</b>	Utilización de recursos tecnológicos
	<b>Objetivo</b>	Implementar plataformas de aprendizaje en línea y herramientas tecnológicas para ofrecer capacitación a distancia, lo que permitirá a los empleados acceder a la formación de manera flexible y adaptada a sus horarios.
	<b>Indicador</b>	Índice de participación en capacitación en línea = (Número de empleados que acceden a la plataforma de aprendizaje en línea / total de empleados) x 100
	<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar sesiones de presentación y orientación para explicar a los empleados cómo funciona la plataforma de aprendizaje en línea, cómo acceder a los cursos y cómo pueden beneficiarse de la capacitación en línea.</li> <li>2. Incorporar contenido interactivo en los cursos en línea, como cuestionarios, actividades prácticas, simulaciones y casos de estudio.</li> <li>3. Organizar webinars y conferencias en línea con expertos en diferentes temas relevantes para la empresa.</li> <li>4. Incorporar elementos de gamificación en la capacitación en línea, como desafíos, recompensas y tablas de clasificación.</li> <li>5. Reconocer y recompensar a los empleados que participen activamente en la capacitación en línea.</li> <li>6. Fomentar la colaboración y el aprendizaje entre colegas al crear grupos de discusión o comunidades en línea donde los empleados puedan compartir conocimientos y experiencias.</li> </ol>
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos
	<b>Duración</b>	3 meses
	<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros
	<b>Costos</b>	1500,00

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

### 5.3.5. Formación continua

Para implementar con éxito el proceso de formación continua en la empresa, es importante tener en cuenta diversas estrategias que fomenten el aprendizaje y el desarrollo continuo de los empleados. La tabla que a continuación se presentan las estrategias para la formación continua en la empresa "Exibal".

**Tabla 5-6:** Estrategias de formación continua

1	<b>Estrategia</b>	Formación sobre mejora continua y gestión de calidad.	
	<b>Objetivo</b>	Obtener una comprensión profunda de cómo implementar prácticas efectivas de gestión de calidad que contribuyan a la excelencia operativa y al fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa.	
	<b>Indicador</b>	Fórmula: (Número de empleados que han participado en programas de formación continua / total de empleados) x 100	
	<b>Actividades</b>	<p><b>Introducción a la gestión de calidad:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceptos fundamentales de calidad y su importancia en Exibal.</li> <li>2. Beneficios de la implementación efectiva de la gestión de calidad.</li> </ol> <p><b>Sistemas de gestión de calidad:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exploración de estándares de calidad reconocidos, como ISO 9001.</li> <li>2. Cómo establecer y mantener un sistema de gestión de calidad.</li> <li>3. Ciclo de mejora continua:</li> <li>4. Comprensión del ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) para la mejora continua.</li> <li>5. Identificación de oportunidades de mejora y resolución de problemas.</li> </ol> <p><b>Herramientas y técnicas de calidad:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicación de herramientas como diagramas de flujo, diagramas de Pareto y diagramas de Ishikawa.</li> <li>2. Uso de técnicas para el control de calidad y la reducción de defectos.</li> </ol> <p><b>Aseguramiento de la calidad en la producción:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y su implementación.</li> <li>2. Control de procesos y verificación de la conformidad del producto.</li> </ol> <p><b>Medición y seguimiento del desempeño:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la calidad.</li> <li>2. Métodos para medir y monitorear la satisfacción del cliente.</li> </ol> <p><b>Cultura de calidad y compromiso:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomento de una cultura organizacional centrada en la calidad.</li> <li>2. Involucramiento de todos los niveles de la organización en la mejora continua.</li> </ol> <p><b>Estudios de caso y ejemplos prácticos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de casos reales para mejorar la calidad.</li> <li>2. Aplicación de los conceptos aprendidos a situaciones concretas.</li> </ol>	
	<b>Responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analista de recursos humanos, gerente</li> </ul>	
	<b>Duración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 mes</li> </ul>	
	<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Recursos materiales</li> <li>• Recursos financieros</li> </ul>	
	<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1500,00</li> </ul>	
	2	<b>Estrategia</b>	Formación implementación efectiva y manejo de normas ISO en Exibal.
		<b>Objetivo</b>	Proporcionar a los participantes un profundo entendimiento de las normas ISO y cómo implementarlas de manera efectiva en la empresa. A través de esta capacitación, los empleados aprenderán cómo utilizar las normas ISO como

		herramientas estratégicas para mejorar la calidad, eficiencia y competitividad de la empresa.
	<b>Indicador</b>	Indicador = (Porcentaje de Cumplimiento de los Procedimientos ISO) × (Porcentaje de Adopción de Prácticas ISO) × (Factor de Satisfacción de los Participantes)
	<b>Actividades</b>	<p><b>Contenido de la capacitación:</b>  <b>Introducción a las normas ISO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto y relevancia de las normas ISO en la gestión empresarial.</li> <li>2. Visión general de las diferentes normas ISO y sus aplicaciones.</li> </ol> <p><b>Beneficios y razones para adoptar normas ISO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de los beneficios clave de la implementación de normas ISO.</li> <li>2. Cómo las normas ISO contribuyen a la mejora de procesos y resultados.</li> </ol> <p><b>Pasos para la implementación de normas ISO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de la situación actual y definición de objetivos.</li> <li>2. Planificación y diseño del sistema de gestión conforme a la norma ISO.</li> </ol> <p><b>Documentación y procedimientos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de documentos y procedimientos necesarios para cumplir con la norma ISO.</li> <li>2. Cómo establecer un sistema de documentación eficaz.</li> </ol> <p><b>Auditorías internas y externas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de auditoría para evaluar la conformidad con la norma ISO.</li> <li>2. Preparación y gestión de auditorías internas y externas.</li> </ol> <p><b>Mejora continua y mantenimiento:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilización del ciclo PDCA para la mejora continua del sistema de gestión.</li> <li>2. Mantenimiento y actualización de la implementación ISO a lo largo del tiempo.</li> </ol> <p><b>Integración de Normas ISO con otras iniciativas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cómo integrar la implementación ISO con otros enfoques y programas de mejora.</li> <li>2. Ejemplos de sinergias entre normas ISO y otras prácticas empresariales.</li> </ol> <p><b>Estudios de caso y ejemplos prácticos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de casos reales de éxito en la implementación de normas ISO (BENCHMARKING)</li> <li>2. Aplicación de los conceptos aprendidos a situaciones específicas.</li> </ol>
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos
	<b>Duración</b>	1 mes
	<b>Recursos</b>	Recursos Humanos Recursos Materiales Recursos Financieros
	<b>Costos</b>	1500,00
3	<b>Estrategia</b>	Formación sobre estrategias de financiamiento y gestión financiera para el éxito empresarial.
	<b>Objetivo</b>	Proporcionar a los participantes un sólido entendimiento de las diferentes estrategias de financiamiento disponibles para las empresas y cómo llevar a cabo una gestión financiera efectiva. Los participantes adquirirán conocimientos esenciales para tomar decisiones financieras informadas y estratégicas que contribuyan al crecimiento y éxito sostenible de la empresa.
	<b>Indicador</b>	Fórmula: (número de empleados que participaron en experiencias de aprendizaje basado en la experiencia / total de empleados) x 100
	<b>Actividades</b>	<p><b>Contenido de la capacitación:</b>  <b>Introducción a la gestión financiera:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceptos básicos de gestión financiera y su importancia para el éxito empresarial.</li> </ol>

	<p>2. Roles y responsabilidades clave en la gestión financiera.</p> <p><b>Fuentes de financiamiento:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exploración de opciones de financiamiento, como capital propio, préstamos, inversionistas ángeles y capital de riesgo.</li> <li>2. Criterios para seleccionar la fuente de financiamiento adecuada para las necesidades de la empresa.</li> </ol> <p><b>Evaluación de proyectos de inversión:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Métodos para evaluar la viabilidad financiera de proyectos de inversión.</li> <li>2. Cálculo de indicadores financieros, como el VPN, TIR y periodo de recuperación.</li> </ol> <p><b>Gestión de flujos de efectivo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importancia de la administración de flujos de efectivo y pronósticos financieros.</li> <li>2. Estrategias para optimizar los flujos de efectivo y mitigar riesgos financieros.</li> </ol> <p><b>Planificación presupuestaria:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de presupuestos operativos y de capital.</li> <li>2. Monitoreo y ajuste de presupuestos para lograr objetivos financieros.</li> </ol> <p><b>Riesgo y cobertura financiera:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y gestión de riesgos financieros, como tipos de cambio y tasas de interés.</li> <li>2. Uso de instrumentos financieros para mitigar riesgos.</li> <li>3. Finanzas Corporativas y Estructura de Capital:</li> <li>4. Análisis de la estructura de capital y decisiones sobre endeudamiento y patrimonio.</li> <li>5. Impacto de las decisiones financieras en el valor de la empresa.</li> </ol> <p><b>Estudios de caso y ejemplos prácticos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de casos reales de toma de decisiones financieras y estrategias de financiamiento.</li> <li>2. Aplicación de los conceptos aprendidos a situaciones empresariales concretas.</li> </ol>
<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos
<b>Duración</b>	3 meses
<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros
<b>Costos</b>	1000,00

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

### 5.3.6. Plan de carrera

El plan de carrera tiene como fin brindar a los empleados una guía clara y estructurada para el desarrollo de su trayectoria profesional dentro de la empresa, El objetivo principal del plan de carrera es promover el crecimiento y avance de los empleados en su carrera laboral, asegurando que cuenten con las oportunidades, recursos y apoyo necesarios para alcanzar sus metas profesionales a largo plazo.

**Tabla 5-7:** Estrategia de plan de carrera

1	<b>Estrategia</b>	Plan de carrera para operador de máquinas en producción	
	<b>Objetivo</b>	Convertirse en supervisor de producción y liderar equipos de operadores en la planta de producción.	
	<b>Indicador</b>	Fórmula: (Número de etapas cumplidas / Total de etapas del plan de carrera) x 100	
	<b>Actividades</b>	<p>Etapa 1: Adquisición de conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en el programa de entrenamiento para operadores de máquinas.</li> <li>Aprender y dominar el funcionamiento de las máquinas y equipos utilizados en la producción.</li> <li>Obtener certificaciones de seguridad y capacitación en el manejo adecuado de maquinaria.</li> </ul> <p>Etapa 2: Desarrollo de habilidades técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Especializarse en el manejo de máquinas específicas y procesos de producción.</li> <li>Participar en proyectos de mejora de eficiencia y reducción de desperdicios.</li> <li>Capacitarse en técnicas de mantenimiento básico de equipos.</li> </ul> <p>Etapa 3: Liderazgo y supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asumir funciones de liderazgo como líder de turno o coordinador de equipo.</li> <li>Entrenar y supervisar a nuevos operadores de máquinas en sus tareas.</li> <li>Participar en programas de desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión de equipos.</li> </ul> <p>Etapa 4: Supervisor de producción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir en la coordinación y planificación de la producción diaria.</li> <li>Supervisar y evaluar el desempeño del equipo de operadores de máquinas.</li> <li>Colaborar con otros supervisores para mejorar la eficiencia y calidad en la producción.</li> </ul> <p>Etapa 5: Gerente de producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asumir el rol de Gerente de Producción y liderar todas las operaciones en la planta.</li> <li>Responsabilizarse del cumplimiento de objetivos de producción y eficiencia.</li> <li>Implementar estrategias para mejorar la productividad y calidad de los productos.</li> </ul>	
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos, gerente	
	<b>Duración</b>	8 meses	
	<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros	
	<b>Costos</b>	1000,00	
	3	<b>Estrategia</b>	Establecer metas SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound)
		<b>Objetivo</b>	Definir objetivos claros, alcanzables y medibles
<b>Indicador</b>		Fórmula: (Número de metas SMART cumplidas / Total de metas SMART establecidas) x 100	
<b>Actividades</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>Definir un objetivo específico: cuanto más específica sea la meta, más fácil será medir y evaluar tu progreso.</li> <li>Meta medible: establecer criterios concretos para medir tu avance hacia el logro de la meta. Pregunta "¿cuánto?" o "¿cuántos?" para cuantificar los resultados y tener una forma de evaluar tu éxito.</li> <li>Asegurarse de que sea alcanzable: considerar los obstáculos potenciales y asegurarse de tener los medios para alcanzarla.</li> </ol>	

		4. Alinear la meta con valores y aspiraciones: verificar que la meta sea relevante para los objetivos personales o profesionales. 5. Establece un plazo límite: definir una fecha límite para alcanzar la meta.
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos
	<b>Duración</b>	6 meses
	<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros
	<b>Costos</b>	150,00

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

### 5.3.7. Programa de incentivos

Un programa de incentivos en la empresa es una estrategia diseñada para motivar y recompensar a los empleados por su desempeño, logros y contribuciones a la empresa. Estos programas buscan aumentar la satisfacción laboral, el compromiso y la productividad de los empleados, lo que puede tener un impacto positivo en los resultados y el ambiente de trabajo.

**Tabla 5-8:** Estrategias para el programa de incentivos

	<b>Estrategia</b>	Rally de innovación:
	<b>Objetivo</b>	Crear un rally o desafío de innovación en el que los equipos deban resolver problemas o cumplir tareas creativas en un tiempo limitado
	<b>Indicador</b>	Fórmula: (Número de soluciones implementadas exitosamente / Total de soluciones presentadas) x 100
<b>1</b>	<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el propósito y objetivo del rally: Establece claramente el propósito del rally, como mejorar procesos internos, desarrollar nuevos productos o servicios, o abordar desafíos específicos de la empresa.</li> <li>2. Formar un equipo organizador: Reúne a un equipo de empleados o líderes de diferentes áreas para organizar el rally.</li> <li>3. Establecer la fecha y duración: Selecciona una fecha adecuada para el rally, asegurándote de que sea un momento en el que la mayoría de los empleados puedan participar.</li> <li>4. Definir los retos de innovación: Diseña retos y desafíos específicos relacionados con el objetivo del rally y los desafíos actuales de la empresa.</li> <li>5. Reclutar equipos participantes: Invita a los empleados a formar equipos para participar en el rally.</li> <li>6. Crear un ambiente de innovación: Diseña un espacio inspirador y creativo para el rally.</li> <li>7. Programar actividades y etapas del rally: Organiza actividades de ideación, lluvia de ideas, diseño, diseño prototipos y presentación de soluciones durante el rally.</li> <li>8. Contar con mentores y expertos: Recluta mentores o expertos internos que puedan guiar y apoyar a los equipos durante el proceso de innovación.</li> <li>9. Establecer criterios de evaluación: Define los criterios de evaluación que serán utilizados para medir el éxito de las soluciones presentadas.</li> <li>10. Premiar a los equipos ganadores: Al finalizar el rally, evalúa las soluciones presentadas y premia a los equipos ganadores.</li> </ol>

	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos, gerente
	<b>Duración</b>	8 meses
	<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros
	<b>Costos</b>	\$1000,00
2	<b>Estrategia</b>	Programa de reconocimiento entre colegas
	<b>Objetivo</b>	Promover un ambiente positivo en el lugar de trabajo, fomentar la colaboración y fortalecer el sentido de pertenencia dentro del equipo.
	<b>Indicador</b>	Fórmula: (Número de empleados que realizaron al menos una nominación / Total de empleados elegibles) x 100
	<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de nominaciones: Se implementa un sistema de nominaciones en línea donde los empleados pueden nominar a sus colegas para recibir el reconocimiento.</li> <li>2. Categorías de reconocimiento: Se definen diferentes categorías de reconocimiento, como Liderazgo Inspirador, Colaborador Destacado, Innovador Creativo, Servicio al Cliente Excepcional, entre otros.</li> <li>3. Criterios de nominación: Se establecen criterios claros para cada categoría de reconocimiento.</li> <li>4. Comité de evaluación: Un comité designado o un grupo de líderes en recursos humanos revisa y evalúa las nominaciones recibidas.</li> <li>5. Anuncio y celebración: Se realiza una ceremonia trimestral o semestral de reconocimiento donde se anuncian los ganadores de cada categoría</li> <li>6. Durante la ceremonia, se resalta la contribución de cada ganador y se comparten las nominaciones de manera respetuosa y sin revelar el nombre del nominador, si es anónimo.</li> <li>7. Premios y reconocimiento: Los ganadores de cada categoría reciben un certificado de reconocimiento personalizado y un premio especial, que puede ser una bonificación, un día libre adicional, una tarjeta de regalo, o cualquier otra recompensa significativa.</li> <li>8. Difusión interna: Se publican historias de los ganadores y sus logros en la intranet, el tablero de anuncios y/o el boletín interno para que todos los empleados puedan conocer y felicitar a los colegas reconocidos.</li> <li>9. Continuidad: El programa se lleva a cabo de manera continua para asegurar que el reconocimiento sea una práctica constante en la empresa.</li> </ol>
	<b>Responsable</b>	Analista de recursos humanos
	<b>Duración</b>	1 vez al año
<b>Recursos</b>	Recursos humanos Recursos materiales Recursos financieros	
<b>Costos</b>	300,00	

Realizado por: Paillacho, S. 2023.

### 5.3.8. Presupuesto

Tabla 5-9: Presupuesto

Detalle	Costos presupuestos (Expresado en dólares)
<b><i>Estrategias de reclutamiento del personal</i></b>	
Definir perfiles de competencias	50,00
Anuncios de empleo enfocados en competencias	80,00
Pruebas de competencias	50,00
Uso de redes de talento y referencias	100,00
<b><i>Selección del personal</i></b>	
Elaboración del perfil de competencias	60,00
Diseño de herramientas de evaluación	50,00
Evaluación por múltiples etapas	50,00
<b><i>Inducción del personal</i></b>	
Planificación previa	50,00
Recepción cálida	150,00
Seguimiento y retroalimentación	100,00
<b><i>Capacitación al personal</i></b>	
Capacitar al personal de la empresa en metodologías y herramientas para mejorar la eficiencia y productividad.	500,00
Capacitación en el lugar de trabajo	1.000,00
Utilización de recursos tecnológicos	1500
<b><i>Formación continua</i></b>	
Formación sobre Mejora Continua y Gestión de Calidad en EXIBAL	1.500,00
Formación Implementación Efectiva y Manejo de Normas ISO en EXIBAL.	1.500,00
Formación sobre Estrategias de Financiamiento y Gestión Financiera para el Éxito Empresarial	1.000,00
<b><i>Plan de carrera</i></b>	
Plan de Carrera para Operador de Máquinas en Producción	1.000,00
Establecer metas SMART	150,00
<b><i>Programa de incentivos</i></b>	
Rally de innovación	1.000,00
Programa de reconocimiento entre colegas	300,00
<b><i>Total, presupuesto</i></b>	<b>10.190,00</b>

Fuente: Investigación directa, (2023).

Realizado por: Paillacho, S. 2023.



## CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se aplicó el sistema de evaluación de desempeño 90 grados a través de la utilización del método de evaluación por competencias, para mejorar la productividad. Lo importante del sistema fue el uso de la aplicación de los factores que intervinieron en el proceso de evaluación del desempeño por competencias, ya que permitieron garantizar una evaluación efectiva y significativa de los empleados, iniciando con la definición y selección de competencias, comunicación clara, diseño de instrumentos de evaluación, valoración justa, equitativa y seguimiento.

Mediante la realización de la evaluación de desempeño, se logró determinar el nivel de competencias de los empleados, revelando una calificación baja en las áreas asociadas con eficiencia, productividad, calidad, organización y planificación. Esta calificación baja indica que los empleados han obtenido puntuaciones cercanas a uno (1), lo que implica que existen habilidades limitadas en estas áreas específicas.

Mediante la implementación del sistema de evaluación 90 grados, se logró una identificación precisa de las competencias que obtuvieron calificaciones con desempeño destacado como fueron el trabajo en equipo, orientación a los resultados y visión estratégica. Estos resultados permitieron la formulación de estrategias clave en áreas cruciales del ciclo de gestión de recursos humanos. Estas estrategias han influido directamente en el proceso de: reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación, formación continua, plan de carrera y programa de incentivos, lo que permitirá mejorar la productividad y calidad en la empresa.

EXIBAL se destaca por su amplia variedad en la producción de alimentos para la nutrición animal, lo que les brinda una ventaja competitiva, sin embargo, la empresa valora la capacitación y formación de su personal para la mejora continua de la calidad y servicio, pero enfrenta dificultades para identificar y retener talento potencial clave. A pesar de tener una presencia nacional y sólidos equipos de ventas, se identifica una falta de alineación con los objetivos estratégicos, lo que podría afectar la coherencia entre las actividades operativas y la visión de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

Se debe lograr una identificación precisa de los elementos involucrados en el proceso de evaluación del desempeño, para adoptar un enfoque estructurado que comience al reconocer las habilidades fundamentales necesarias para el éxito en cada posición: estas habilidades deben estar estrechamente alineadas con los objetivos estratégicos y las responsabilidades laborales asignadas al interior de la empresa; realizando una exploración de la documentación existente, incluyendo descripciones de puestos, perfiles de competencias y manuales de recursos humanos, estos recursos pueden proporcionar una visión más clara de las habilidades previamente definidas para cada rol.

Reforzar y mejorar las competencias vinculadas a eficiencia, productividad, calidad, organización y planificación a través de la aplicación de estrategias establecidas en la propuesta, relacionadas a: programas de capacitación, establecimiento de objetivos claros, herramientas de gestión, evaluación continua, reconocimiento y recompensas, cultura de aprendizaje y apoyo directivo que se promuevan con la colaboración de expertos, líderes de equipos y empleados con experiencia significativa.

La evaluación por competencias en un enfoque de "evaluación 90 grados", ofrece una visión integral del desempeño al involucrar a un evaluador, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora, brindando orientación personalizada para el desarrollo, alineando el crecimiento con los objetivos estratégicos, mejorando la retroalimentación, facilitando la gestión del talento humano, motivando a los empleados, respaldando decisiones informadas, fomentando una cultura de aprendizaje, para mejorar el rendimiento organizacional, mientras se promueve la transparencia y comunicación efectiva entre empleados y supervisores.

La empresa debe establecer criterios claros y objetivos para la evaluación del desempeño de su personal operativo y administrativo, asegurando que todos los empleados sean evaluados de manera justa y transparente, esto contribuirá a mantener un ambiente de trabajo equitativo y a fomentar la percepción de imparcialidad entre el personal; además fortalecerá la motivación de los empleados al saber que su esfuerzo y contribución son reconocidos y valorados en igual medida.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, M. (2022). *Modelo de evaluación de desempeño de 360 grados a la gestión del Talento Humano para la empresa Lactalis del ECUADOR SA*. (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de: <https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/a976e5be-8b18-4d7f-be32-b58c544ec519>
- Agudelo, B. (2019). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*. Recuperado de: <http://scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. México: Ediciones Granica.
- Alvarado, J. & Hernández, T. (2019). *Evaluación del desempeño, periodo 2018 con enfoque de competencias laborales para el diseño del manual de funciones de la Empresa CORPMEGABUSS Cía. Ltda., del cantón Guano, provincia de Chimborazo*. Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11319/1/12T01275.pdf>
- Anchundia, A., & Cuesta, A. (2018). *Sistema de gestión del talento humano y su influencia en el nivel académico de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica de Manabí*. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202018000400207](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000400207)
- Avilés, C. (2019). *Análisis de las buenas prácticas de Talento Humano en el Ecuador: Descripción de la dimensión de desarrollo en empresas ecuatorianas, 2019*. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de: <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ba4212e9-330c-41fe-b4a0-5c37271442a8/content>
- Banco Desarrollo de América Latina. (2016). *América Latina: en busca de trabajadores mejor formados*. Recuperado de: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2016/12/america-latina-en-busca-de-trabajadores-mejor-formados/>
- Berrones, W. (2022). *Evaluación al desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, período 2019*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17557/1/12T01506.pdf>
- Bouzas, J., & Gaytán, G. (2019). *Gestión de talento humano*. México: Iure Editores.
- Byman, A. (2013). *Business research methods, 4th ed., 001-778*. Oxford University Press, Oxford, England, (2015). Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/236673027\\_Business\\_Research\\_Methods\\_OXFORD\\_University\\_Press\\_ISBN\\_978\\_983\\_47074\\_77](https://www.researchgate.net/publication/236673027_Business_Research_Methods_OXFORD_University_Press_ISBN_978_983_47074_77)

- Cambal, M. (2018). *Evaluación del desempeño por competencias para el diseño de un manual de procesos en el departamento de talento humano del GAD Provincial de Pastaza, 2017*. (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/8738/1/12T01161.pdf>
- Casallas, D. (2018). *Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas*. Bogotá: Universidad de Granada.
- Chiavetano, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chicaiza, J., Espín, E., & Castillo, J. (2019). *Evaluación del desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/13554/1/12T01333.pdf>
- Cuesta, A., Triana, S., Fenton, V., Darias, I., Loor, A., & Mateus, D. (2018). *Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6311879>
- Del Toro, C., Guzmán, M., & Campdesuner, R. (2018). *La evaluación del desempeño, los procesos y la organización*. Redalyc. Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría
- Duque, G., Córdova, F., Gonzales, k., & Aguirre, J. (2020). *Evaluación de la gestión financiera y cualidades gerenciales en empresas Ecuatorianas*. Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4423/1/1562-Texto%20del%20art%20c3%adculo-7648-1-10-20201127.pdf>
- Escobedo, G., & Andrade, V. (2017). *Desarrollo sustentable. Estrategia en las empresas para un futuro mejor*. México: Alfaomega grupo editor.
- Evaluando ERP. (2021). *Sistema de gestión ¿Qué es? ¿Cuántos tipos hay?*. Recuperado de: <https://www.evaluandoerp.com/software-erp/sistema-de-gestion/>
- Flores, E., Pombosa, E., & Alarcón, G. (2021). *Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los trabajadores administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial rural de Quisapincha, cantón Ambato, provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) Recuperado de: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/15111/1/12T01433.pdf>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)

- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. Recuperado de: [http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14906/1/T-3139\\_GUARTAN%20SALINAS%20ANDREA%20GEOVANNA.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14906/1/T-3139_GUARTAN%20SALINAS%20ANDREA%20GEOVANNA.pdf)
- Gutierrez, M. (2018). *Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Heitan, W. (2020). *Productividad en la era del conocimiento*. México: Mc Graw Hill.
- Hernandez, M. (2017). *Método CAMEL*. Recuperado de: <https://finanzasucv.wordpress.com/2012/12/14/metodologia-camel/>
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores,.
- Herrera, V., Elizalde, L., & Basantes, J. (2022). *Diseño y aplicación de una evaluación del desempeño al personal operativo del cuerpo de bomberos del cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi, periodo 2021*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/17791/1/12T01568.pdf>
- Hidalgo, A. (2022). Evaluación del desempeño del personal de la constructora financiera Zavala “Cofiza”. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: [https://biblioteca.espoch.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=72028&shelfbrowse\\_itemnumber=120348](https://biblioteca.espoch.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=72028&shelfbrowse_itemnumber=120348)
- Lago , G., & Nadruz, P. (2015). *Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo*. Recuperado de: [http://fcea.edu.uy/Jornadas\\_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf](http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf)
- Llorenc, G. (2021). *Competencias directivas*. Barcelona: Marge Book.
- Martinez, J. (2020). *La productividad y su importancia*. Recuperado de: <http://www.econosublime.com/2019/04/que-es-productividad-importancia.html>
- Matute , J. (2016). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral [Internet]. Santiago de Guayaquil*. (Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/302926726\\_Clima\\_organizacional\\_y\\_su\\_incidencia\\_en\\_el\\_desempeno\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/302926726_Clima_organizacional_y_su_incidencia_en_el_desempeno_laboral)
- Medina , J., & Olivares, G. (2018). Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano en la clinica San Lorenzo S.R.L. (Tesis de pregrado Universidad Central del Ecuador). Recuperado de:

<https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/a976e5be-8b18-4d7f-be32-b58c544ec519>

- Morán, J. (2016). *La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1 a Parte: principios y métodos, ventajas y desventajas*. Bogotá: Educ Med.
- Oña, A., & Vega, R. (2022). *Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones Americanas, una revisión de la ;ultima década*. Recuperado de: [https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda\\_O%C3%B1a\\_final.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf)
- Opere, M. (2018). *valuación del desempeño laboral, útil para todos. Blog sobre Retención y Desarrollo del Capital Humano*. Madrid: Grupo P& A.
- Párraga, L. (2018). *Evaluación del desempeño por competencias*. Chone: Enfoques .
- Pecanha, V. (2022). *Conoce el modelo de gestión por competencias y cómo colabora para aumentar la productividad en las empresas*. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/gestion-por-competencias/>
- Ramirez R, Avedaño , L., Alemán , C., Lizardo , R., Ramirez, R., & Cardona, Y. (2018). *En Sudamérica, países como Argentina, Brasil, Ecuador y Perú han implementado GTH en sus organizaciones para apoyar, recompensar y retener a los empleados; crea un impacto positivo en el logro de metas*. Bogotá: Espacios.
- Ramos, G. (2021). *La importancia de la productividad*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-productividad-en-las-empresas-ramos-verastegui/?originalSubdomain=es>
- Remirez, Y. (2019). *Evaluación del desempeño: tendencias actuales*. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-02552019000200159](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159)
- Sampaollessi, L. (2021). *Modelo de Aprendizaje por Competencias: Conocé la última tendencia en diseño curricular*. Recuperado de: <https://aulica.com.ar/modelo-de-aprendizaje-por-competencias/>
- Sanabria, L. (2020). *Investigación en Sistemas de Gestión: avances y retos de la gestión integral*. Bogotá: USTA.
- Silverio, S. (2020). *Evaluación del desempeño en los ultimos 10 años en latinoamerica*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/evoluci%C3%B3n-de-la-evaluaci%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o-en-los-10-silverio-sanchez/?originalSubdomain=es>
- Smowl tech. (2022). *Evaluación del talento*. Recuperado de: <https://smowl.net/es/blog/evaluacion-del-talento/>
- Suárez, F. (2019). *Sistemas de comunicaciones*. Córdoba: Científica Universitaria.
- SYDE. (2022). *Indicadores de productividad*. Recuperado de: <https://www.sydle.com/es/blog/indicadores-de-productividad-60c3708b688db6117f3d5c09/>

- SYDLE. (2022). *¿Qué es evaluación de desempeño? Conoce 13 modelos eficientes*. Recuperado de: <https://www.sydle.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno-620a9147e45de05ff60302f8#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20es%20una%20herramienta%20que%20el%20RR,relaci%C3%B3n%20con%20sus%20responsabilidades%20laborales>.
- Taype, M. (2018). *Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Vinueza, V., & Díaz, J. (2017). *Evaluación del desempeño por competencias del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, provincia del Tungurahua, periodo 2016*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8694/1/12T01131.pdf>

**Total 51 referencias bibliográficas**

**ANEXOS**

**ANEXO A: MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 90 GRADOS POR COMPETENCIAS**

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>						
<b>Formulario de Evaluación por competencias</b>						
<b>Datos del evaluado</b>						
Nombre de la persona evaluada:						
Puesto:						
Antigüedad en el puesto:						
Periodo evaluado:						
<b>Datos del evaluador</b>						
Nombre de quien evalúa:						
Puesto:						
Relación con el Evaluado:						
<b>Marque en la columna de "calificación" para cada una de las opciones, dando un valor de "1" a "5" según usted considere pertinente. Tome en consideración que "1" corresponde al nivel Completamente en desacuerdo y "5" corresponde al nivel Muy de acuerdo</b>						
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Trabajo en equipo</b>						
Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización					
	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación.					
	Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados.					
	Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde.					
<b>Comunicación</b>						
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.					
	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones					
	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas en forma oral y/o escrita					
	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.					



<b>Eficiencia y Productividad</b>					
Habilidad para dirigir las propias acciones y/o las de otros de forma que agreguen valor a la organización, alcanzando los objetivos, cumpliendo con el tiempo disponible y con la calidad requerida. Implica analizar los recursos disponibles y estudiar los posibles costes/ beneficios.	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza.				
	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre.				
	Mantiene un nivel adecuado de proactividad. Cumple con los plazos y la calidad en su trabajo.				
	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.				
	Cumple a medias con los objetivos establecidos por sus superiores.				
	Se conduce con escaso criterio en la autovaloración de su trabajo, el cual generalmente no alcanza los estándares de desempeño adecuados				
<b>Calidad</b>					
La calidad en el trabajo se refiere a la excelencia y el nivel de desempeño alcanzado por los empleados en su labor diaria.	Emprende acciones de mejora continua, centrándose en la optimización de recursos y considerando todos los miembros del equipo.				
	Cumple a cabalidad los procesos y tiempos de elaboración/entrega de los productos				
	Conoce perfectamente cada uno de los productos que ofrece la organización y resuelve las consultas de los clientes respecto a estos.				
<b>Habilidades Sociales</b>					
Habilidad para desarrollar conductas necesarias de interacción con los demás de forma efectiva/satisfactoria, induciendo respuestas deseables.	Maneja situaciones sociales complejas con agilidad (donde intervengan distintos roles, posiciones e intereses), incluso si son totalmente novedosas				
	Se relaciona y maneja distintos entornos sociales.				
	Es capaz de identificar puntos de acuerdo entre las opiniones de otras personas y las suyas.				
<b>Orientación a los resultados</b>					
Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la organización.				
	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios. Compromete a su equipo en el logro de ellos.				
	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización.				
	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.				
<b>Visión estratégica</b>					
Implica una orientación proactiva hacia el	Identifica oportunidades de alto valor, establece alianzas estratégicas con otros agentes del entorno de la organización.				

futuro de la organización. Conlleva buscar información del entorno, analizarlo para encontrar oportunidades y saber interpretar sus cambios, anticipándose a ellos.	Busca y aprovecha las oportunidades del entorno, obteniendo una ventaja competitiva para la organización.				
	Se anticipa al impacto de los cambios del entorno y maneja las relaciones que afectan a su trabajo diario				
	Investiga los requerimientos del cliente y ofrece una respuesta satisfactoria a corto y medio plazo.				
<b>Organización y planificación</b>					
Habilidad para fijar las metas y prioridades del trabajo. Implica contemplar el entorno, anticipar posibles obstáculos, actuar en base a los plazos y recursos disponibles.	Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación				
	Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.				
	Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, definir prioridades y, posteriormente, controlar la calidad del trabajo				
	Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.				

**ANEXO B: CERTIFICACIONES EXIBAL**



REPUBLICA DEL ECUADOR  
MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA  
AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD

**CERTIFICADO DE REGISTRO DE EMPRESA No.- 0548**

EN CUMPLIMIENTO A LO ESTABLECIDO EN LA RESOLUCIÓN N° 483 DE LA COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES, PUBLICADA EN LA GAZETA OFICIAL N° 573 Y EL R.O. N° 257 DEL PRIMERO DE FEBRERO DEL 2001, LA AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO-AGROCALIDAD, OTORGADA OTORGA EL PRESENTE CERTIFICADO DE REGISTRO PARA PERSONA NATURAL O JURIDICA:

NOMBRE DE LA PERSONA NATURAL: **OLGUER HUMBERTO LAMIÑA MAYGUA -BALANCEADOS**

**EXIBAL**

REPRESENTANTE LEGAL Y TÉCNICO: ING. OLGUER HUMBERTO LAMIÑA MAYGUA

ACTIVIDADES A LAS QUE SE DEDICA:

ACTIVIDADES AUTORIZADAS:	FABRICANTE (F)
	FÓRMULADOR (Fo)
	COMERCIALIZADOR (CV)

DATOS DE LA PERSONA NATURAL O EMPRESA:

RUC	0602932378001
PROVINCIA/CIUDAD	RIOBAMBA
DIRECCIÓN	BARRIO SAN FRANCISCO DE PISCIN. PARROQUIA MALDONADO.
TELÉFONO/FAX	032378927/0991636162

CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS AUTORIZADOS: ALIMENTOS PARA USO ANIMAL

INSCRITO EN EL REGISTRO NACIONAL DE PRODUCTOS DE USO VETERINARIO:

CON EL No: **0548-F.C.V.-AGROCALIDAD**

FECHA DE INSCRIPCIÓN: 12 DE FEBRERO DE 2014

FECHA DE VENCIMIENTO: QUITO, 12 DE FEBRERO DE 2024

POR DELEGACIÓN:



  
Ing. Rommel Betancourt  
Director de Inocuidad de Alimentos Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la  
Calidad del Agro – AGROCALIDAD

**ANEXO C: CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE ALMACENAMIENTO**



**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE ALMACENAMIENTO, SEGÚN LA RESOLUCIÓN TÉCNICA N°066 publicada en el R.O Suplemento Nro. 6 del 02 de junio del 2017**

**CERTIFICADO No. 62-F.Fo.I.C-AGROCALIDAD**



**Emitido a:**

**LAMIÑA MAYGUA  
OLGUER HUMBERTO  
- BALANCEADOS  
EXIBAL**

**Nombre del representante legal:**

LAMIÑA MAYGUA OLGUER HUMBERTO

**Dirección tributaria:**

Chimborazo / Riobamba / Maldonado / San Francisco de Pisín

**Dirección de la bodega:**

Chimborazo / Riobamba / Maldonado / San Francisco de Pisín

**Áreas Certificadas:**

Buenas Prácticas de Almacenamiento para establecimientos que formulen, importen y comercialicen productos veterinarios

**Tipo de Producto / Actividad:**

Alimentos, Sales Minerales y Premezclas / Importador y Comercializador

El certificado de cumplimiento de Buenas Prácticas de Almacenamiento ha sido expedido por el organismo Verificadora de Calidad CALIVERIF CIA. LTDA., bajo la autorización de Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, basándose en lo establecido en el Numeral 3.6, del Manual Técnico para el registro de empresas y productos veterinarios y cumpliendo la Resolución 066, publicada en el R.O Suplemento Nro. 6 del 02 de junio del 2017

**Fecha de Emisión: 23 de mayo de 2019**

**Válido hasta 23 de mayo de 2022**

**MSc. Luis Alberto Menéndez Guerrero**  
Gerente General  
Verificadora de Calidad  
Caliverif Cia. Ltda.

**ANEXO D: CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA**



**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA**  
**AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO - AGROCALIDAD**

En el cumplimiento al establecido en la Resolución N°086, cuyo objetivo es el de garantizar la inocuidad de los productos veterinarios de medicina que no afecta a la salud animal, ante la normativa con la cual se cumplió la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura para Establecimientos que fabrican, formulan, envasan, comercializan, importan o exportan productos de uso veterinario, cuyo registro previo a la obtención del registro de empresa.

**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA**

**062-F.Fo.C.-AGROCALIDAD**

OTORGADO A: OLGUER HUMBERTO LAMIÑA MAYGUA -BALANCEADOS EXIBAL

ACTIVIDADES AUTORIZADAS: FORMULANTE, FORMULADOR Y COMERCIALIZADOR DE ALIMENTOS DE USO VETERINARIO

RUC: 0502932376001

PROVINCIA / CIUDAD: CHIMBORAZO/RIOBAMBA

DIRECCIÓN: PARRQUIA MALDONADO, BARRIO SAN FRANCISCO DE PISIN

TELÉFONO / FAX: 032378927/091636162


ÁREAS HABILITADAS: ÁREA DE PRODUCCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE ALIMENTOS DE USO VETERINARIO

INSCRITO EN EL REGISTRO NACIONAL DE PRODUCTOS DE USO VETERINARIO: 0548-F.Fo.C. - AGROCALIDAD

FECHA DE EMISIÓN DEL CERTIFICADO: 12 DE ENERO DEL 2018

FECHA DE EXPIRACIÓN DEL CERTIFICADO: 11 DE ENERO DEL 2021

NOTA: EN CASO DE INCUMPLIMIENTO A LA RESOLUCIÓN 066 AGROCALIDAD PROCEDERÁ A SANCIONAR DE ACUERDO A LA LEY ORGÁNICA DE SANIDAD AGROPECUARIA Y DECISION 405 DE LA CAN SIN PERJUICIO DE LAS SANCIONES CIVILES, ADMINISTRATIVAS Y PENALES QUE HUBIERE LUGAR.

  
DRA. HIPATIA NOGALES  
COORDINADORA GENERAL DE REGISTRO DE INSUMOS AGROPECUARIOS  
AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO -  
AGROCALIDAD





Certificate EC17/81841416

The management system of

# Lamiña Maygua Olguer Humberto - Balanceados Exibal

Barrio San Francisco de Piscin s/n,  
Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

has been assessed and certified as meeting the requirements of

## ISO 22000:2005

For the following activities

**Production and Marketing of balanced food (flour, pellets and grumblent) for different species of animals (cattle, pigs, poultry, guinea pigs).**

**Producción de balanceados en harina, pelletizado y grumblent para broiler, gallinas de postura, codornices, gallos fino, cerdos, bovinos y especies menores.**

This certificate is valid from 08 November 2017 until 08 November 2020  
and remains valid subject to satisfactory surveillance audits.  
Re certification audit due before 20/06/2020  
Issue 2. Certified since 08 November 2017

Authorised by

SGS United Kingdom Ltd  
Rossmore Business Park, Ellesmere Port, Cheshire, CH65 3EN, UK  
t +44 (0)151 350-6666 f +44 (0)151 350-6600 [www.sgs.com](http://www.sgs.com)

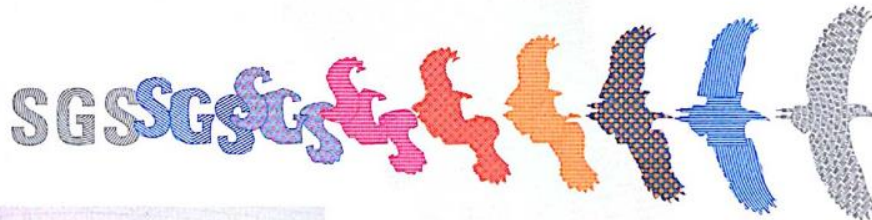
SGS 22000 2005 1017

Page 1 of 1

# SGS



0005



This document is issued by the Company subject to its General Conditions of Certification Services accessible at [www.sgs.com/terms\\_and\\_conditions.htm](http://www.sgs.com/terms_and_conditions.htm). Attention is drawn to the limitations of liability, indemnification and jurisdictional issues established therein. The authenticity of this document may be verified at <http://www.sgs.com/lets/verified-clients-and-products/verified-client-directory>. Any unauthorized alteration, forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful and offenders may be prosecuted to the fullest extent of the law.

10817

**ANEXO F: FOTOGRAFÍAS**





**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA**  
**NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO**

**Fecha de entrega:** 07/02/2024

**INFORMACIÓN DEL AUTOR**

**Nombres – Apellidos:** SHIRLEY DANIELA PAILLACHO TULCAN

**INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

**Facultad:** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Carrera:** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Título a optar:** LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

.....  
**Directora del Trabajo de Titulación**  
ING. JAZMÍN ISABEL GARCÍA GUERRA

.....  
**Asesor del Trabajo de Titulación**  
ING. FRANQUI FERNANDO ESPARZA PAZ