



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR

“CORDILLERA”

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**APORTAR AL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA
EMPRESA CONSTRULEC CIA.LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE
DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, A TRAVÉS DEL DISEÑO DE
UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE 360°, BASADO EN LA GESTIÓN POR
COMPETENCIAS.**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en

Administración de Recursos Humanos-Personal

Autor: MOREIRA MOREIRA KARINA ALEXANDRA

Tutor: Ing. Keyerman Toapanta

QUITO, ABRIL 2015

DECLARATORIA

Declaro que mi investigación es absolutamente original, autentica, personal que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son mi absoluta responsabilidad.

Karina Alexandra Moreira Moreira

C.I: 131289878-4

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **KARINA ALEXANDRA MOREIRA MOREIRA** estudiante de la **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS-PERSONAL**, libre y voluntaria cedo los derechos de autor de mi investigación a favor del Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

C.I: 131289878-4

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante **MOREIRA MOREIRA KARINA ALEXANDRA** por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “**CEDENTE**”; y, por otra parte, el **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA**, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “**CESIONARIO**”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de Recursos Humanos-Personal que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos- Personal, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado “**APORTAR AL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRULEC CIA.LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE 360°, BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**”, la cual incluye un diseño de evaluación de desempeño, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación del manual de evaluación de desempeño de 360 grados basado en la gestión por competencias, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de

APORTAR AL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRULEC CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE 360°, BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del diseño del manual de evaluación de desempeño de 360 grados basado en la gestión por competencias descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial. El Cesionario podrá explotar el diseño del manual de evaluación de desempeño de 360 grados basado en la gestión por competencias por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del diseño de un manual de evaluación de desempeño de 360 grados basado en la gestión por competencias por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del diseño del manual de evaluación de desempeño de 360 grados basado en la gestión por competencias; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del diseño del manual de evaluación de desempeño de 360 grados basado en la gestión por competencias; d) Cualquier transformación o modificación del diseño del manual de evaluación de desempeño de 360 grados basado en la gestión por competencias; e) La protección y registro en el IEPI del diseño del manual de evaluación de desempeño de 360 grados basado en la gestión por competencias a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del diseño del manual de evaluación de desempeño de 360 grados basado en la gestión por competencias; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad

Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del diseño del manual de evaluación de desempeño de 360 grados basado en la gestión por competencias que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del diseño del manual de evaluación de desempeño de 360 grados basado en la gestión por competencias a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se

APORTAR AL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRULEC CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE 360°, BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvenición, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 23 días del mes de marzo del dos mil quince.

f) _____

f) _____

C.C. N° 131289878-4

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CEDENTE

CESIONARIO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme sabiduría y salud para culminar esta carrera, al Ingeniero Keyerman Toapanta por su valiosa ayuda y tiempo dedicado en la elaboración del presente proyecto, al Instituto Cordillera por abrirme las puertas y darme la oportunidad de ser una profesional.

De igual forma agradezco a todos los señores docentes por sus conocimientos impartidos, por su apoyo en mi formación académica, a todos mis compañeros que de una u otra forma me ayudaron, en especial a Wagner que no solo fue un compañero más sino un verdadero amigo que siempre me brindó su apoyo desde el inicio de la carrera.

Gracias al Ing. Jaime Franco Mera por su confianza para la realización del proyecto para la empresa Construlec Cía. Ltda.

DEDICATORIA

A mi padre Rafael que desde el cielo siempre me ilumina y me da sus bendiciones, a mi esposo Edison por su amor y su apoyo incondicional, a mi madre Betty por darme la vida y por su cariño infinito, a mi segunda madre Enma por guiarme por el buen camino y por ser parte de este gran triunfo y en especial dedico este trabajo a mi hermano y mis hermanas por ser mi inspiración en mi superación profesional.

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA.....	II
CESIÓN DE DERECHOS.....	III
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL	IV
AGRADECIMIENTO	VIII
DEDICATORIA	IX
ÍNDICE GENERAL	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVI
RESUMEN EJECUTIVO.....	XVII
ABSTRACT.....	XVIII
CAPITULO I.....	1
1.01 Contexto	1
1.02 Justificación.....	3
1.03 Definición del Problema Central (Matriz T).....	5
1.03.01 Análisis Matriz T	7
CAPITULO II	9
2.01 Definición Mapeo de Involucrados	9
2.02 Definición Matriz de Análisis de Involucrados.....	11
CAPITULO III.....	14
3.01 Árbol de Problema.....	14

3.01.01 Análisis Árbol de Problemas	17
3.02 Definición Árbol de Objetivos	18
3.02.01 Análisis Árbol de Objetivos.....	20
CAPITULO IV	21
4.01 Definición Matriz de Alternativas	21
4.01.01 Análisis Matriz de alternativas	23
4.02 Definición Matriz de Análisis de Alternativas	24
4.02.01 Análisis Matriz de Análisis de Alternativas	27
4.03 Definición Matriz Análisis de Impacto de Los Objetivos	27
4.03.01 Análisis matriz de impacto de objetivos	30
4.04.01 Análisis Diagrama De Estrategias	33
4.05 Definición Matriz de Marco Lógico.....	34
CAPITULO V	37
PROPUESTA.....	37
5.01 Antecedentes.....	37
5.01.02 Objetivo General	38
5.01.03 Objetivos específicos.....	38
5.01.04 Alcance de la propuesta.....	38
5.01.05 Importancia de la propuesta.....	39
5.01.06 Definición de Competencias laborales	39
5.01.07 Tipos de Competencias	39

5.01.07.01 Glosario de competencias	41
5.01.08 Ventajas de la evaluación de desempeño de 360°	46
5.02 Descripción.....	46
5.03 Formulación de la propuesta.	49
5.03.01 MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS.....	49
5.03.01.01 Sistema de calificación del manual	49
5.03.01.02 Políticas del manual	50
5.03.01.03 Análisis e Interpretación de Resultados	50
5.04 Antecedentes.....	59
5.04.01 Definición del sistema de incentivos.....	60
5.04.02 Objetivo	60
5.04.03 Beneficios de aplicación de incentivos.....	60
5.04.04 Políticas del plan de incentivos	60
5.04.05 Aplicación de la propuesta	61
5.04.05.01 Especialización.....	61
5.04.05.02 Cursos.....	62
5.04.05.03 Eventos Sociales	63
5.04.05.04 Flexibilidad en la toma de vacaciones	63
5.04.05.05 Económico – Bonificación.....	66
5.05 Antecedentes.....	68
5.05.01 Objetivo General	68

5.05.02 Objetivos Específicos	69
5.05.03 Alcance de la propuesta.....	69
5.05.04 Importancia.....	69
5.05.05 Beneficios del plan de capacitación	69
5.05.06 Políticas de Capacitación.....	70
5.05.07 Descripción.....	70
5.05.08 Formulación de la propuesta	71
5.05.09 Temario y descripción del cronograma de capacitaciones	73
5.05.09.01 <i>Prevención de riesgos laborales</i>	73
5.05.09.02 <i>Plan de emergencia</i>	73
5.05.09.03 <i>Uso y manejo de equipo de protección personal</i>	74
5.05.09.04 <i>Control y automatización</i>	76
5.05.09.05 <i>Primeros Auxilios</i>	77
5.05.09.06 <i>Motivación laboral</i>	78
CAPITULO VI.....	80
6.01 Recursos	80
6.01.01 Recursos Humanos	80
6.01.02 Recursos Tecnológicos.....	80
6.01.03 Recursos Materiales.....	80
6.02 Presupuesto.....	81
CAPITULO VII	83



7.01 Conclusión	83
BIBLIOGRAFIA	86
ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz T.....	6
Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados	12
Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas.....	26
Tabla 4 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos	29
Tabla 5 Matriz de Marco Lógico	35
Tabla 6 Análisis e interpretación de Resultados	51
Tabla 7 Formato de Evaluación Dpto. Operativo	52
Tabla 8 Formato de Evaluación Dpto. Administrativo	55
Tabla 9 Cronograma de Capacitaciones.....	72
Tabla 10 Registro de Asistencia a Capacitaciones.....	79
Tabla 11 Presupuesto de Elaboración	81
Tabla 12 Cronograma.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapeo de involucrados.....	10
Figura 2 Árbol de Problemas	16
Figura 3 Árbol de Objetivos.....	19
Figura 4 Matriz de Alternativas	22
Figura 5 Diagrama de Estrategias	32
Figura 6 Solicitud de Vacaciones.....	65
Figura 7 Control de Equipos de Protección	75

RESUMEN EJECUTIVO

El diseño e implementación del manual de evaluación de desempeño de 360 grados basado en la gestión por competencias para la empresa Construlec Cía. Ltda., es un proyecto que tiene como propósito la mejora del desempeño y el incremento de la productividad y rentabilidad, mediante la comprobación del cumplimiento de los objetivos planteados.

La presente propuesta se desarrolla mediante referencias investigativas que se sustentan en el tema principal, se detalla como solución varios factores, que son considerados importantes dentro de la organización. Adicional se propone ejemplos claros y precisos de evaluación de desempeño de 360 grados basados en la gestión por competencias para los colaboradores.

Como primer criterio se identificó el problema central, es decir el objeto de estudio que estableció la razón de ser de la investigación, lo cual permite conocer la realidad de los problemas que existen en la empresa, y de esta manera guiar el trabajo de investigación e implementar las estrategias que permitan el mejoramiento del clima organizacional y lograr la satisfacción del cliente interno y externo.

ABSTRACT

Design and implementation of the 360 degrees' evaluation of development , based on competition's paperwork for Construlec Cia Ltda. is a Project that will help us to reach the target of improvement and increase not just the productivity but also the rent ability, with the accomplishment of the objectives settled.

This proposal is developed through investigative references that are based on the main theme, is detailed as a solution several factors that are considered important within the organization. Additional clear and precise performance evaluation of 360 based on competence management for contributors examples are proposed.

Our first criteria was the identification of the main problem, which let us know the status of the business' issues, so on that way it is possible to guide the investigation work and improve strategies that let us reach a better business environment and achieve the customers' expectations.

CAPITULO I

1.01 Contexto

La evaluación del desempeño se desarrolló en base a una evaluación de costo-beneficio, en 1842 el servicio público de EEUU implemento un sistema para realizar informes anuales para evaluar el desempeño, en 1880 el ejército de EEUU también adopto el mismo sistema, mientras que en el año 1918 General Motors diseño un modelo de sistema para evaluar al personal. Al principio del siglo XX la escuela de administración científica proporcionó información sobre el incremento de eficiencia, productividad y la optimización de tiempo y recursos.

La evaluación de desempeño de 360° es una manera de evaluar al personal de forma externa en donde participan el superior, los compañeros y todas las personas que giran a su alrededor en relación al puesto. Esta evaluación se la puede aplicar en diferentes tipos de empresas u organizaciones y por ende en todos los departamentos para obtener trabajos de eficiencia y calidad, y a su vez el cliente interno motivado.

La empresa Constructora de Ingeniería Eléctrica Construlec Cía. Ltda., es una compañía que inicia sus operaciones el año 1970 como departamento de construcción, habiéndose construido como empresa legalmente en el año 1980, se dedica a la

construcción, instalación y montaje de sistemas eléctricos, electrónicos y electromecánicos en edificios, conjuntos habitacionales, industrias, etc., ha ejecutado con sus ingenieros y técnicos obras de suma importancia para las empresas eléctricas y otras áreas de desarrollo del País. Cuenta con más de 500 cámaras de transformación de sus respectivas acometidas tanto subterránea como aérea y su distribución en baja tensión. Esta organización nace con la finalidad de ser la mejor empresa a nivel nacional, para de esta manera poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Chiavenato indica que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. La evaluación de desempeño de 360° es la forma más completa, dado que la información proviene de todos lados, y se la realiza de forma circular, es un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, pretende alcanzar diversos objetivos como adecuación, capacitación, incentivos, estimación y retroalimentación a los colaboradores, se la realiza en base al análisis del cumplimiento a los estándares y objetivos establecidos para obtener resultados del rendimiento global de un período determinado por cada individuo en el cargo. (Chiavenato, 2011, pág. 204)

Para ejecutar este proyecto se aplicaran herramientas administrativas de investigación tales como encuestas y entrevistas para definir el principal problema que existe dentro de la organización, puesto que proporciona información indispensable y verídica para definir la situación actual en relación a la problemática principal dentro de la misma, el cual facilitará dar soluciones dentro de la organización de tal manera que

exista un clima organizacional agradable para que personal pueda desempeñar sus funciones en un buen ambiente incrementando la productividad.

1.02 Justificación

La importancia de esta evaluación del desempeño para la empresa radica en la facilidad para identificar las aptitudes, los conocimientos de trabajo, calidad, relaciones interpersonales, estabilidad tanto laboral como emocional y principalmente fortalecer las capacidades de cada individuo. El departamento de talento humano en conjunto con el departamento de gerencia puede ejecutar planes de motivaciones, incentivos y capacitaciones dirigidas al personal para de esta manera obtener un mejor desempeño en sus labores, optimizando el recurso humano al máximo y evitar los tiempos muertos dentro de la empresa.

Con la aportación del manual se logrará evaluar e identificar el desempeño y el compromiso que tiene el personal con la organización y por ende con la función que está desempeñando dentro de su área. Dicho manual estará enfocado al Departamento de Recursos Humanos quien mediante su gestión lo empleará al personal administrativo y operativo de la empresa Construlec Cía. Ltda. Estará en condiciones para apreciar el potencial humano las capacidades de cada uno e identificación de quienes necesitan capacitación.

Por medio de esta evaluación los colaboradores estarán en las áreas de acuerdo a sus conocimientos, capacidades destrezas y habilidades.

Con la aportación del manual de evaluación, el departamento de Recursos Humanos de Construlec Cía. Ltda contará con una herramienta acertada para verificar indicadores

de cumplimiento, la escases de esta herramienta origina que los colaboradores obtengan un rendimiento laboral insuficiente en sus funciones lo que genera una baja productividad.

Debido a que no hay una buena comunicación entre jefes y colaboradores, no se cumplen los planes de desarrollo e implementación, el mismo que genera una baja rentabilidad y no se verifica la productividad de acuerdo a los procesos y procedimientos respectivos de cada proceso, el manual de evaluación aportará en gran beneficio tanto para la empresa como para los colaboradores. En nivel empresarial ayuda a identificar la capacidad de cada persona y definir a los empleados que necesitan de rotación. Mientras que los colaboradores conocerán las medidas y expectativas del líder, conocer los aspectos del comportamiento y lo que le empresa espera de ellos, el mismo que será recompensado.

Las variables mencionadas con anterioridad están ocasionando una alta rotación de personal, al aplicar una evaluación de desempeño de 360° facilitará obtener una información clara y precisa para la toma de decisiones tendientes a mejorar el rendimiento laboral.

Esta evaluación se la realizará dos veces al año es decir cada semestre al personal de los departamentos antes mencionados, se elaborará un cronograma donde se le informará a todo el personal la fecha y la hora en que se realizará la evaluación para que no se presente ningún tipo de inconveniente como alguna inasistencia o interrupción inherentes a sus funciones.

1.03 Definición del Problema Central (Matriz T)

La matriz "T" detalla la situación actual de la empresa Construlec Cía. Ltda., problema central causas por las que no se han podido mejorar, para lo cual se ha establecido un rango de calificación donde se considera el valor 1 el más bajo, el valor 5 el más alto.

En esta matriz se establece el problema central que existe dentro de la organización, la problemática agravada y la problemática resuelta, es decir el efecto del problema central y su posible solución que se obtendría al aplicar todas las fuerzas impulsadoras. Las fuerzas impulsadoras son las que incitan a la ejecución del proyecto debido a todas las variables bloqueadoras.

Tabla 1 Matriz T

Problemática Agravada	Problemática central				Problemática Resuelta
Conflictos laborales e incumplimiento permanente de metas	Subrogación de funciones, e incumplimiento de metas.				Adecuada división para trabajo y evaluación positiva al cumplimiento de metas
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Creación de un plan de capacitación.	2	4	4	3	Inaplicación de planes y programas de capacitación.
Diseño aplicación y ejecución de un manual de evaluación de desempeño.	1	4	4	2	Inexistencia de un manual para la medición del desempeño.
Elaboración de un plan de incentivos económico al personal.	3	4	3	1	Deficiente ejecución de motivación e incentivos institucional.
Establecer políticas institucionales de comunicación.	3	4	4	2	Mediano cumplimiento con las líneas de supervisión y las políticas de comunicación.
Creación del instructivo de inducción del trabajador.	2	4	4	3	Paradigmas de nuevas disposiciones sobre aplicación del instructivo.
Creación de la estructura organizacional y elaboración del manual de funciones.	3	4	4	3	Poca predisposición del cambio organizacional.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Karina Moreira

1.03.01 Análisis Matriz T

En función a los resultados obtenidos se identifica el principal problema que existe en la empresa, se identifica como la subrogación de funciones e incumplimiento de metas, lo que genera una problemática agravada de conflictos laborales e incumplimiento permanentes de metas, el cual mediante la adecuada división para trabajo y evaluación positiva al cumplimiento de metas, se puede mejorar el desempeño de los colaboradores.

Dentro de las fuerzas impulsadoras se establece la creación de un plan de capacitación al personal, la inaplicación de esta herramienta, es una de las principales causas para que exista el incumplimiento de metas establecidas, por lo que se elaborará un plan de incentivos al personal, se establecerán políticas institucionales de comunicación, se creará un instructivo de inducción para el nuevo personal contratado, se elaborará el plan de funciones de cada una de las áreas y por último se desarrollará e implementará un manual de evaluación de desempeño.

Las fuerzas bloqueadoras son aquellas actividades o herramientas que no existen dentro de la organización, es decir como es la inexistencia de manuales de evaluación y de funciones, mediano cumplimiento con las líneas de supervisión y las políticas de comunicación, la poca predisposición o la resistencia al cambio organizacional, la inaplicación de incentivos, son estas varias de las falencias que existen y por las que los colaboradores no pueden ejercer sus funciones de manera eficaz.

Se asemeja que las fuerzas impulsadoras tienen un alto potencial de cambio, que representa una gran ventaja para la aplicación del presente proyecto, se encuentran dentro de los parámetros que pueden ser controlados dentro de la gestión de cambio.

Las fuerzas bloqueadoras son dificultades que conlleva a una problemática agravada, pero las fuerzas impulsadoras están dentro del presupuesto para ejecutarse y mejorar el rendimiento en los colaboradores, de tal manera aumentar la productividad y la rentabilidad.

CAPITULO II

2.01 Definición Mapeo de Involucrados

La matriz de involucrados consiste en identificar a los grupos relacionados directa o indirectamente con el problema central que abordará el proyecto, lo que significa conocer que actores intervendrán en relación con el proyecto, sino también su posición futura. Un elemento fundamental de análisis de involucrados es la determinación de la población beneficiaria. Este análisis se hace para tomar en consideración sus intereses, su potencial y sus limitaciones, a partir de este análisis se definirán los principales problemas percibidos y que serán insumos para la elaboración del proyecto. (Eguren, 2010, pág. 9)



Figura 1 Mapeo de involucrados

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karina Moreira

2.02 Definición Matriz de Análisis de Involucrados

La matriz de involucrados se caracteriza por identificar las necesidades o ventajas particulares de cada actor o involucrado que de una u otra manera intervienen en la ejecución de proyecto, sin importar su legitimidad frente a la sociedad.

Esta matriz asemeja de manera general sobre todos los involucrados el interés sobre el proyecto en relación al problema central, los problemas que se ha percibido, los recursos mandatos y necesidades que se requerirán y cuales serian los principales conflictos potenciales que podrán afectar la aplicación del manual de evaluación de 360°. Dentro de la matriz se analizan los actores de acuerdo a la mapeo de involucrados, como se los detalla a continuación.

Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados

AUTORES INVOLUCRADOS	INTERESES SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERESES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Junta de Accionistas	Descenso de productividad y rentabilidad	El departamento de Talento Humanos no cuenta con una herramienta para la medición del desempeño.	Recursos humanos, tecnológicos y financieros.	Incremento de rentabilidad y clima organizacional adecuado	Inconformidad de la propuesta.
Proveedores	Satisfacción en el servicio	Impuntualidad en la realización de pagos	Recursos tecnológicos, humanos, financieros y materiales	Ambiente adecuado para los trabajadores	Rechazo de la propuesta por la gerencia por escasos recursos financieros.
Cliente Externo	Obtener un adecuado servicio de eficiencia y calidad.	Impuntualidad en las entregas de las obras o proyectos.	Recursos materiales y tecnológicos.	Satisfacción en todos los proyectos realizados	Pérdida de clientes
Organismos de control	Aplicación de todas las leyes.	Carencia de inspección a la empresa	Recursos humanos, tecnológicos y financieros.	Salud y bienestar de todos los colaboradores de la empresa	Nuevas leyes y resoluciones

Personal Administrativo	Satisfacción personal y comunicación de calidad	Inestabilidad laboral y ausencia de capacitaciones.	Recursos humanos, tecnológicos y financieros	Estabilidad laboral, reconocimientos, motivación e incentivos de acuerdo a su desempeño laboral.	Departamento de talento humano no aplique adecuadamente el manual.
Personal Operativo	Remuneraciones puntuales acorde a sus destrezas	No existen capacitaciones	Recursos humanos, tecnológicos y financieros	Mejorar el sistema de Remuneración	Resistencia al cambio

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karina Moreira

CAPITULO III

3.01 Árbol de Problema

El árbol de problemas es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la formulación recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo expliquen. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria no sustituye a la información de base. (Cohen & Martinez, 2008, pág. 114)

Con el fin de diseñar un proyecto para atender una situación que obstaculiza el desarrollo, es conveniente realizar el análisis del problema, cuyo propósito es identificar las principales dificultades de dicha situación y establecer las relaciones de causalidad entre ellas. Para ellos se recurre a un modelo llamado árbol de problemas. Este es un diagrama de flujo que presenta una versión general integrada de los principales problemas de la situación en cuestión, con relaciones de causa y efecto establecida entre



ellos. Para desarrollarlo se identifica un solo problema central el cual es el que generalmente más causas y efectos inmediatos tiene como se lo muestra en la figura.

(Hector, 2009, pág. 9)



Figura 2 Árbol de Problemas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karina Moreira

3.01.01 Análisis Árbol de Problemas

Para realizar el árbol de problemas se redacta cada problema percibido, es importante identificar cada problema que existe actualmente.

En la primera causa se asemeja la falta de comunicación interpersonal lo cual conlleva a la mala interpretación de la información y obligaciones a cumplir, más aun si las indicaciones proporcionadas carecen del debido respaldo documental, ocasionando un mal ambiente laboral, conflictos entre los colaboradores y generando ideas contrapuestas que minimizan la rentabilidad y productividad de la organización.

Se observa la inexistencia de motivación e incentivos para todos los colaboradores causando su insatisfacción, monotonía, desgano, desinterés y falta de creatividad generando el incumplimiento de metas establecidas debido al defectuoso clima organizacional que se crea a causa de falta de incentivos y reconocimientos a la eficiencia y al compromiso laboral ya sean de tipo moral o material.

Debido a la inexistencia de un manual de evaluación de desempeño se ha logrado determinar que no existe un estándar para medir el trabajo realizado por los colaboradores, el desconocimiento de los procesos y funciones específicas que debería cumplir cada colaborador, quienes por el desconocimiento de las políticas organizacionales crean un bajo nivel de productividad y rentabilidad que conlleva a la pérdida de cartera de clientes en general.

Las causas y los efectos identificados en el árbol de objetivos son las principales causas por las que los colaboradores no pueden ejercer sus funciones de manera eficaz,

de tal manera que esto representa un bajo rendimiento laboral y el incumplimiento de los estándares.

3.02 Definición Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos es la versión positiva del árbol de problemas, el cual permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Para elaborarlo se parte del árbol de problemas y el diagnóstico, para lo cual es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines. (Cohen & Martínez, 2008)

Para desarrollar el árbol de objetivos se parte del árbol de problemas. Conviene realizarlo de arriba hacia abajo, cambiando los problemas por soluciones, es decir se escriben los problemas en positivo. En el nuevo árbol se describen soluciones relacionadas entre sí, ya no como causa y efecto, sino como medio y fin. La estructura de los dos árboles es muy similar. Al contribuir al árbol de objetivos, cambiando problemas por soluciones debe asegurarse que todas las relaciones establecidas en él sean entre un fin y un medio para lograrlo y adicionalmente que tengan sentido. (Hector, 2009, pág. 13)

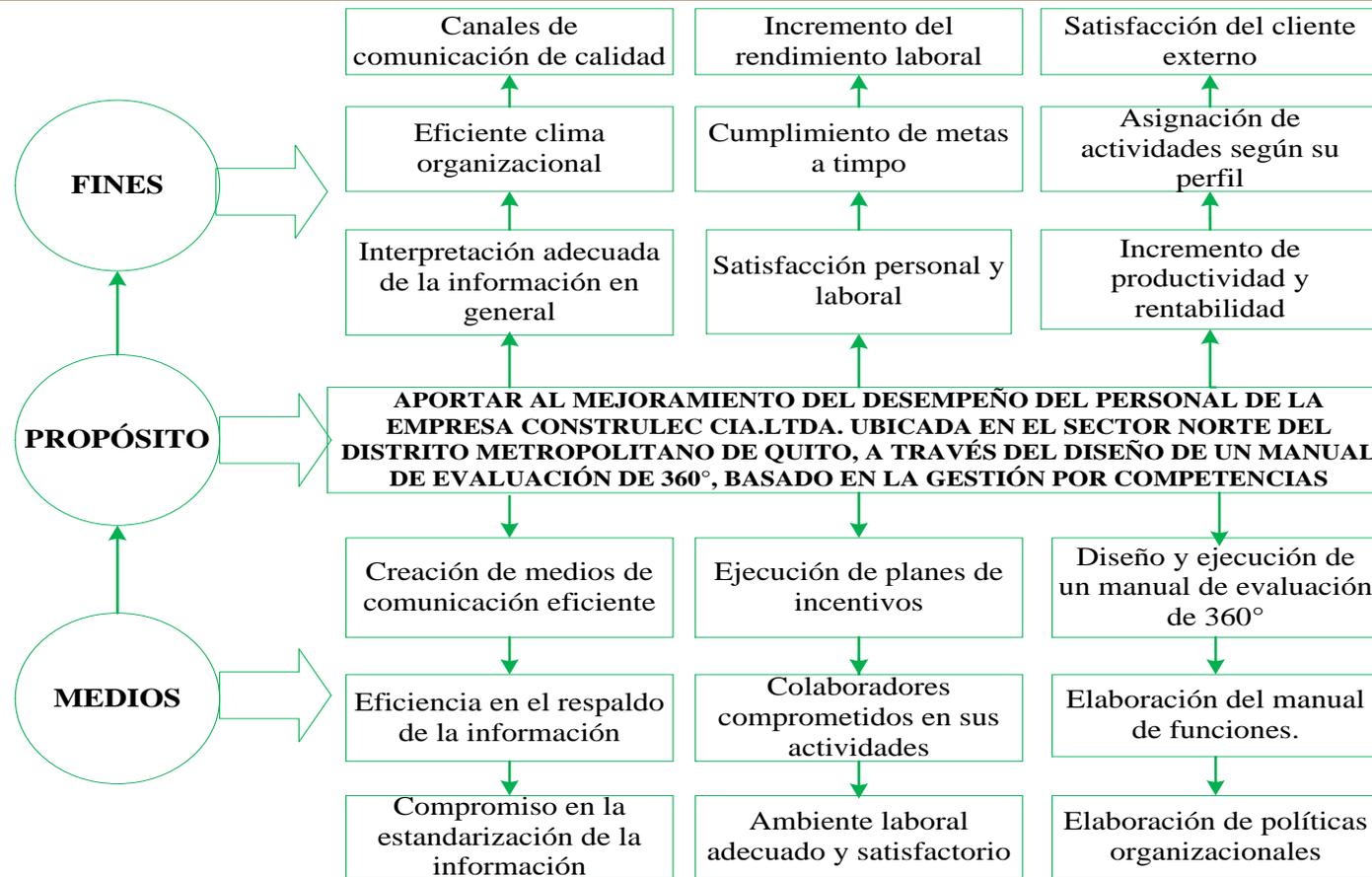


Figura 3 Árbol de Objetivos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karina Moreira

3.02.01 Análisis Árbol de Objetivos

El propósito que se plantea es aportar al mejoramiento del desempeño del personal de la empresa Construlec Cía. Ltda., a través del diseño de una manual de evaluación de 360°, basado en la gestión por competencias. Dentro de los medios a implementarse es la creación de medios de comunicación eficiente, que aportará con la clara interpretación de la información que se da en general y la eficiencia en el respaldo de la información el cual ayudará a la mejora del clima organizacional de tal manera obtener el compromiso con la estandarización de la información.

La ejecución de planes de incentivos para los colaboradores cooperará para lograr la satisfacción laboral y personal, para así obtener una gran responsabilidad en cada una de las actividades encomendadas, para de esta manera alcanzar las metas establecidas a tiempo, estos incentivos será de carácter económicos que se otorgaran al personal que obtengan un mayor rendimiento en sus funciones según las funciones que realice. Estas herramientas se las aplica con la finalidad de incrementar el rendimiento laboral y obtener un clima organizacional adecuado para que los colaboradores se sientan satisfechos en sus áreas.

Mediante el diseño y la aplicación del manual de evaluación de 360° se lograra medir el rendimiento de los colaboradores con el fin de incrementar la productividad y la rentabilidad, adicional se elaborará el manual de funciones para asignar las actividades según el perfil, conocimientos o habilidades de cada colaborador. La elaboración y la aplicación de las políticas organizacionales contribuirán para la satisfacción tanto del cliente interno como externo.

CAPITULO IV

4.01 Definición Matriz de Alternativas

La matriz de alternativas es una paso fundamental dentro de la gestión, presenta un nivel de identificación a la hora de una explicación, de una manera rápida puede decirse que la función básica del análisis de alternativas es la de denominar las diferentes opciones que pueden identificarse en el árbol de objetivos, rechazando lo que no parezca deseable o presentan un grado excesivo. El análisis de alternativas cierra por tanto la etapa de la identificación, y da paso al diseño o formulación de la intervención, cuyos procesos para realizar esa selección son muy variados, lo que puede resultar adecuado en determinadas circunstancias puede ser completamente inapropiado en otras, evidentemente las preferencias justificadas de las instituciones participantes en el proceso tienen a jugar un papel esencial en esa toma de decisiones. (Hugo Camacho, 2001, pág. 31)

Esta matriz nos determina el objetivo principal basado en el principal problema, es ahí que se derivan las estrategias, cada una de ellas con los pasos o procesos a seguir para poderla ejecutar.

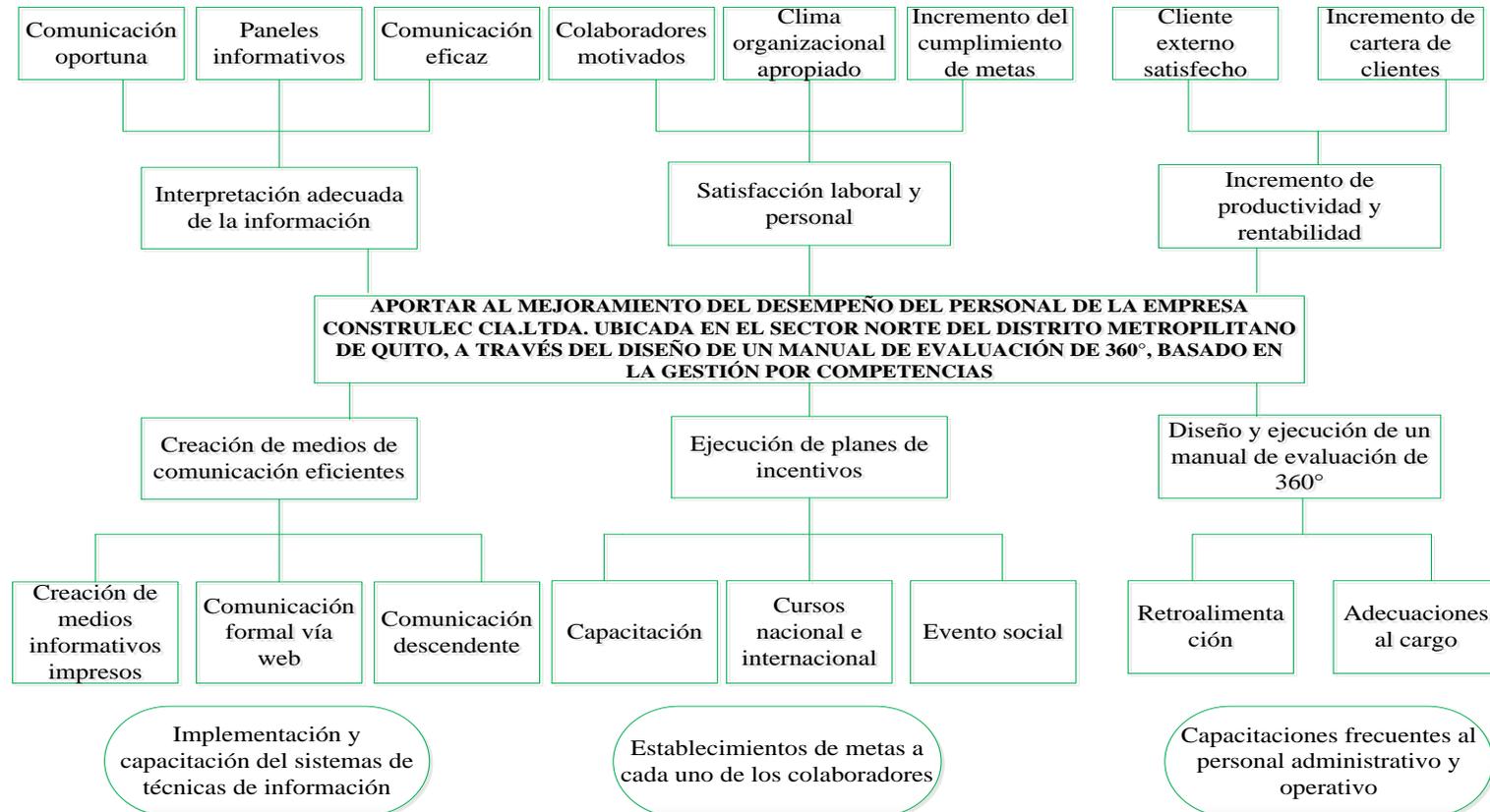


Figura 4 Matriz de Alternativas

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Karina Moreira

4.01.01 Análisis Matriz de alternativas

El proyectista en función de la realización de la matriz de análisis de alternativas, y buscando la manera más eficaz planteada, la misma propone el objetivo central del cual partiremos con la alternativas recurrentes para poder realizar nuestro proyecto.

Como análisis principal se buscará que el problema central del proyecto tenga alternativas secundarias la cuales en la primera línea de la parte superior, se va a encontrar que se necesitará una interpretación adecuada de la información que se será la referencia fundamental para que la información relevante que se maneje en la empresa sea llegada oportunamente al personal, mediante correo interno.

Esto proporciona una satisfacción laboral y personal en los colaboradores, brindando un clima laboral satisfactorio, cumplimiento al estimado del 100% de metas y objetivos empresariales y un clima organizacional eficaz.

El propósito de esta parte es que existe un incremento de la productividad y la rentabilidad de la empresa dando así un cliente interno y externo satisfecho con el servicio oportuno y óptimo brindado.

En la parte inferior de la matriz de involucrados se observa que para lograr las alternativas de la parte superior de la matriz se podrá encontrar que se crearía y se buscaría tener medios de comunicación entre personal en conjunto de la empresa tanto de mandos altos y medios, como alcanzar esto mediante medios informativos impresos, logrando así que la comunicación descendente y vía web no sea distorsionada, o como

ocurre muchas veces sea como un teléfono dañado y la información correcta no llega a sus receptores o el cliente final.

Como se venía explicando a esta parte se buscará planes de incentivos los cuales tengan una motivación extra al personal logrando tener excelentes estándares de calidad, en los cuales el personal tenga una remuneración extra con la cual su funcionalidad en la empresa mejore.

Para que esto tenga un énfasis de mejora se buscará y logrará la realización de una evaluación de 360 grados mensuales, trimestrales o anuales en la cual se conocerá cuáles son las falencias que se siguen percibiendo para así poder realizar capacitaciones al personal operativo y administrativo, con el fin de que la propuesta y el análisis que se ha hecho aquí sea el óptimo y que cada colaborador de la empresa no solo vea a la organización como un lugar más de trabajo, sino que lo vea como su verdadero sitio de trabajo dando el mejor resultado y una mejor atención al cliente interno y externo.

4.02 Definición Matriz de Análisis de Alternativas

El análisis de alternativas plantea las distintas estrategias que se pueden implantar para alcanzar la situación ideal. Para construir la matriz se valoran las alternativas que se llevaran a cabo para la elaboración del proyecto, en los siguientes aspectos:

- Impacto sobre el propósito
- Factibilidad técnica
- Factibilidad financiera
- Factibilidad social

➤ Factibilidad política

Cada uno de los factores mencionados se califica sobre cinco puntos, en la columna final se determina la sumatoria de cada factor. De esta forma, se mide el factor con mayor calificación y clasificándolos según como categoría alta, media o baja, según sea el caso.

Para establecer la calificación de los factores se debe considerar lo siguiente:

- Disponibilidad de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.
- Tiempo de ejecución para cada opción.
- Evaluar los riesgos y viabilidad en base a la implantación del proyecto
- Medir el impacto sobre los beneficiarios directos e indirectos

Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas

Objetivo	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Total	Categoría
Manual de evaluación de desempeño de 360 grados	5	5	5	4	4	23	Alta
Plan de Incentivos	4	4	5	4	3	20	Alta
Plan de capacitaciones	5	5	4	4	4	22	Alta
Implementación y capacitación del sistemas de técnicas de información	4	4	4	4	3	19	Medio
Establecimiento de metas a cada uno de los colaboradores	3	3	2	2	3	15	Bajo
TOTAL	21	21	20	18	17	99	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Karina Moreira

4.02.01 Análisis Matriz de Análisis de Alternativas

Para la elaboración de la matriz se evalúan las alternativas que se llevarán a cabo para la ejecución del proyecto mencionando las siguientes:

- Implementación y capacitación del sistemas sobre las técnicas de información.
- Establecimiento de metas a cada uno de los colaboradores.
- Capacitación frecuentes al personal administrativo y operativo.

Mediante esta matriz se observa los niveles de impacto que tendrán al momento de ejecutar este proyecto.

Se observa un impacto medio en el establecimiento de metas a cada uno de los colaboradores y un impacto alto en las capacitaciones al cliente interno sobre las nuevas técnicas de información y sobre actualizaciones de conocimientos.

4.03 Definición Matriz Análisis de Impacto de los Objetivos

Permite analizar los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos que ya se han aplicado dentro de la empresa, el mismo que califica los siguientes aspectos:

- **Factibilidad a lograrse.-** Idéntica que es lo que se ha logrado.
- **Impacto en género.-** Se refiere al impacto que el objetivo genera tanto en género femenino como masculino.
- **Impacto ambiental.-** Identifica el nivel de impacto que genera al medio ambiente.

➤ **Relevancia.-** Es el resultado positivo obtenido al aplicar los objetivos establecidos.

➤ **Sostenibilidad.-** En que afecta el objetivo dentro de la organización.

De acuerdo a los objetivos establecido y con las variables mencionadas se procede a la calificación con un rango del 1 al 5 en donde 1 representa un impacto bajo y el 5 un impacto alto.

De acuerdo al puntaje establecido se considera de la siguiente manera:

➤ 25 – 21 = Alto

➤ 20 – 16 = Medio alto

➤ 15 – 10 = Medio

➤ 9 – 0 = Bajo

Tabla 4 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

Objetivo	Factibilidad a lograrse	Impacto en genero	Impacto ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total
Creación de medios de comunicación eficientes.	Mejora en la comunicación (4)	Incremento en la mejora de atención al cliente (4)	Beneficia al medio ambiente (2)	Prioridad en la mejora de requerimientos de clientes (4)	Mejora en la comunicación para el cliente interno y externo (3)	17
Ejecución de planes de incentivos.	Excelente clima organizacional (4)	Mejora en los tiempos de atención al cliente (3)	Mejora Social (2)	Empleados satisfechos en el cumplimiento de sus labores (4)	Mejora del clima laboral entre compañeros. (3)	16
Diseño y ejecución de un manual de evaluación de 360°	Medición de estándares (5)	Mejora en la ejecución de labores (4)	Beneficio para el individuo (3)	Empleados enfocados en dar y mejorar en cada actividad a realizarse en la empresa (5)	Los lineamientos de la empresa mejor enfocados. (3)	25
Creación de medios informativos impresos	Reducción de malos entendidos (4)	Mejora en la comunicación organizacional (4)	Bajo nivel de protección ambiental (1)	Comunicación eficiente (4)	Fuentes de comunicación mas claras y precisas entre cliente interno y externo. (2)	15
Comunicación formal vía web	Informativo formal de calidad (5)	Resolución mas rápida de problemas (3)	Beneficia el medio ambiente (2)	Mejoramiento en la situación de comunicaciones entre gerencia y personal operativo (5)	Mayor rapidez de respuesta ante problemas latentes. (3)	18
Comunicación descendente	Establecer jerarquías (5)	trabajo en equipo (4)	Favorece a los individuos (2)	Manejo adecuado de cada departamento (4)	Fortalecimiento al personal de la empresa (3)	18
Capacitación	Conocimiento de procesos (4)	Conocimientos óptimos de los procesos que se maneja en la empresa (5)	Contribuye a la mejora social (2)	Personal con conocimiento en su totalidad (4)	Capacitaciones adecuadas para cada empleado (5)	20
Cursos nacional e internacional	Trabajos de calidad (4)	Mejoramiento en la calidad de servicio (4)	Mejora Social (2)	Mayor interés en el trabajo de la empresa (4)	Crecimiento personal del empleado (3)	19
Evento social	Motivación personal (4)	Personal incentivado (2)	Poco beneficio para el medio ambiente (1)	Personal eficiente (3)	Mejoramiento en la atención y mayor perseverancia del trabajo en equipo (3)	13
Retroalimentación	Confianza al trabajador (4)	Trabajo en equipo (4)	Beneficio para el entorno físico (3)	Mejoramiento en el desempeño de los colaboradores (4)	Ambiente organizacional adecuado (4)	20
Adecuaciones al cargo	Incrementa el desarrollo personal (3)	Crecimiento en los conocimientos (2)	Mejora física (2)	Beneficio para toda la organización (4)	Mejora y desarrollo de la organización (3)	14

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karina Moreira

4.03.01 Análisis matriz de impacto de objetivos

Al analizar esta matriz se puede observar que los beneficios son altos, logrando una mayor productividad para realizar la evaluación del desempeño de 360 grados basado en competencias, mediante capacitaciones lograr el desempeño eficiente de los colaboradores.

Se puede observar que la evaluación, las capacitaciones y el plan de incentivos son los que más alto puntaje representan, esto significa que se puede incrementar el desarrollo de conocimientos.

El impacto de género favorece el desarrollo personal tanto en hombres como en mujeres, mientras que el impacto ambiental beneficia a los colaboradores en el entorno y por ende protege la calidad de vida de los individuos.

Las sostenibilidad es un factor que fortalece y mejora la participación de los trabajadores de la empresa, el departamento de talento humano debe tomar en cuenta el florecimiento en el desempeño e incremento de resultados.

4.04 Definición Diagrama de Estrategias

La matriz de diagrama de estrategias consiste en un estudio detallado de la estructura y alcance de las estrategias, vinculando a cada estrategia todos los objetivos que pueden ser trabajados de forma articulada, determinando los límites del proyecto y los objetivos específicos. La síntesis del contenido es que con el presupuesto del proyecto y en relación a los componentes que lo conforman se escoge y transcribe el objetivo en la segunda línea de efectos como finalidad del proyecto, el objetivo formulado a partir del problema central, las cadenas de objetivos conectados a un causa directa que puedan ser trabajados juntos, los conjuntos de objetivos vinculados a una misma estrategia , los objetivos formulados a partir de las causas directas como los componentes del proyecto, debajo de cada etiqueta correspondiente a las estrategias establecidas, todos los objetivos específicos. (Palacios, 2010)

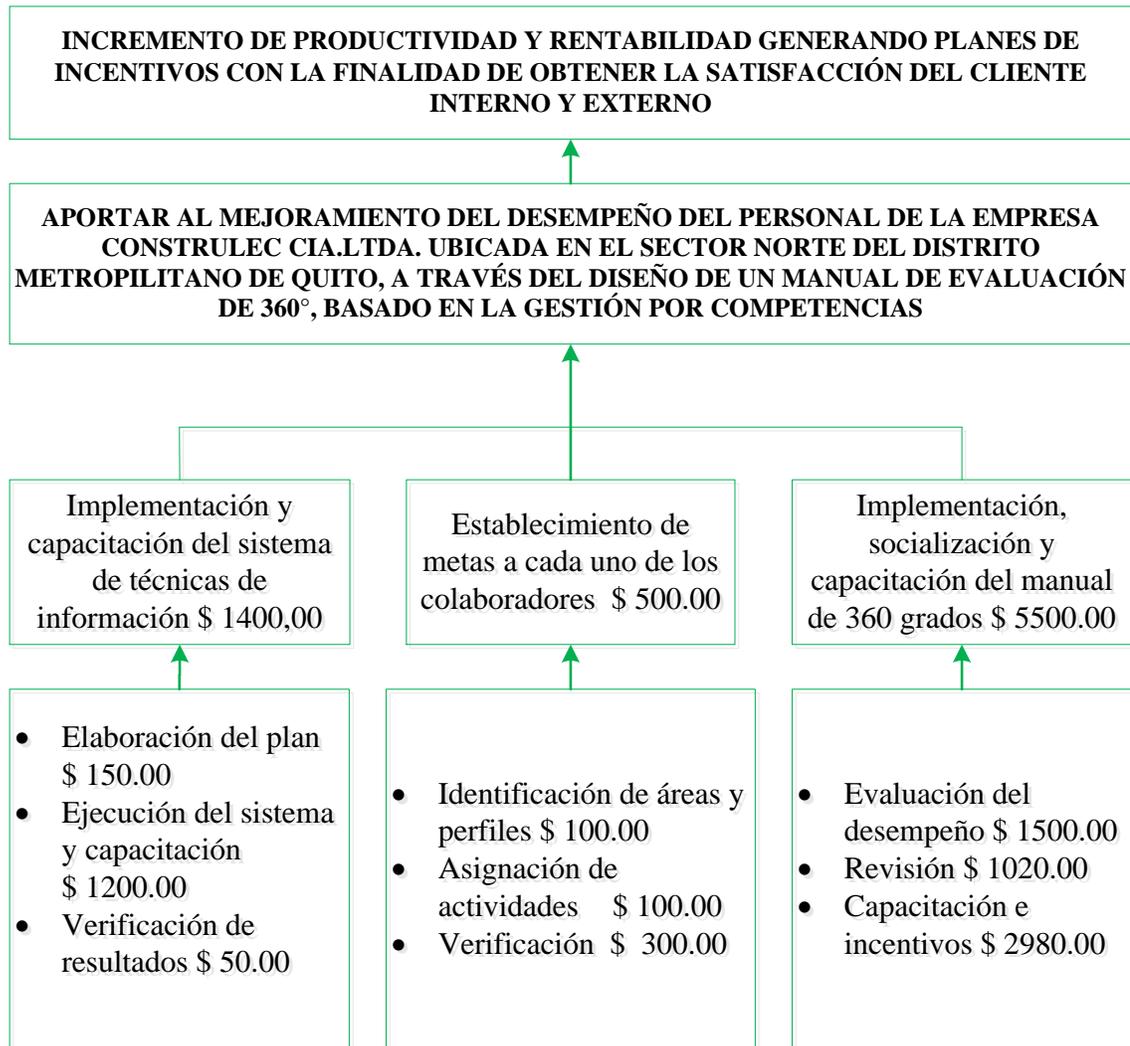


Figura 5 Diagrama de Estrategias

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karina Moreira

4.04.01 Análisis Diagrama de Estrategias

El diagrama de estrategias establece la estructura de cada actividad a realizarse, identifica las partes de cada estrategia que se ha implantado con los costos que se requieren para cada una de ellas.

Para la capacitación al personal sobre las nuevas técnicas de información se lo realizará primeramente elaborando un cronograma de los temas que se van a tratar en dicha capacitación, posterior se realiza la capacitación y se verifican los resultados obtenidos.

Dentro de las estrategias se plantea el establecimiento de metas y cada uno de los colaboradores, para que esta actividad se lleve a cabo inicialmente se identificaran las áreas y los perfiles para asignar las actividades o metas a cumplir de acuerdo a su capacidad y conocimientos, una vez realizado culminado el lapso se realiza la respectiva verificación.

La estrategia más importante que se plantea es la implementación, socialización y capacitación del manual de 360 grados, que será una herramienta muy importante dentro del departamento de talento humano, se analizará el plan de capacitación que está creado se seleccionara al personal por jerarquías para ser capacitado.

4.05 Definición Matriz de Marco Lógico

La matriz de marco lógico ayuda a las personas encargadas de la preparación y la ejecución del proyecto para estructurar y formular mejor sus pensamientos para expresarse de manera clara y uniformizada. Si las políticas están mal diseñadas o si falta lógica, el marco lógico revelará las contradicciones aunque no pueda por sí sola establecer mejores políticas. El marco lógico es principalmente un instrumento para mejorar la planificación y la ejecución. Sin embargo, por muy bueno que sea un instrumento, no puede garantizar por sí solo resultados positivos. La elaboración del marco lógico no debe ser un ejercicio formal que parte del principio de calco. Cada marco lógico debe ser el producto de un profundo análisis y de un proceso participativo de planificación cuya calidad de varios factores. (Eurpeaid, 2001, pág. 9)

Tabla 5 Matriz de Marco Lógico

RESUMEN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FIN</p> <p>Incremento de productividad y rentabilidad generando planes de incentivos con la finalidad de obtener la satisfacción del cliente interno y externo.</p>	<p>Lograr la mejora en cada una de las áreas en un alto porcentaje de rendimiento</p>	<p>Ejecución de encuestas al cliente externo e interno</p>	<p>Empresas consultoras con conocimientos en subsistemas de talento humano darán soporte de tipos de incentivos</p>
<p>Propósito</p> <p>Aportar al mejoramiento del desempeño del personal de la empresa Construlecía. Ltda. Ubicada en el sector norte del distrito metropolitano de Quito, a través del diseño de un manual de evaluación de 360°, basado en la gestión por competencias</p>	<p>Incremento de productividad de la empresa un alto porcentaje, verificando las metas cumplidas.</p>	<p>El departamento de Talento Humano se encargara de comprobar la mejora del personal en cada una de las áreas establecidas.</p>	<p>Diferentes entidades para el soporte del plan de capacitación.</p>
<p>Componentes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación y capacitación de la nueva técnica de información. 2. Establecimiento de metas a cada uno de 	<p>Incremento de productividad y rentabilidad.</p> <p>Satisfacción del cliente interno</p>	<p>Departamento de Talento Humano</p>	<p>Implementación de capacitaciones e incentivos a Colaboradores Administrativos y Operativos</p>

APORTAR AL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRULEC CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE 360°, BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS



<p>los colaboradores.</p> <p>3. Implementación, socialización y capacitación del manual de 360 grados.</p>			
<p>ACTIVIDADES</p> <p>Componente 1 Elaboración del plan</p> <p>Ejecución de la técnica y capacitación</p> <p>Verificación de resultados.</p> <p>Componente 2 Identificación de áreas y perfiles.</p> <p>Asignación de actividades</p> <p>Verificación</p> <p>Componente 3 Evaluación del desempeño</p> <p>Revisión</p> <p>Ejecución de capacitación e incentivos</p>	<p>Presupuesto</p> <p>6.800,00</p>	<p>Departamento de Talento Humano departamento financiero.</p>	<p>La Junta de Accionistas y dpto. Financiero aprueban presupuestos para la mejora de las evaluaciones.</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karina Moreira

CAPITULO V

PROPUESTA

5.01 Antecedentes

Construlec es una empresa que busca el incremento de la productividad y rentabilidad, por ende que los colaboradores cuenten con un ambiente agradable en donde puedan realizar sus funciones a cabalidad, en donde se sientan satisfechos, motivados e incentivados, es por esta razón que en base a las encuestas realizadas dentro de la organización de ha decidido desarrollar e implementar un manual para la evaluación del desempeño de 360 grados.

La evaluación del desempeño de 360 grados basado en competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. El objetivo de la evaluación de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. Al fin de lograr este objetivo los sistemas de evaluación deben ser prácticos y confiables. (Werther, 1992, pág. 183).

5.01.02 Objetivo General

Diseñar un manual de 360 grados basado en la gestión por competencias laborales para evaluar el desempeño de funciones del talento humano de la empresa Construlec Cía. Ltda., para el mejoramiento del rendimiento laboral, para la optimización de recursos e incremento de productividad del personal administrativo y operativo.

5.01.03 Objetivos específicos

- Elaborar y ejecutar un manual de evaluación del desempeño de 360 en la empresa Construlec Cía. Ltda.
- Calificar el desempeño del personal de la organización del departamento administrativo y operativo.
- Establecer planes de motivación e incentivos.

5.01.04 Alcance de la propuesta

El manual de evaluación de 360 grados está dirigido para todo el personal de la empresa Construlec, este sistema trata de facilitar el trabajo de los departamentos tanto administrativo como operativo ya que permite crear un tipo de comunicación y retroalimentación entre todos los colaboradores incluido los jefes de altos mandos.

El propósito que se busca con la aplicación de esta evaluación es el mejoramiento del desempeño de los individuos, para la toma de decisiones administrativas, incrementos salariales e incentivos, de acuerdo a los resultados obtenidos.

El manual de evaluación del desempeño será de 360 grados, es decir que dará un giro por todo el personal donde todos los colaboradores de la empresa serán evaluados, no solo nivel operativo sino también el nivel administrativo. Adicional este manual de

evaluación será desarrollado e implementado por medio de la gestión por competencias laborales.

5.01.05 Importancia de la propuesta

El departamento operativo y administrativo juegan un papel muy importante dentro de la empresa, es por esta razón que se ha decidido la implementación de una herramienta que pueda medir el rendimiento laboral de todos los colaboradores, ya que para lograr las metas determinadas es muy importante contar con personal calificado motivado, idóneo y que tenga el conocimiento y la capacidad para manejar cualquier actividad que sea necesaria dentro de su área.

5.01.06 Definición de Competencias laborales

Las competencias laborales es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades y habilidades que posee cada uno de los colaboradores con el fin de llevar a cabo las actividades o tareas que ha establecido la empresa según las funciones que realiza.

5.01.07 Tipos de Competencias

Para el desempeño laboral existen los siguientes tipos de competencias:

➤ Competencias Básicas

Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprende a aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en la áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de

problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

(http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf)

➤ **Competencias conductuales**

Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc. (http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf)

➤ **Competencias Funcionales**

Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente. (http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf)

Para la evaluación se ha considera utilizar las siguientes competencias:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Habilidad
- Toma de decisiones
- Habilidad de comunicación
- Adaptabilidad
- Responsabilidad
- Flexibilidad

- Conocimientos
- Logro de resultados
- Iniciativa
- Autocontrol
- Compromiso
- Pensamiento analítico
- Comunicación

5.01.07.01 Glosario de competencias

- **Flexibilidad**

Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos, esta permite mayores oportunidades a las empresas y a las personas.

- **Autoconfianza**

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones (por ejemplo, ante nuevas dificultades).

- **Integridad**

Integridad es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos,

o clientes externos. La integridad puede definirse como una cualidad de la persona que la faculta para tomar decisiones sobre su comportamiento por sí misma.

➤ **Pensamiento Analítico**

Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

➤ **Búsqueda de información**

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el “escarbar” o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.

➤ **Orientación al logro**

Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica la orientación al logro.

➤ **Iniciativa**

Se refiere a identifica un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades. Tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva, despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir los obstáculos y consecuencias de la acción que se presente. Implica marcar el rumbo por medio de las gestiones y no se queda en palabras.

➤ **Liderazgo**

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

➤ **Trabajo en equipo**

Trabajo en Equipo y Cooperación implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina.

Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. “Equipo”, como en el caso de “Liderazgo”, se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, en el mismo departamento o entre departamentos.

➤ **Comunicación**

Es la habilidad para expresar ideas de manera efectiva, escuchar y aprender de las ideas que aportan los demás. La comunicación se refiere a que sea asertivo y abierto a las negociaciones y al compromiso.

➤ **Responsabilidad y compromiso**

Es ser proactivo en la labor y anticiparse a lo que pueda suceder, es estar preparado para cualquier obstáculo que se presente y tratar de resolver las circunstancias si que se lo soliciten. Es dedicar tiempo y esfuerzo.

➤ **Ejecución**

Es el hecho de realizar una acción concreta. Tiene un uso administrativo, desempeñar algo con facilidad, realizar las operaciones que son específicas por un programa.

➤ **Verificación**

Es la acción de verificar, comprobar o examinar la verdad de algo. Es un proceso que se realiza para revisar si una determinada actividad se está cumpliendo con los requisitos y normas previstos.

➤ **Desempeño**

Es el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones a un cargo o un trabajo. Es el grado de desenvolvura que tiene como aspecto un fin esperado.

➤ **Gestión**

La gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Muestra algo con señales e indicios.

➤ **Funciones**

Permite definir las esperas del empleador y de los empleados, delimitando claramente las competencias y responsabilidades del colaborador. Define el cargo y las funciones que un empleado debe realizar.

➤ **Mando**

Es un atributo o poder que implica la capacidad de imponer sus decisiones a quien ejerce el mando sobre quién debe obedecer.

➤ **Calificación**

Significa evaluar y puntuar las cualidades y capacidades de un objeto o individuo, establecer niveles de suficiencia de los saberes de los colaboradores.

➤ **Especialización**

Es el proceso por el que un individuo, un colectivo o una institución se centra en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido en vez de abarcar la totalidad de las actividades.

➤ **Inducción**

Es el más idóneo para el trabajador para que el pueda obtener toda la información que le requiera para conocer a la empresa y también para conocer su área de trabajo, de igual forma sus funciones que tendrá que desempeñar.

➤ **Diseñar**

Es dibujar proyectar datos para la búsqueda de una solución de campo. Es un proceso de creación y desarrollo para producir un nuevo objeto.

➤ **Eficacia**

Es la capacidad para alcanzar un objetivo predeterminado, es decir cumplir un objetivo con mínimo recurso y tiempo disponible.

➤ **Eficiencia**

Se refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado.

5.01.08 Ventajas de la evaluación de desempeño de 360°

- Ayuda al mejoramiento del clima organizacional, de tal forma que todas las áreas de trabajo puedan ser abordados de absoluta confianza.
- Personal motivado.
- Incremento de productividad.
- Los colaboradores cuentan con el conocimiento necesario para realizar sus actividades, ya se los capacita según su resultado de la evaluación.
- Disminuye rotación de personal.
- Cumplimiento de metas y objetivos.
- Beneficio para la comunicación interna.

5.02 Descripción

Con la implementación del manual se prevé que el departamento de talento humano cuente con la herramienta necesaria para pedir el rendimiento de todos los trabajadores,

esta evaluación se la realizará a los colaboradores anualmente en donde se coordinara con los supervisores y jefes inmediatos para la ejecución del mismo sin interrupciones laborales.

MANUAL DE EVALUACIÓN

5.03 Formulación de la propuesta.

5.03.01 MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS

La evaluación del desempeño basado en competencias en un proceso en el cual los jefes inmediatos y colaboradores se evalúan de acuerdo a su rendimiento y comportamiento laboral en los cargos o funciones que realicen, todo esto se lo realiza con el fin de aplicar planes de mejora, de tal manera lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.

5.03.01.01 Sistema de calificación del manual

La calificación para realizar la revisión y toma de decisiones en las preguntas que son relacionadas con los valores y las competencias se lo realizará con un rango del 1 al 4 con la siguiente descripción:

- **4.- Siempre:** Supera las expectativas.
- **3.- A veces:** Cumple con lo requerido.
- **2.- Ocasionalmente:** No es capaz de hacer el trabajo sin indicaciones
- **1.- Nunca:** No es aceptable para el área.

Mientras que para las preguntas de conocimiento se las calificará con un Sí o No, en donde Si se evalúa sobre y 1 puntos y No sobre 0 punto.

5.03.01.02 Políticas del manual

- Todos los colaboradores que obtengan la tercera evaluación por debajo de las expectativas, aun indicando de los cambios y mejoras que el debería implantar automáticamente deberán ser retirados de Construlec.
- Todo el personal deberá asistir el día y la hora indicada a realizarle la evaluación
- La alta gerencia deberá aportar con todos los equipos tecnológicos, materiales, y financieros que sean necesarios.
- Esta herramienta es de uso obligatorio, por lo tanto el departamento de talento humano la deberá utilizar de acuerdo a lo establecido.
- La evaluación se la realizará una vez al año.
- Todos los colaboradores nuevos recibirán una inducción sobre esta herramienta.

5.03.01.03 Análisis e Interpretación de Resultados

Dentro de la evaluación y lo que se pueda obtener como resultados tenemos un valor máximo de 85 puntos, que significa el 100% de la evaluación.

La estandarización que se plantea implementar se la desarrollará con un rango de la siguiente manera:

1. De 85 a 70 puntos, es decir el (100%) y el (82.35%), significa que los trabajadores tiene el conocimiento y la capacidad necesaria para realizar las funciones en el área que les corresponde.
2. De 79 a 50 puntos es decir el (81.18%) y el (58.82%), significa que los colaboradores necesitan un incentivo para realizar las funciones de manera

eficaz, ya sea esta de una capacitación o cualquier otro incentivo que se pueda desarrollar dentro de la organización.

3. De 49 a 30 puntos es decir el (57.65%) y el (35.29%), significa que los colaboradores tienen un bajo nivel de desempeño por lo que en la siguiente evaluación que se realice ellos tendrán la oportunidad de incrementar el puntaje, caso contrario si en la siguiente evaluación sacaren un puntaje igual o menor al de la evaluación anterior el colaborador automáticamente quedara fuera de la organización.
4. De menos de 30 puntos es decir menos del (35.29%) significa que el colaborador no es idóneo para el área.

Tabla 6 Análisis e interpretación de Resultados

OPCIONES DE RESULTADOS	ANÁLISIS
Del 100% al 82.35%	Suficiente conocimientos, excelente colaborador.
Del 81.18% al 58.82%	Escaso incentivo para el buen desempeño.
Del 57.65% al 35.29%	Bajo nivel de productividad y desempeño.
Menos del 35.29%	No es aceptable para el área.

Tabla 7 Formato de Evaluación Dpto. Operativo

<p>CONSTRUCTORA DE INGENIERIA ELECTRICA Y ELECTRONICA</p> <p>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO DE LA EMPRESA CONSTRULEC CIA. LTDA.</p>		
Apellidos:		
Nombres:		
Edad:	Tiempo que labora en la empresa:	
Función o cargo que desempeña:		
Favor lea concentradamente e indique el número de la opción que mejor se describa, teniendo en cuenta la siguiente escalas de calificación.		
4: SIEMPRE.- Supera las expectativas 3: A VECES.- Cumple con lo requerido 2: OCASIONALMENTE.- Poca iniciativa 1: NUNCA.- No es aceptable para el área.		
COMPETENCIAS BÁSICAS		Calificación
1	Colabora para que exista un buen ambiente de trabajo	
2	Es respetuoso con su jefe superior y demás compañeros de trabajo	
3	Es responsable de cada uno de sus actos	
4	Aplica con responsabilidad los cambios que realiza la empresa.	
5	Expresa y mantiene una comunicación entendible.	
6	Cumple con los horarios establecidos por la empresa	

COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
7	Tiene iniciativa para resolver imprevistos presentados	
8	Se adapta con facilidad a los cambios de obras	
9	Coopera con el resto de los compañeros para despejar cualquier tipo de inquietud o duda	
10	Tiene capacidad para trabajar en equipo	
11	Es considerado como un líder dentro del grupo	
12	Es comprensivo con los compañeros	
13	Posee de la experiencia suficiente para realizar sus funciones	
14	Mantiene una comunicación de respeto y cordialidad con su jefe inmediato	
15	Es responsable en sus funciones y las realiza sin necesidad de supervisión	
16	Cumple y hace cumplir las responsabilidades asignadas	
17	Su nivel de desempeño alcanza siempre las expectativas proyectadas	
18	Colabora con el personal nuevo para que se adapte fácilmente al cargo	
SEGÚN SU CRITERIO POR FAVOR RESPONDA SI O NO LA CALIFICACIÓN DEL SR.(A) EVALUADO(A)		SI / NO
COMPETENCIAS FUNCIONALES		
19	Su jefe superior inmediato establece objetivos reales?	
20	El ambiente de trabajo le motiva laboralmente?	
21	Le gustaría recibir cursos de capacitación frecuentemente?	
22	Considera usted que los cursos de capacitación que se les ha dado han sido oportunos para su desempeño?	

23	La empresa se preocupa por su desempeño laboral y personal?	
24	Su jefe inmediato le apoya para mejorar su desempeño laboral?	
25	Ha recibido incentivos por parte de la empresa o su superior por el trabajo desempeñado?	
26	Cree Usted que sería importante recibir informativos impresos para mejorar la comunicación?	
27	Cuándo ha tenido algún problema personal su jefe ha sido accesible?	
28	Es satisfactorio trabajar bajo las disposiciones de un jefe directo?	
29	Cree usted que todas y cada una de las unidades organizativas existentes aportan al logro de los objetivos de la empresa?	
30	Existe el respeto entre compañeros y superiores?	
31	Realiza actividades que no tengan que no tiene relación con su cargo?	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karina Moreira

Tabla 8 Formato de Evaluación Dpto. Administrativo

<p>CONSTRUCTORA DE INGENIERIA ELECTRICA Y ELECTRONICA</p> <p>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CONSTRULEC CIA. LTDA.</p>		
Apellidos:		
Nombres:		
Edad:	Tiempo que labora en la empresa:	
Función o cargo que desempeña:		
Favor lea concentradamente e indique el número de la opción que mejor se describa, teniendo en cuenta la siguiente escalas de calificación.		
4: SIEMPRE.- Supera las expectativas 3: A VECES.- Cumple con lo requerido 2: OCASIONALMENTE.- Poca iniciativa 1: NUNCA.- No es aceptable para el área.		
COMPETENCIAS BÁSICAS		Calificación
1	Colabora para que exista un buen ambiente de trabajo	
2	Es respetuoso con su jefe superior y demás compañeros de trabajo	
3	Es responsable de cada uno de sus actos	
4	Aplica con responsabilidad los cambios que realiza la empresa.	
5	Expresa y mantiene una comunicación entendible.	
6	Cumple con los horarios establecidos por la empresa	

COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
7	Tiene iniciativa para resolver imprevistos presentados	
8	Se adapta con facilidad a los cambios de obras	
9	Coopera con el resto de los compañeros para despejar cualquier tipo de inquietud o duda	
10	Tiene capacidad para trabajar en equipo	
11	Es considerado como un líder dentro del grupo	
12	Es comprensivo con los compañeros	
13	Posee de la experiencia suficiente para realizar sus funciones	
14	Mantiene una comunicación de respeto y cordialidad con su jefe inmediato	
15	Es responsable en sus funciones y las realiza sin necesidad de supervisión	
16	Cumple y hace cumplir las responsabilidades asignadas	
17	Su nivel de desempeño alcanza siempre las expectativas proyectadas	
18	Colabora con el personal nuevo para que se adapte fácilmente al cargo	
SEGÚN SU CRITERIO POR FAVOR RESPONDA SI O NO LA CALIFICACIÓN DEL SR.(A) EVALUADO(A)		SI / NO
COMPETENCIAS FUNCIONALES		
19	Considera usted que existe una clara definición de los objetivos establecidos dentro de la empresa?	
20	Los objetivos y metas planteados son expresados con sus respectivos indicadores de control?	
21	Todos los planes de la empresa se integran en un plan general con el empleado?	
22	Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada departamento de la empresa?	

23	Se tienen establecidas por escrito las funciones de cada cargo?	
24	Se le fue entregado el manual de funciones o procesos?	
25	Considera que la función que realiza esta acorde a sus conocimientos?	
26	Las funciones que usted desarrolla son exclusivamente de su cargo?	
27	La cantidad de personas existentes se corresponden con las que realmente se necesitan?	
28	Se estudian y mejoran los procedimientos y métodos de trabajo que usted utiliza con suficiente periodicidad?	
29	Cree usted que todas y cada una de las unidades organizativas existentes aportan al logro de los objetivos de la empresa?	
30	Se publican los organigramas en lugares visibles para que todos los trabajadores tengan conocimiento de los elementos que conforman la estructura de la empresa?	
31	Considera usted que su empresa aplica técnicas o herramientas innovadoras en el campo organizativo?	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karina Moreira



PLAN DE INCENTIVOS

EJECUCIÓN DE PLAN DE INCENTIVOS

5.04 Antecedentes

Uno de los objetivos de las organizaciones para alcanzar sus propios intereses es utilizar distinto tipos de incentivos o compensaciones otorgados a los colaboradores para que estos se sientan más motivados y comprometidos con el trabajo que realizan. Las compensaciones o incentivos representan un premio o reconocimiento de los servicios de un empleado competente. Por esta razón, ocupan un lugar muy importante en el departamento o área de gestión de personal de la empresa, ya que es fundamental que el empleado desarrolle un buen desempeño en su trabajo. (Barbara Flores, 2008, pág. 4)

El plan de incentivos que se plantea efectuar dentro de Construlec es con la finalidad de crear un ambiente favorable para que los colaboradores puedan desarrollar el trabajo y obtengan un desempeño acorde a las metas y objetivos constituidos.

La empresa Constructora de ingeniería Eléctrica Construlec Cía. Ltda., es dedicada a las instalaciones eléctricas y eléctricas, actualmente cuenta con una nómina de 63 colaboradores los mismo que son divididos en al área administrativa y operativa. Para la organización es muy importante contar con una herramienta o una metodología para poder incentivar al personal.

Un incentivo es parte de premiar y reconocer a los colaboradores la calidad del desempeño y los resultados que este obtiene de manera individual. Estos planes estarán constituidos por capacitaciones, cursos nacionales e internacionales y eventos sociales, flexibilidad en la toma de vacaciones y bonificación.

5.04.01 Definición del sistema de incentivos

Es una herramienta que Construlec propone implementar con la finalidad de motivar, reconocer, estimular, calificar y recompensar el trabajo de todos los colaboradores de la organización, la misma que puede realizarse a cada trabajador o grupal, dependiendo del tipo de incentivo que se vaya a aplicar.

5.04.02 Objetivo

Fortalecer, elevar, contribuir y motivar a los colaboradores el desempeño o metas cumplidas, logrando de esta manera la satisfacción y bienestar de cada uno de los colaboradores.

5.04.03 Beneficios de aplicación de incentivos

- El personal cumple sus metas establecidas, logrando la puntualidad en la entrega del mismo.
- Se aprecia el esfuerzo de tal manera se les hace sentir que son importantes para la empresa.
- Se cuenta con el personal motivado al momento de realizar sus funciones.
- Eficiencia en el clima organizacional.

5.04.04 Políticas del plan de incentivos

- Asistir de forma obligatoria a las reuniones de capacitaciones en el horario indicado.
- Es obligación del departamento de talento humano coordinar el día y la hora del evento de cumpleaños del mes.

- El departamento financiero debe asignar el recurso necesario para cubrir el plan de incentivos de acuerdo a lo establecido por el departamento de talento humano de la actividad a realizarse y aprobado por la gerencia general.
- Todo el personal debe cumplir con las indicaciones dadas correspondientes al medio de incentivo a ejecutarse.
- Se reconocerá a los trabajadores que tengan una calificación completamente satisfactoria por el empleador.

5.04.05 Aplicación de la propuesta

Los medios de incentivos que se espera implementar para el beneficio de todos los colaboradores se los aplicará una vez analizado y comprobado que los trabajos son realizados con calidad y eficiencia, logrando de esta manera una satisfacción para todos los involucrados del mismo. Para ellos se ha considerado los siguientes:

5.04.05.01 Especialización.

Estos cursos no requieren personas con título universitario o cualquier otro título para poder asistir al mismo, ya que los temas a realizarse serán establecidos por el departamento de talento humano de la empresa.

➤ **Costos de la especialización**

El costo de este incentivo será de acuerdo al tema que vaya a recibir el empleado, dicho valor será aprobado por el departamento financiero y debidamente autorizado por la gerencia general, para realizar dicha cancelación y proceder con lo establecido.

➤ **Responsables de la especialización**

Entre los principales responsables o proveedores que facilitan la ayuda de sus profesionales tenemos los siguientes:

- Cámara de Construcción
- Otras entidades que presenten temas relacionados con temas del sector de la construcción.

5.04.05.02 Cursos

Estos son nacionales e internacionales, se trata de actualización de conocimientos de acuerdo a su rama laboral, que se los realizará de acuerdo a la calificación y a la falta de conocimientos que sean necesarios para los colaboradores.

- **Costos de los cursos**

El costo depende del tipo de curso que vaya a recibir y la entidad que lo brinde, por lo general los costos de los cursos ascienden valores aproximados de \$ 250.00 a \$ 550.00 dólares.

- **Proveedores principales para brindar los cursos**

Para que los colaboradores reciban una especialización de calidad las pueden recibir en las siguientes entidades principales:

- SETEC (Secretaría técnica de capacitación y formación profesional)
- CIEPPI (Colegio de ingenieros eléctricos y electrónicos de Pichincha)

5.04.05.03 Eventos Sociales

Se refiere a las reuniones de integración que la empresa les brinda, entre ellas el festejo de cumpleaños, que se los realiza al final de cada mes en la hora programada, la cena navideña, festejo por el día del trabajador, celebración de las fiestas de Quito, evento por navidad fin de año.

➤ Costos de los eventos sociales

Los costos de los eventos sociales son asumidos por la empresa cuyo valor aproximado sumado de todas las actividades es de \$ 8.000.00 anual.

➤ Responsable de los eventos

Se encarga directamente en departamento de talento humano en todo lo relacionado con la coordinación y la programación,, una vez realizado todo el proceso por el departamento de talento humano el departamento financiero junto con la gerencia aprueban los valores para que sean cancelados.

El programa de eventos sociales es de carácter dinámico que facilita a los colaboradores un ambiente agradable de confianza en donde pueden compartir con el resto de compañeros en un entorno de socialización. Estos eventos nos se los realiza en todas las organizaciones ya que no obligación del patrono ejecutar eventos como estos, en este caso Construlec se preocupa por el bienestar de los colaboradores.

5.04.05.04 Flexibilidad en la toma de vacaciones

Esta disposición es muy importante para todo los colaboradores, ya que al momento de que tomen la decisión de los días que requieren tomar de sus vacaciones, ya cuentan con un propósito para esos días libres que desean tomar, en muchos casos esta decisión

se debe a que los colaboradores desean pasar con su familia y deciden tomar las vacaciones cuando los hijos se encuentran de vacaciones, para esto es importante tener conocimiento y proporcionar la facilidad a los colaboradores de realizar un cronograma de proyección de vacaciones, en donde se especifique con anticipación los días que podrán ausentarse de su lugar de trabajo, de tal manera que se pueda llegar a un buen acuerdo en donde tanto la gerencia como el individuo se sientan conformes con las decisiones tomadas por las dos partes.

➤ **Políticas para acceder a la flexibilidad de vacaciones**

Los colaboradores que deseen tomar vacaciones de acuerdo a sus necesidades deben cumplir con los siguientes:

- Elaboración anual del cronograma de salida.
- Coordinar con el jefe inmediato sobre los días que necesita ausentarse.
- Consultar al departamento de talento humano los días disponibles de vacaciones.
- Anticipar a la gerencia mínimo 15 días antes de la fecha de salida.
- Entregar al personal de remplazo los pendientes por realizar.
- Llenar el formato de solicitud de vacaciones que se adjunta a continuación.

 **SOLICITUD DE VACACIONES**

Nombre del trabajador.....

Fecha de entrada a la Empresa.....

Fecha de solicitud.....

Año perido de vacaciones.....

Dias de vacaciones disponibles.....

Dias de vacaciones a tomar.....

SEÑOR GERENTE

Solicito se sirva autorizar mi salida de vacaciones a partir del dia.....

hasta el

F) Solicitante F) Jefe Superior F) Gerente General

Figura 6 Solicitud de Vacaciones

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karina Moreira

5.04.05.05 Económico – Bonificación

Este medio de incentivar al personal se lo realizará a los colaboradores que trabajan fuera de la ciudad de Quito, dejando constancia que el valor correspondiente a viáticos son asumidos por la empresa y no tiene ninguna relación con el valor que la empresa le entrega como bonificación al trabajador.

La bonificación es un valor que representa un gasto para la empresa, pero a su vez también representa una inversión a largo plazo, ya que se obtendrá una mayor productividad por parte de los colaboradores.

➤ Valor de la bonificación

El valor que se les entrega a los empleados es de \$ 120.00 mensual, cuyo valor se los detalla en el rol al final de cada mes.

Actualmente la empresa cuenta obras o trabajos que se ejecutan en el Oriente Ecuatoriano (Escuelas del Milenio), cuya obra la ejecutan 5 colaboradores, y en Ambato (Mall de los Andes) que cuenta con 6 colaboradores.

➤ Personal fuera de la ciudad

Antes de enviar a los colaboradores fuera de la ciudad, se realizar una breve reunión en donde se les brinda todas las indicaciones respectivas y los beneficios que obtendrán para la obra que requiera, se da la oportunidad que ellos tomen la decisión quien desee irse.

Una vez que se cuente con el listado de las personas se realizan los debidos procesos para que puedan retirarse de sus obras actuales.

PLAN DE CAPACITACIÓN

APORTAR AL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRULEC CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE 360°, BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

PLAN DE CAPACITACIONES

5.05 Antecedentes

El plan de capacitaciones busca fortalecer los conocimientos y capacidades de cada uno de los colaboradores, con la finalidad de que mejoren la calidad de vida de los trabajos que se realizan diariamente en la organización. Esta propuesta se la realiza con el objetivo principal que es la reducción de tiempos muertos, ya que en varias ocasiones el personal no suele tener un conocimiento al 100% en las funciones destinadas a cada uno.

Construlec dentro de su nómina del departamento operativo cuenta con la mayor cantidad de colaboradores que obtienen un nivel de educación básica, y aunque al momento de la contratación al personal nuevo se les brinda la respectiva inducción no siempre es suficiente para que ellos puedan desempeñarse en sus funciones al cien por ciento.

Por esta razón la empresa considera importante que exista un cronograma de capacitaciones, no solo para el personal operativo, sino para todo el personal dentro de la organización.

5.05.01 Objetivo General

Diseñar un cronograma de capacitación, estableciendo temas relacionados con las áreas de trabajo que cuenta la empresa, adicional temas de seguridad laboral, de esta manera lograr incrementar las potencialidades, conocimientos, mejoramiento del trabajo en equipo y del trabajo que realizan cada uno de los colaboradores.

5.05.02 Objetivos Específicos

- Implementar un plan de capacitaciones para los colaboradores de Construlec Cía. Ltda.
- Incrementar la calidad de servicios y productividad
- Mejorar el conocimiento de cada uno de los colaboradores
- Lograr las metas y objetivos establecidos.

5.05.03 Alcance de la propuesta

Con la aportación de capacitaciones se logrará un compromiso por parte de los colaboradores, ya que se les facilita y se le da la oportunidad de que sigan formándose dentro del ámbito laboral, y que puedan realizar las funciones con eficiencia y calidad, logrando de esta manera que el cliente externo se sienta satisfecho con el trabajo que se brinda.

5.05.04 Importancia

La capacitación es uno de los sistemas que son considerados como un medio de incentivo para el personal, pero también es importante para la actualización de conocimientos, es por esta razón que es importante aplicar esta herramienta dentro de la empresa para aumentar la eficiencia, eficacia y productividad de todos los colaboradores.

5.05.05 Beneficios del plan de capacitación

Al realizar las capacitaciones beneficia tanto al trabajador como a la empresa, entre ellos se puede mencionar los siguientes:

- El trabajador puede tomar las decisiones con más seguridad en sí mismo.

-
- Satisfacción del cliente interno
 - Eficiencia en la comunicación
 - El ambiente de trabajo es agradable y de confianza
 - Responsabilidad y conocimiento necesario en cada actividad.
 - Se cumplen las metas propuestas

5.05.06 Políticas de Capacitación

- El horario de las capacitaciones serán establecidos tomando en cuenta las horas de jornada laboral como las no laborables, de tal manera lograr la contribución con los colaboradores.
- El plan de capacitación será desarrollado y coordinado específicamente por el departamento de Talento Humano, esto en base a los resultados obtenidos en la evaluación.
- El personal convocado a la capacitación debe asistir de manera obligatoria.
- El costo de la capacitación será asumidos de la siguiente manera: 50% el empleador y el 50% por el trabajador que serán descontado en cuotas mensualmente, si el trabajador demuestra su responsabilidad y compromiso total con sus funciones, el 100% de los valores de las capacitaciones serán asumidos por el empleador.

5.05.07 Descripción

El cronograma de capacitación se lo ha elaborado en base a los temas básicos que todos los colaboradores deberían conocer, adicional se ha implementado el formato para

el control de asistencia a las capacitaciones que se ejecutaran de acuerdo a la disponibilidad del departamento de talento humano.

5.05.08 Formulación de la propuesta

Antes de definir los temas de capacitación se llevo a cabo una reunión en donde se decidieron los temas que se van a tratar o dictar, tomando en cuenta los temas verdaderamente necesarios para el personal en relación a las actividades y al área de trabajo que pertenece, y también se analizaron varios temas que tienen mucha relación con el desempeño de los colaboradores.

Los temas a desarrollarse dentro del plan de capacitación de detallan a continuación en conjunto con el formato para el registro de asistencia del personal.

Tabla 9 Cronograma de Capacitaciones

 PLAN DE CAPACITACIÓN				
N°	TEMAS	DIRIGIDO	INSTRUCTOR	HORAS
1	Prevención de riesgos laborales	Todo el personal de la empresa, incluido personal nuevo	Profesional en seguridad y salud.	5
2	Plan de Emergencia	Todo el personal	Profesional en seguridad y salud.	10
3	Uso y manejo de equipos de protección personal	Todo el personal que utiliza el equipo de protección personal	Profesional en seguridad y salud	6
4	Control y automatización	Todo el personal de Proyectos	Jefe de Proyectos	6
5	Primeros Auxilios	Brigadistas de emergencias	Profesional en área médica / defensa civil.	5
6	Motivación laboral	Todo el personal de la empresa.	Profesional en Psicología Laboral.	4

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karina Moreira

5.05.09 Temario y descripción del cronograma de capacitaciones

5.05.09.01 Prevención de riesgos laborales

Consiste en cumplir con las leyes vigentes que implementan los organismos de control, que permita reducir los riesgos de accidentes laborales tales como de salud, ambiental y otros que se pueden generar dentro del área de trabajo.

➤ Metodología

Esta capacitación se la realizará en las instalaciones de la oficina en la sala de reuniones con la que cuenta la empresa, considerado que los horarios se irán estableciendo con los supervisores en conjunto con el departamento de talento humano, quien se encargara de informar a todo el personal el día y la hora establecida para la capacitación. La duración será de 5 horas.

➤ Equipos necesarios y personal responsable.

Los equipos que se requerirán son computador, proyector y material de apoyo para el curso. La persona responsable para dicha actividad es el encargado y profesional de Seguridad y Salud Ocupacional de la organización.

5.05.09.02 Plan de emergencia

El plan de emergencia laboral consiste en una situación que puede poner en riesgo la salud y el bienestar de los trabajadores, o a su vez dañar gravemente las instalaciones de trabajo entre las cuales se encuentran los incendios y las catástrofes naturales.

Básicamente consiste en que hacer al momento de que se presente una emergencia.

➤ **Metodología**

Esta capacitación se la realizará en las instalaciones de la oficina en la sala de reuniones con la que cuenta la empresa, considerado que los horarios se irán estableciendo con los supervisores en conjunto con el departamento de talento humano, quien se encargara de informar a todo el personal el día y la hora establecida para la capacitación. La duración será de 10 horas.

5.05.09.03 Uso y manejo de equipo de protección personal

Son temas relacionados con el uso de equipos de protección personal, es decir de todos los implementos que los colaboradores utilizan para realizar las actividades. Se relaciona directamente con el buen uso del mismo, la forma correcta en la que se debe utilizar los equipos, en donde sí, y en donde no se debe utilizar las diferentes herramientas protectoras.

➤ **Equipos necesarios y personal responsable**

Se requerían todas las herramientas necesarias que utiliza el personal como seguridad e higiene, para ello es necesario que el departamento de Talento Humano en conjunto con el encargado de Seguridad y Salud realicen las respectiva capacitaciones.

Para lograr una mayor comprensión, es importante que al momento de realizar dicha actividad los dictadores cuenten con los equipos de protección físicamente, de esa manera es más fácil entender el buen uso de los equipos protectores.

Para un buen control del uso de equipos se ha considerado supervisar en cada obra a todo el personal con el siguiente formato:



CONSTRULEC Cía. Ltda.
CONSTRUCTORA DE INGENIERÍA ELÉCTRICA Y ELECTRÓNICA

CONTROL DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN

El presente instrumento tiene como objetivo verificar que todo el personal cumple con las políticas establecidas de la empresa, que cumplan con cada uno de los equipos de seguridad y protección que la empresa les otorga.. Cabe mencionar que la empresa se preocupa por el bienestar de cada uno de los trabajadores es por esta razón que realizamos la siguiente supervisión.

Supervisor:
Obra: **Fecha:**
Trabajador:

Favor marcar con una (X) según corresponda.

	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA
CASCO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GAFAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MASCARILLA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROTECTOR AUDITIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GUANTES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UNIFORME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ZAPATOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FAJA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ARNES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CHALECO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

.....

Supervisor

.....

Trabajador

Figura 7 Control de Equipos de Protección

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karina Moreira

5.05.09.04 Control y automatización

Este tema se relaciona directamente con el personal administrativo quienes realizan los diseños y dibujos de los planos eléctricos y electrónicos. Es un tema que es parte de la rama de ingeniería que son utilizadas en el control de las diferentes industrias.

Los colaboradores que pueden asistir a este curso deben tener un amplio conocimiento en los siguientes:

Conocimientos en sistemas eléctricos y electrónicos

Conocimientos en programación en ingeniería de software

Esto con la finalidad que al momento de recibir el curso se optimice el tiempo y los recursos, y para que obtengan un nivel de asimilación oportuno.

Costo

El costo depende de la duración y que entidad lo dicte, se estima un aproximado de \$ 250.00 por persona.

Capacidad del personal una vez recibida la capacitación

Los colaboradores que reciban la capacitación de control y automatización están aptos para realizar con eficiencia los siguientes trabajos:

- Diseños de edificios.
- Diseño de residencias.
- Diseño de industrias.
- Diseños de cualquier tipo de proyecto que se presente dentro de la empresa.

5.05.09.05 Primeros Auxilios

Son cuidados o la ayuda inmediata, temporal o necesaria que se da a una persona que ha sufrido un accidente, enfermedad o agudización de esta, hasta la llegada de un médico o profesional paramédico que se encargará solo en los casos necesarios del traslado a un hospital tratando de mejorar o mantener las condiciones en las que se encuentra. (Jorge Montoya Avecias, 2006).

El personal cuenta con un botiquín en cada una de las obras para cualquier emergencia que se presente, de igual forma el departamento administrativo cuenta con un área de enfermería con los respectivos medicamentos de primeros auxilios.

➤ Metodología

La metodología empleada está dirigida a todos los colaboradores de la empresa, ya que la actividad sectorial a la que se dedica la empresa los colaboradores del área operativa están expuestos a riesgos eléctricos, aunque cabe mencionar que los trabajos que realizan en las obras se los realiza sin energía eléctrica.

➤ Equipos necesarios

Se requieren equipos donde se puedan realizar simulaciones de simulacro ante cualquier accidente, por lo general para los accidentes ocasionados de forma imprevista como son, sismo, terremotos e incendios.

5.05.09.06 Motivación laboral

Se estima analizar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, con la finalidad de mejorar y poder aumentar la capacidad del individuo en la eficiencia y eficacia. Adicional la motivación ayuda el mejoramiento del clima y cultura organizacional.

➤ Metodología

En este tema asistirán todos los colaboradores de la empresa, ya que es un tema que no requiere ningún nivel de estudios. Se utilizaran diferentes técnicas motivacionales, entre ellas están las siguientes:

- Dar oportunidad de ascender.
- Establecer metas.
- Posibilidades de autorrealización.
- Otorgar mayor responsabilidad.
- Demostrar importancia y bienestar de todos los colaboradores.
- Reconocimiento del buen desempeño.

Para llevar el control y registro de asistencia del personal a las capacitaciones se ha desarrollado el siguiente formato:

CAPITULO VI

6.01 Recursos

Para la elaboración del presente proyecto se utilizó los siguientes recursos:

6.01.01 Recursos Humanos

- Tutor
- Docentes del Instituto Cordillera
- Autoridades de Construlec

6.01.02 Recursos Tecnológicos

- Computador
- Internet

6.01.03 Recursos Materiales

- Hojas de papel Bond
- Libros
- Bolígrafos
- Impresiones
- Cuaderno
- Carpeta

➤ Resaltador

6.02 Presupuesto

Tabla 11 Presupuesto de Elaboración

Descripción	Cantidad	Presentación	Precio Unitario	Precio Total
Pago Tutorías	1		200,00	200,00
Transporte			0,25	50,00
Alimentación				60,00
Hojas Bond (Resma)	2	Unidad	5,00	5,00
Lápiz	1	Unidad	5,00	5,00
Resaltador	1	Unidad	1,00	1,00
Carpeta	2	Unidad	1,50	3,00
Cuaderno	1	Unidad	1,50	1,50
Bolígrafo	1	Unidad	0,50	0,50
Impresión proyecto (borrador)	4	Unidad	6,50	22,00
Impresión de tesis lector	1	Unidad	6,50	6,50
Impresión tesis final	4	Unidad	11,00	44,00
Espiralados	2	Unidad	2,50	5,00
Empastado	2	Unidad	35,00	70,00
Grabación CD	4	Unidad	3,50	10,50
TOTAL PRESUPUESTO				484,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karina Moreira

6.03 Cronograma

Tabla 12 Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																								
ACTIVIDAD	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO							
	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S				
Aprobación del Tema																																								
Antecedentes																																								
Análisis de Involucrados																																								
Problemas y Objetivos																																								
Análisis de Alternativas																																								
Propuesta																																								
Aspectos Administrativos																																								
Conclusiones																																								
Recomendaciones																																								
Ejecución del manual																																								
Resultados y toma de decisiones																																								

APORTAR AL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRULEC CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE 360°, BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

CAPITULO VII

7.01 Conclusión

- El diseño de la propuesta contenida en este trabajo de investigación contribuye a fortalecer el desempeño laboral, con el establecimiento de tres componentes, estos son: Plan de Capacitación, plan de incentivos y un manual de evaluación del desempeño de 360 grados basado en la gestión por competencias, con el único fin de que el talento humano que labora en el área administrativa y operativa sienta el respaldo de la alta gerencia para realizar de forma eficiente y efectiva sus tareas.
- La aplicación y el manejo del manual de evaluación de desempeño de 360 grados es muy recomendable para Construlec Cía. Ltda., ya que es una herramienta que cumple con las necesidades de la organización.
- Se identificó las principales problemáticas existentes dentro de la empresa, es decir el levantamiento de la información mediante una encuesta que se les realizó a todo el personal del Construlec Cía. Ltda.

- Esta Investigación permitió conocer los aspectos más importantes que requieren ser analizados por la gerencia y socios de la empresa, con el fin de contar con colaboradores de alto rendimiento y comprometidos por alcanzar los logros y objetivos planteados por la empresa.
- Con la aportación del manual de desempeño de 360 grados basado en competencias se podrá obtener resultados que servirán de mucho para conocer el rendimiento de los colaboradores, y las diferentes necesidades que estos requieran y conocer con que potencial humano con capacidad, habilidad y conocimientos trabaja en la empresa.
- Con la aplicación del manual de evaluación del desempeño de 360 grados Construlec prevé lograr una cultura de conciencia y eficiencia con todos los colaboradores, y lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.

7.02 Recomendación

- Se recomienda mantener el cronograma de capacitación y el plan de incentivos para los colaboradores, ya que es una herramienta que permite la mejora continua del desempeño.
- Es recomendable que Construlec aplique la evaluación del desempeño de 360 grados basado en la gestión por competencias ya que es muy importante contar con una herramienta en donde se pueda medir y evaluar el desarrollo, compromiso y conocimiento de todo el personal en cada una de las áreas correspondientes.
- Se recomienda aplicar las políticas establecidas dentro del manual, capacitaciones e incentivos, de esta manera se pueden realizar las actividades programadas en un orden correcto tal como se encuentra establecido.
- La junta de accionista de la empresa y los departamentos involucrados deben poner atención a los requerimientos y necesidades de cada uno de los colaboradores, pues es muy importante la relación que se mantiene con los diferentes mandos.

BIBLIOGRAFIA

Barbara Flores, C. S. (2008). Sistema de compensaciones o incentivos. Universidad Austral . Chile, Valdivia, Chile.

Chiavenato, A. (2011). Administración de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: McGraw-Hill Companies, Inc.

Cohen, E., & Martinez, R. (2008). Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales. Santiago de Chile: CEPAL.

Eguren, I. R. (2010). Manual para la presentacion de proyecto. Lima: Segunda edicion Fondoempelo.

Europeid, C. E. (2001). Manual Gestion del ciclo del proyecto . Europa: Particip.

Hector, M. C. (2009). Diseño de proyectos de inversion con el enfoque de marco logico . Guatemala: Dewey.

http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf. (s.f.).

http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf.

Hugo Camacho, L. C. (2001). El enfoque al marco logico. Blasco de Garay Madrid : Fundacion cideal .

Jorge Montoya AVECÍAS, A. C. (2006). Primeros Auxilios Basicos . Mexico.

Martienz, C. &. (2008).

Palacios, M. M. (2010). Guia del curso de diseño formulacion y evaluacion . Proyecto marco logico.



Werther, W. B. (1992). Administracion de personal y recursos humanos. Mexico:

Tercera Edicion.



ANEXOS

ENCUESTA APLICADA

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN RECURSOS HUMANOS

Señor encuestado:

La presente encuesta tiene como objetivo de analizar los problemas percibidos en la empresa Construlec con la finalidad de aplicar estrategias para el mejoramiento del mismo.

Instrucciones:

Marque con una equis (x) **una sola** alternativa de cada una de las preguntas.

DATOS GENERALES

Cargo:..... **Departamento:**.....

Edad:..... **Tiempo Que Realiza Sus Funciones:**.....

1.- ¿Ha participado en una evaluación del desempeño dentro de Construlec?

SI () NO ()

2.- ¿Cómo califica la comunicación laboral y personal que mantiene con su línea de supervisión directa?

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

3.- ¿Considera usted que al aplicar una evaluación del desempeño ayudará a optimizar tiempo y recursos para lograr los objetivos y metas establecidas?

Sí () No ()

4.- ¿Cree usted que el temor a equivocarse es un impedimento para realizar las funciones de manera eficaz:

Sí () No ()

5.- ¿Aplica las políticas que están establecidas dentro de la empresa?

Siempre () A veces () Nunca ()

6.- ¿Conoce Ud. De la existencia de un plan de incentivos en la empresa

Si () No ()

7.- ¿En su empresa se pone en práctica técnicas motivacionales?

Frecuentemente () Mediamente () Ocasionalmente ()

8.- ¿Se realizan capacitaciones al personal contratado?

Frecuentemente () Cada año () Casi nunca ()

9.- ¿Al momento de su contratación le fue entregado el manual de funciones?

SI () NO ()

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

COMPETENCIAS LABORALES



APORTAR AL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRULEC CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE 360°, BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS





**PRINCIPALES TRABAJOS EJECUTADOS POR
CONSTRULEC CIA. LTDA.**



**APORTAR AL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA
CONSTRULEC CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO, A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE
EVALUACIÓN DE 360°, BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**



APORTAR AL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRULEC CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE 360°, BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS



APORTAR AL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRULEC CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE 360°, BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS