**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

# PROMOVER LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE EL DISEÑO DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA "CONSORCIO CONSERMIN PROCOPET" UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015

**Proyecto de Investigación Previo la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Recurso Humanos-Personal.**

**Autor: Miguel Cristopher Echeverria Trujillo**

**Tutor: Dr. Miguel Cartaya**

**Quito, Ecuador Marzo 2015**

## DECLARATORIA

Declaro que la 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 de mi absoluta responsabilidad.

_____

Miguel Cristopher Echeverria Trujillo

CC 172162018-3

**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, la estudiante Miguel Cristopher Echeverria Trujillo, 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 Administración de Talento Humano-Personal que imparte el Instituto 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 "**PROMOVER LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE EL DISEÑO DE UN MANUAL DE**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA "CONSORCIO CONSERMIN PROCOPET" UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015"**, el

cual incluye la implementación de un manual de Evaluación por Desempeño 360° dentro del Consorcio Consermin Procopet. Para lo cual ha utilizado los Conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. **b)** Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla el manual de Evaluacion de desempeño 360°, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de 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 manual de perfiles por competencias descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el manual por perfiles de 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 manual de evaluación de desempeño por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del manual; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del manual por perfiles de competencias; d) Cualquier transformación o modificación del manual de evaluación de desempeño 360; e) La protección y registro en el IEPI del manual de Evaluación de desempeño 360°a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del manual de Evaluación de

desempeño ; 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 programa de ordenador que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del programa de ordenador 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 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 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 reconvención, 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 10 días del mes de abril del dos mil Quince

f) _____

C.C. Nº***1721620183***

Miguel Echeverria

**CEDENTE**

f) _____

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

**CESIONARIO**

## AGRADECIMIENTO

A los directivos de Consorcio Consermin Procopet, por su valioso Auspicio para la presentación de este Proyecto, en especial a Todos los Jefes y compañeros de cada departamento, quienes Me brindaron todas las facilidades para su desarrollo.

Deseo Agradecer a mis Profesores Erika, Miguel, Patricio, quien me dio las directrices oportunas y necesarias.

## DEDICATORIA

Dios el Ser Divino que Permite que todo sea posible

A mi madre Rubi Trujillo, quien Con Mucho amor

supo comprenderme y apoyarme en mis momentos

de cansancio, Para brindarme palabras de aliento

para que siga Y no desmaye

A mis Hermanas que con su grandioso espíritu

Me transmitían sus ánimos y ganas para no decaer

Al querido ITSCO por darme la oportunidad de ejercer

Lo que me gusta para mi vida Profesional.

# CONTENIDO

DECLARATORIA ..... i
Contrato de Cesión sobre Derechos Propiedad Intelectual ..... ii
AGRADECIMIENTO ..... vii
DEDICATORIA ..... viii
TABLAS ..... x
RESUMEN EJECUTIVO ..... xi
ABSTRACT ..... xii
Introducción ..... xiii
CAPÍTULO I ..... 1
ANTECEDENTES ..... 1
1.1.1. TEMA ..... 1
1.1 Contexto Macro ..... 1
1.2 Contexto meso ..... 3
1.3 Contexto Micro ..... 4
1.4 JUSTIFICACIÓN ..... 5
1.5 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T) ..... 8
1.6 Definicion del problema central (matriz t) ..... 9
1.7 ANALISIS ..... 10
CAPITULO iI ..... 12
1.8 MAPEO DE INVOLUCRADO ..... 12
1.9 MAPEOS DE INVOLUCRADOS ..... 13
**2.2 MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS** ..... 16
MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS ..... 17
CAPÍTULO iii ..... 18
PROBLEMAS Y OBJETIVOS ..... 18

1.10 ÁRBOL DE PROBLEMAS ..... 18
ÁRBOL DE PROBLEMA ..... 20
1.11 ÁRBOL DE OBJETIVOS ..... 21
CAPÍTULO IV ..... 26
1.12 Matriz de análisis de Alternativas ..... 26
1.13 Matriz de análisis de Alternativas ..... 27
1.14 Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos ..... 31
1.15 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS ..... 33
DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS ..... 36
1.15 MATRIZ DE MARCO LÓGICO ..... 37
CAPITULO V ..... 41
1.16 PROPUESTA ..... 41
1.17 Antecedentes ..... 41
1.18 Evaluación en 360º ..... 45
1.19 Justificación ..... 46
1.20 Descripción de la herramienta metodológica ..... 47
1.21 Beneficios que ofrece el Manual de Evaluación 360° ..... 48
1.22 Modelo de Evaluación de 360 ° ..... 65
CAPÍTULO VI ..... 68
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS ..... 68
1.23 Recursos: ..... 68
1.24 Talento Humano ..... 68
1.25 Recurso financiero ..... 69
1.26 Recursos tecnológicos ..... 69
1.27 Recurso operacional ..... 69
1.28 Recurso administrativo ..... 69
1.29 PRESUPUESTO DE REALIZACIÓN DE PROYECTO ..... 70
1.30 CRONOGRAMA DE PROYECTO ..... 71
Capítulo VII ..... 72

Conclusiones y Recomendaciones ..... 72
1.31 Conclusiones ..... 72
1.32 RECOMENDACIONES ..... 73
Bibliografía ..... 75
Anexos ..... 77
Índice ..... 1
Introducción ..... 2
1.33 ENFOQUE INTEGRAL ..... 3
Justificación de la propuesta ..... 4
1.34 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO 360° ..... 4
1.35 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ..... 5
1. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PRESENTE MANUAL ..... 6
POLÍTICAS GENERALES ..... 6
PROCESO DE EVALUACIÓN ..... 8
1.36 ..... 10
1.37 MARCO CONCEPTUAL ..... 10
Desempeño: ..... 10
1.38 REQUISITOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ..... 11
1.39 ERRORES QUE SE DEBEN EVITAR EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ..... 13
1.40 OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360° ..... 15
1.41 PROCEDIMIENTO DE EVALUACION ETAPAS PASO DESCRIPCIÓN/ACTIVIDAD RESPONSABLE ..... 17
1.42 TABLA RESUMEN DE PROMEDIOS DE EVALUACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO 23

# TABLAS

Tabla 1 Matriz T .....9
Tabla 2 Mapeo de Involucrados..... 13
Tabla 3 Matriz Análisis de Involucrados..... 16
Tabla 4 Arbol de Problema..... 20
Tabla 5 Árbol de Objetivos..... 24
Tabla 6 Matriz Análisis de Alternativas..... 27
Tabla 7 Matriz Análisis de Impacto de Objetivos..... 31
Tabla 8 Diagrama de Estrategia ..... 36
Tabla 9 Matriz Marco Lógico..... 38
Tabla 10 Presupuesto Proyecto ..... 70
Tabla 11 Cronograma Proyecto ..... 71

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Proyecto de investigación con el tema: “Promover la Eficiencia y Eficacia del Talento Humano mediante el Diseño de un Manual de Evaluación de Desempeño para la unidad administrativa de la empresa "Consorcio Consermin Procopet" Ubicada En El Sector Norte Del Distrito Metropolitano De Quito 2015”, tiene como objetivo primordial proponer soluciones que le permita ser evaluados mediante una "Evaluación de Desempeño 360° grados. La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible y de vital importancia en la Administración de Recursos Humanos, por tal motivo se cree conveniente aplicar el modelo feedback 360 grados, también conocida como evaluación integral debido a que intervienen como evaluadores todas las personas de su entorno como: jefes, pares, colaboradores, subordinados.

La evaluación de desempeño 360 grados al personal Administrativo, utilizando las técnicas e instrumentos adecuados, donde la Organización identifica competencias básicas para el buen desempeño de las funciones y responsabilidades de los colaboradores para alcanzar las metas propuestas del Consorcio.

## ABSTRACT

This research project with the theme "Promoting Efficiency and Effectiveness of Human Resource by Designing a Performance Evaluation Manual for the administrative unit of the Company "Consorcio Consermin Procopet" Located In Northern Sector district Metropolitano the Quito 2015, Our aim is to propose solutions that allows you to be evaluated by a "Performance Evaluation 360 °. The performance evaluation is a technique must address vital in the Human Resources Administration, for this reason it is believed desirable to apply the 360° degree feedback model, also known as comprehensive evaluation because as evaluators involved all people around them as bosses, peers, colleagues, subordinates and customers.

The performance evaluation 360 degrees Administrative staff, using the techniques and instruments, where the organization identifies core competencies for the proper performance of the functions and responsibilities of partners to achieve goals of the Consortium.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones, instituciones, están constituidas principalmente por personas, que mutuamente se buscan y se necesitan para alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto.

El Capital Humano, es lo más importante de una organización ya que es su nervio vital, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo en el cual nos desenvolvemos; solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización o institución, por tanto, su aporte y significación es invaluable.

La presente propuesta tiene como finalidad brindar una herramienta de Gestión Administrativa a la Alta Gerencia del Consorcio Consermin Procopet. A fin de facilitar el proceso de Evaluación del Desempeño que deberá aplicarse de manera anual buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal de la Organización. De esta manera se pretende conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, de forma tal que se pueda

mantener las fortalezas y si es necesario potenciar ciertas habilidades y características mayormente desarrolladas, las cuales son distintas en los integrantes del grupo, a través de cursos complementarios y eliminar las debilidades que estén presentes, en el equipo humano.

# CAPÍTULO I

# ANTECEDENTES

## 1.1.1. TEMA

Promover La Eficiencia Y Eficacia Del Talento Humano Mediante El Diseño De Un Manual De Evaluación De Desempeño Para La Unidad Administrativa De La Empresa "Consorcio Consermin Procopet" Ubicada En El Sector Norte Del Distrito Metropolitano De Quito 2015

## 1.1 CONTEXTO MACRO

Parafraseando a **(Galán., 2013)** Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos desafíos para todos los que participan en la economía global. Por otra parte, sostiene (Correa) que El hecho de permanecer competitivo implica posesionarse del cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar la capacidad de las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas promovidas tanto por el cliente como por el empleado. Aunque desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última

Década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño laboral, para valorar el rendimiento de los trabajadores de la organización.

Debido a que la evaluación del desempeño laboral no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos de cada organización, pues mediante este método se pueden detectar trabas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que se relacionan, la falta de aprovechamiento de su virtual potencia o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

La evaluación del desempeño laboral históricamente, de acuerdo con (Correa) se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. (p,23) Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

Tradicionalmente, la evaluación del desempeño laboral ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento.

Los procedimientos de Evaluación del Desempeño Laboral son tan antiguos como la relación laboral de dependencia y los mismos han venido siendo actualizados progresivamente.

## 1.2 CONTEXTO MESO

A nivel nacional la evaluación del desempeño laboral es la primordial herramienta con que cuenta cualquier organización para favorecer el mejoramiento del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición necesaria para lograr altos niveles de talento empresarial.

Sin embargo, pocas veces, se encuentran en la práctica sistemas de evaluación objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión. Estos en su concepción o aplicación dan lugar a la ocurrencia de una gran variedad de resbalones. Y es que son los superiores inmediatos los encargados de la evaluación, elaborada a partir de programas formales basados en una gran cantidad de informaciones, unas de tipo más

objetivo y otras con mayor contenido subjetivo, diseñadas por los departamentos de recursos humanos.

Estos valoran que el sistema se adapte a cada escala salarial, sin que el procedimiento inutilice su uniformidad. Es por esto que el objetivo de esta evaluación es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos en el que se desempeñan. Al realizar la evaluación la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el trabajo de la organización a la que se está desarrollando. **(bitstream-handle)**

## 1.3 CONTEXTO MICRO

El Consorcio Consermin Procopet, es una Institución que presta servicios a Petroamazonas, el cual son proyectos relacionados a la excavación de petróleo en diferentes partes del Oriente Ecuatoriano, es decir, a la captación y colocación de fuentes de ingreso para el país, para esto se requiere de personal altamente calificado en el análisis de 3 perfiles fundamentales así como poseer un alto nivel de persuasión para demostrar al socio/cliente que quiere tener un proyecto con buenos acabados en sus obras y que le dé seguridad, a las construcciones de este tipo que brinda los servicios necesarios y tiene respaldos requeridos para garantizarle a ese nuestro socio/cliente que

se beneficiara y que será una ganancia para dicha compañía una vez culminado su plazo, de proyección la inadecuada herramienta de evaluación de desempeño laboral, que se aplica en la actualidad genera como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente de acorde al puesto, razón por la cual se atraviesa una gran falta de identificación de rendimiento de los trabajadores en el Consorcio, es por eso que la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los trabajadores se ha transformado en la necesidad.

Fundamental he imperativa de mantener una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del Talento Humano, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabaja **(Julio , 2015)**

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación permitirá establecer la evaluación del desempeño laboral como una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los trabajadores del Consorcio los mismos que servirán para crear planes y políticas de mejoramiento del Talento Humano, considerando que los empleados y trabajadores se han convertido en uno de los bienes más preciados para nuestra prestigiada organización, de ahí que los esfuerzos que se están realizando en el Consorcio, les

permitirá demostrar que los recursos que serán invertidos en la adquisición de la nueva herramienta denominada de 360° por competencias, el trabajador se sentirá estimulado ya que se juzgará el valor y las cualidades que este tiene mejorando los resultados del Consorcio Consermin Procopet

La utilidad de la presente investigación se verá reflejada en los resultados obtenidos, ya que esta arrojara los cambios necesarios que favorezcan a mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro del Consorcio.

Este proyecto tendrá una contribución con la sociedad según el objetivo 1.5 Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, Eficaz y de excelencia, agilizar y simplificar los procesos y procedimientos Administrativos, con el uso y el desarrollo de tecnologías de información y comunicación.

Estandarizar procedimientos en la administración pública con criterios de calidad y excelencia, con la aplicación de buenas prácticas y con la adopción de estándares internacionales.

Implementar y mantener sistemas de gestión de la calidad y la excelencia basados en normativas reconocidas internacionalmente. Profundizar la aplicación de mecanismos de Selección, profesionalización, promoción, seguimiento y evaluación del talento humano,

Para garantizar la eficiencia y la calidad de la gestión publica. Generar mecanismos de evaluación del desempeño y la adopción de criterios objetivos, para consolidar la carrera administrativa meritocracia de los servidores de las organizaciones. **(Art1.5)**

**(SecretariaNacional, 2013)**

## 1.5 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)

En la definición del problema se utiliza la herramienta matriz “T” que determina fuerzas que permiten analizar que estrategias nos impiden eliminar el problema y que estrategias nos ayudan a eliminar el problema para ello se determina la situación actual que es el problema central del proyecto la problemática agravada y el ideal a en conjunto con sus respectivas fuerzas.

Las fuerzas impulsadoras son las que ayudaran a que la problemática agravada sea eliminada o que no llegue a pasar. Fuerzas bloqueadoras serán las que impedirán que el ideal a buscar no llegue a cumplirse por los factores negativos que el personal o entes internos limiten el objetivo.

“MATRIZ T: Un diagrama de matriz es una herramienta gráfica que muestra la conexión o relación entre ideas, problemas, causas y procesos, métodos y objetivos y, en general, entre conjuntos de datos, en la forma de una tabla (matriz). La relación se indica en cada intersección de filas y columnas “Problema Central **(Rivera, 1995)**

## 1.6 DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)

Tabla 1 Matriz T

| ANALISIS DE FUERZAS T | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **SITUACIÓN EMPEORADA** | **SITUACIÓN ACTUAL** | | | | **SITUACIÓN MEJORADA** |
| Ausencia completa de procedimientos de evaluación del desempeño laboral | Deficiencia en los procedimientos de evaluación del desempeño laboral del personal administrativo | | | | Óptimos procedimientos para la evaluación del desempeño laboral |
| **Fuerzas Impulsadoras** | **I** | **PC** | **I** | **PC** | **Fuerzas Bloqueadoras** |
| Toma de conciencia por parte del personal directivo | 4 | 5 | 5 | 4 | Escaso apoyo administrativo para realizar un proceso de evaluación |
| Socialización de las funciones del personal | 4 | 5 | 4 | 3 | Resistencia al cambio |
| Comunicación interdepartamental sobre el cumplimiento de funciones | 3 | 4 | 4 | 3 | Falta de comunicación entre compañeros de área |
| Apoyo de los supervisores en el cumplimiento de las funciones | 3 | 4 | 5 | 4 | Falta de planificación de la evaluación |

Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

## 1.7 ANALISIS

Hablando en términos generales del planteamiento del problema, se quiere dar a conocer las falencias y los impedimentos que interceden en el progreso de las distintas Evaluaciones en el personal Administrativo de la Empresa Consorcio Consermin Procopet.

Desde el punto de vista por parte de la toma de conciencia es crítico, el apoyo que existe para una evaluación eficaz, el interés de la eficiencia nos permitirá reflejar un provecho a la orientación de las acciones del personal hacia los objetivos del área.

Así mismo la socialización de Funciones es una construcción de rendimiento hacia la educación y las actividades, adicional esto permite un cambio muy interesante que va a impulsar a las acciones en las cuales necesitan realizar un cambio, se puede poseer una influencia sobre los compañeros, y así podemos tener un sistema adecuado que nos servirá para amplios beneficios, y alcanzar varias plenitudes hacia una potencia de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Un proceso adecuado en una Evaluación de Desempeño, va a producir un amplio beneficio de hecho puede llegar a ser un elemento fortalecedor de la relación supervisor – trabajador, y así mismo que los supervisores puedan manejar la comunicación de forma adecuada, haciendo sentir a los trabajadores que sus

preocupaciones han sido tomadas en cuenta para las futuras planificaciones de dicha evaluación.

¿Por qué los resultados de medición de evaluación de desempeño muestran poca claridad en el rendimiento laboral de los trabajadores?

Los resultados de medición proporcionan una información sesgada, ya que actual mente no se tiene el sistema o software acorde que nos permita evaluar en CCP y poder obtener una medición clara y transparente.

# CAPITULO II

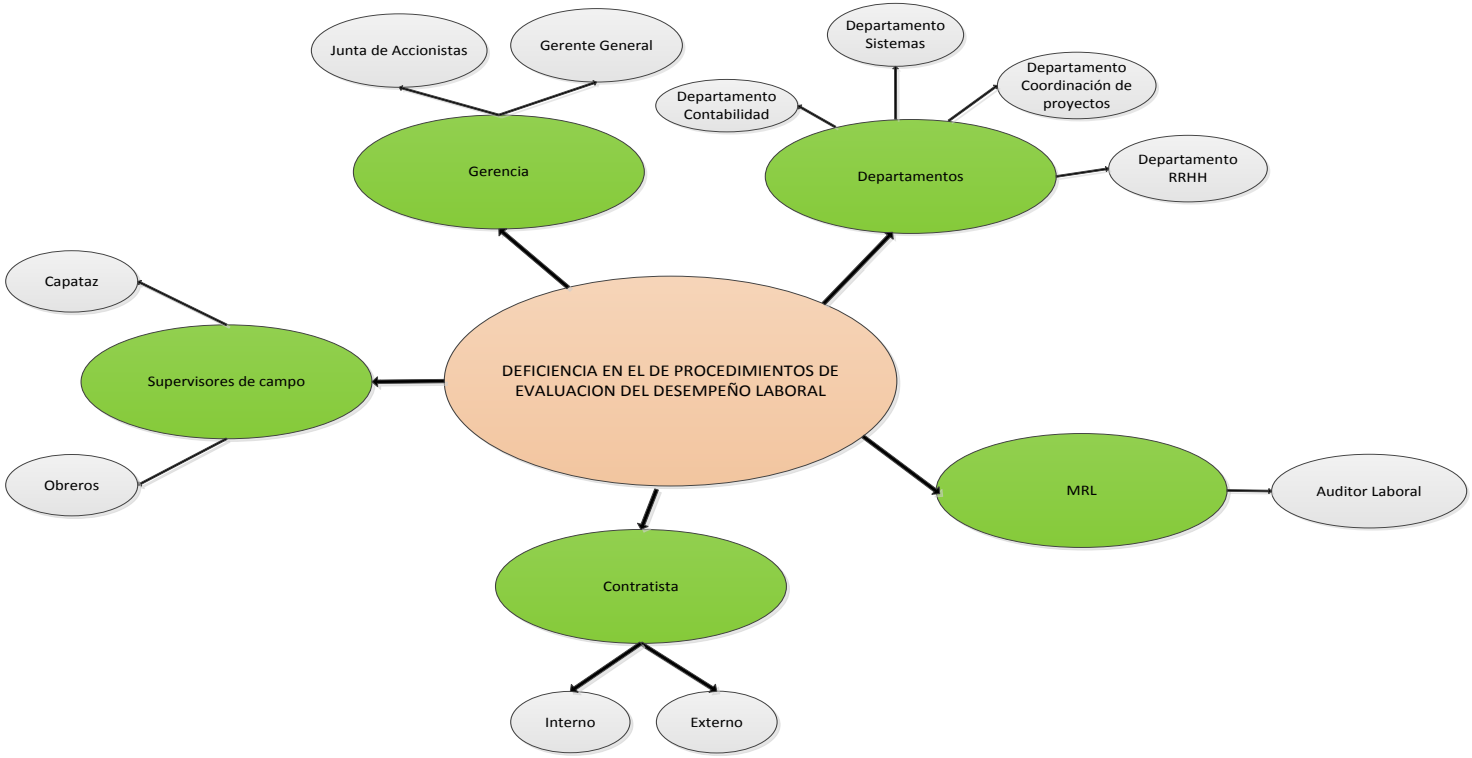
## 1.8 MAPEO DE INVOLUCRADO

El mapeo de involucrados es el análisis de que entes son los principales implicados tanto directos como indirectos de que el problema sea solucionado con la eficiencia en este análisis los involucrados tienen un rol y un enfoque de importancia relevante para que este sea solucionado lo más pronto posible y sea aplicado con la mayor eficiencia que este conlleva.

"Con base en el mapa de involucrados el equipo de proyecto diseña y aplica estrategias participativas que se abran espacio sociopolítico al proyecto y propicien la intervención efectiva y el compromiso de los involucrados con la ejecución del proyecto". **(Sanín)**

## 1.9 MAPEOS DE INVOLUCRADOS

Tabla 2 Mapeo de Involucrados




Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

## ANALISIS

En el Mapeo de Involucrados se ha definido la Deficiencia en los procesos de Evaluación de desempeño laboral. Después de identificar el inconveniente central se analizó los involucrados directos e indirectos que afectan o están relacionados con la problemática, entre estos se identifica cuatro que son de suma importancia para la situación negativa.

El primer involucrado Los Supervisores de Campo ya que no hay comunicación entre campo y sede, a esto implicaría un personal Evaluado adicional saber cómo está su desempeño en el momento de desempeñar su trabajo, un punto de equilibrio seria contar con un personal calificado y con las normativas que se necesitan para que ellos impartan su diagnóstico de la evaluación.

El siguiente es gerencia si bien es cierto junta de accionistas y gerente general están llevados de la mano, la situación implica en que no hay un interés o la falta de tiempo para preocuparse por una evaluación de desempeño, tomando en cuenta que esto es de una gran ayuda para la organización, porque los trabajadores se motivarían por una mejora en el labor que están realizando ya que serían medidos a esto los gerentes tiene que tomar en cuenta que en ellos está el bienestar de la empresa.

Los Departamentos contabilidad, sistemas, coordinación de proyectos y sobre todo el departamento de Talento Humano, ya que el mismo es el encargado de hacer esta clase de evaluaciones, y así mismo todo personal que sea evaluado para no tener un personal poco productivo y más bien la organización incluya a su equipo de trabajo personas con rendimientos altos y sean eficientes y eficaces día a día en su trabajo.

Tabla 3 Matriz Análisis de Involucrados

## 2.2 MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS

| ACTORES INVOLUCRADOS | INTERESES SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL | PROBLEMAS PERCIBIDOS | RECURSOS, MANDATOS Y CAPACIDADES | INTERESES SOBRE EL PROYECTO | CONFLICTOS POTENCIALES |
|---|---|---|---|---|---|
| **GERENCIA** | -Lograr un óptimo desarrollo en la Evaluación de Desempeño | -Debilidad en el procedimiento de Evaluación | -Seguimiento de Control | -Mejoramiento del Desempeño Laboral | -Inconformidad de las Obligaciones del Personal |
| **DEPARTAMENTOS** | -Mejorar procesos de Evaluación,<br>-Solucionar la Problemática de las Áreas | Imprecisión en el Rendimiento Laboral,<br>-Bajo nivel del Departamento | -Personal con Competencias para el Crecimientos,<br>-RRHH dispuestos a la mejora de competencia | -Permitir ver el resultado obtenido de cada trabajador,<br>-Optimizar una buena evaluación para la mejora | -Que no se Exista un mejoramiento progresivo y sostenible para el Desempeño de los departamentos,<br>-Desconformidad entre Personas |
| **CONTRATISTAS** | -Personal Calificado | -Insuficiente Nivel de Organización | -Cuentan con Facilitadores de Procedimientos | -Permitir medir su capacidad de desempeño | -Incumplimiento de convenio |
| **SUPERVISORES CAMPO** | -Contar con un Equipo Calificado | -Descoordinación en el trabajo | -No cuenta con las Supervisiones Adecuadas | -Garantizar y Optimizar el Rendimientos | -Retraso en el cumplimiento de Metas |

Elaborado por: Miguel Echeverria
Fuente: Estudio de Campo

## MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS

En la matriz de análisis de involucrados se toma en cuenta los actores directos sobre el problema central para establecer soluciones, y este estos esta Gerencia la cual establece lograr óptimos desarrollos en la Evaluación esto va hacer el interés sobre el problema central así mismo problema percibido es que haya una debilidad en el proceso de evaluación

Los Departamentos, es otro que esta compuesta la Matriz ya que espera resultados positivos para la mejora de procesos de evaluación adicional mejorar la problemática de las áreas para una mejor rendimiento es por esta razón que tiene una mejora en su interés si bien es cierto no va a hacer fácil pero hasta que se instruya el persona a ser evaluado así mismo tener Recursos como personal con competencias, para el crecimiento de la organización, el conflicto está en que no exista un mejoramiento progresivo para el desempeño de los departamentos, de esta manera habría que relaciones entre empleado y empleador y tener un apoyo mutuo.

# CAPÍTULO III

# PROBLEMAS Y OBJETIVOS

## 1.10 ÁRBOL DE PROBLEMAS

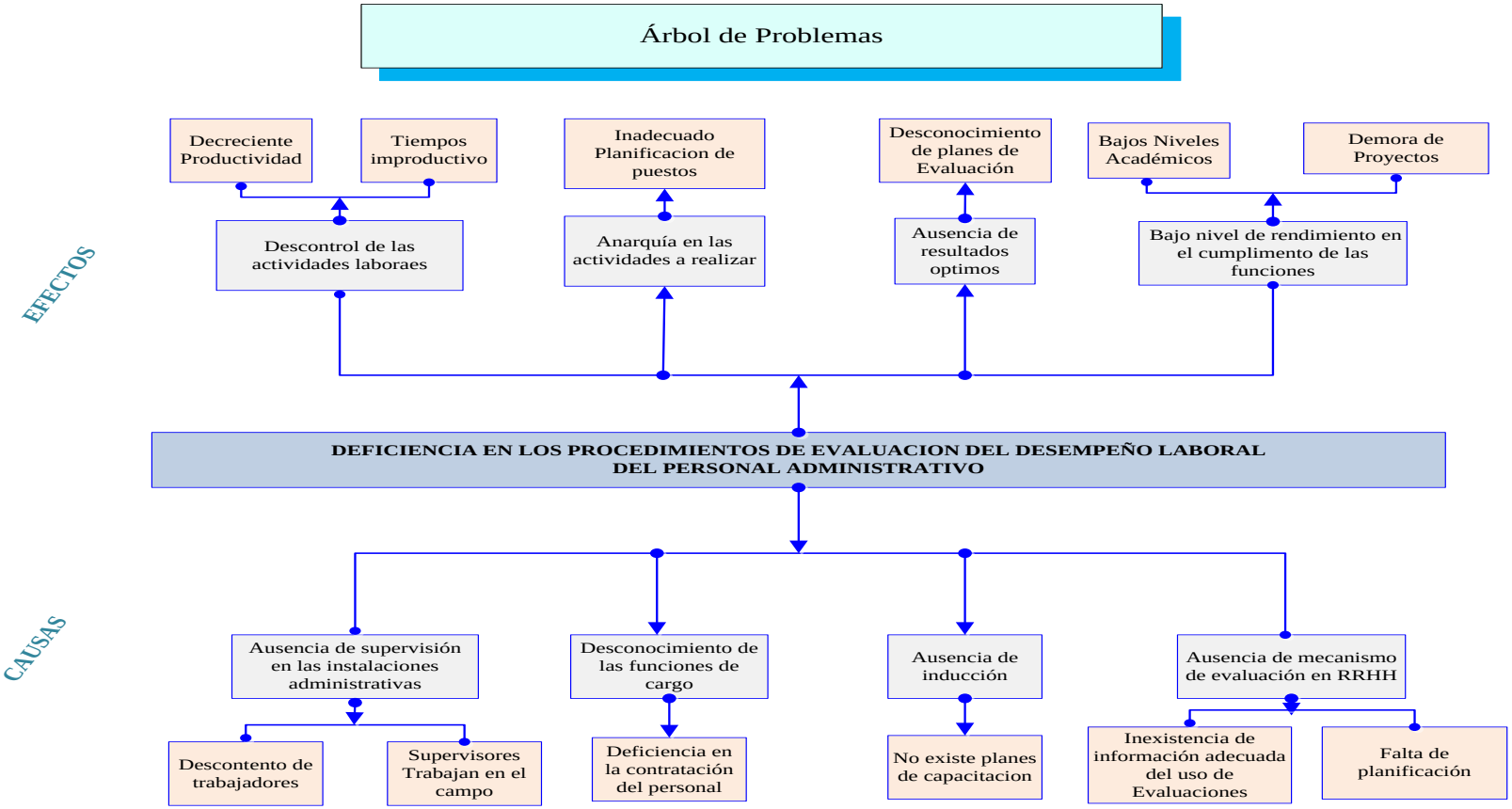
"El análisis con el árbol de problemas es una herramienta participativa, que se usa para identificar los problemas principales con sus causas y efectos, permitiendo a los planificadores de proyectos definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos. Existen tres fases en el proceso de análisis: (1) identificar los aspectos negativos de la situación existente y colocarlos en el árbol de problemas, incluyendo sus "causas y efectos";(2) elaborar el árbol de objetivos, que es tan solo la inversión delos problemas en objetivos; y (3) determinar el alcance del proyecto en el análisis estratégico. Este tipo de evaluación tiene un mayor valor si se realiza un taller en donde puedan intervenir todos los actores involucrados; así tendrán la oportunidad de establecer su punto de vista sobre la situación existente Para la elaboración del árbol de problemas sería ideal realizar un evento participativo, que

incluya a todos los grupos de actores involucrados, en donde se empleen técnicas visuales como papelógrafos o tarjetas de colores en las cuales los actores puedan escribir los problemas que consideren pertinentes. De todos los problemas encontrados se seleccionará tan solo uno, al cual se le considerará como el “problema central” (el tronco del árbol)”.

**(Alicante)**

Tabla 4 Árbol de Problema

## ÁRBOL DE PROBLEMA




Fuente: estudio de campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

## 1.11 ÁRBOL DE OBJETIVOS

"El análisis de objetivos es un enfoque metodológico empleado para describir la situación a futuro, planteando un escenario en donde los problemas que fueron una vez identificados han sido solucionados, para esto se representan los medios y fines en un diagrama llamado "árbol de objetivos".

En el árbol de objetivos, las situaciones negativas que fueron expuestas en el árbol de problemas se convierten en soluciones, estas se expresan como "logros positivos". Por ejemplo, en el caso de la contaminación del río, que se presentó anteriormente, "el deterioro de la calidad del agua del río" se convierte en "mejora de la calidad del agua del río". Estos logros positivos ahora son objetivos, que se presentan en la parte central del árbol de objetivos, en donde también se indica la jerarquización de los medios y fines.

El árbol de objetivos, una vez que está terminado, es un resumen visual completo de la situación deseada a futuro, que incluye medios, objetivos y fines a alcanzar Árbol de Objetivos **(Aldunate, 2008)**

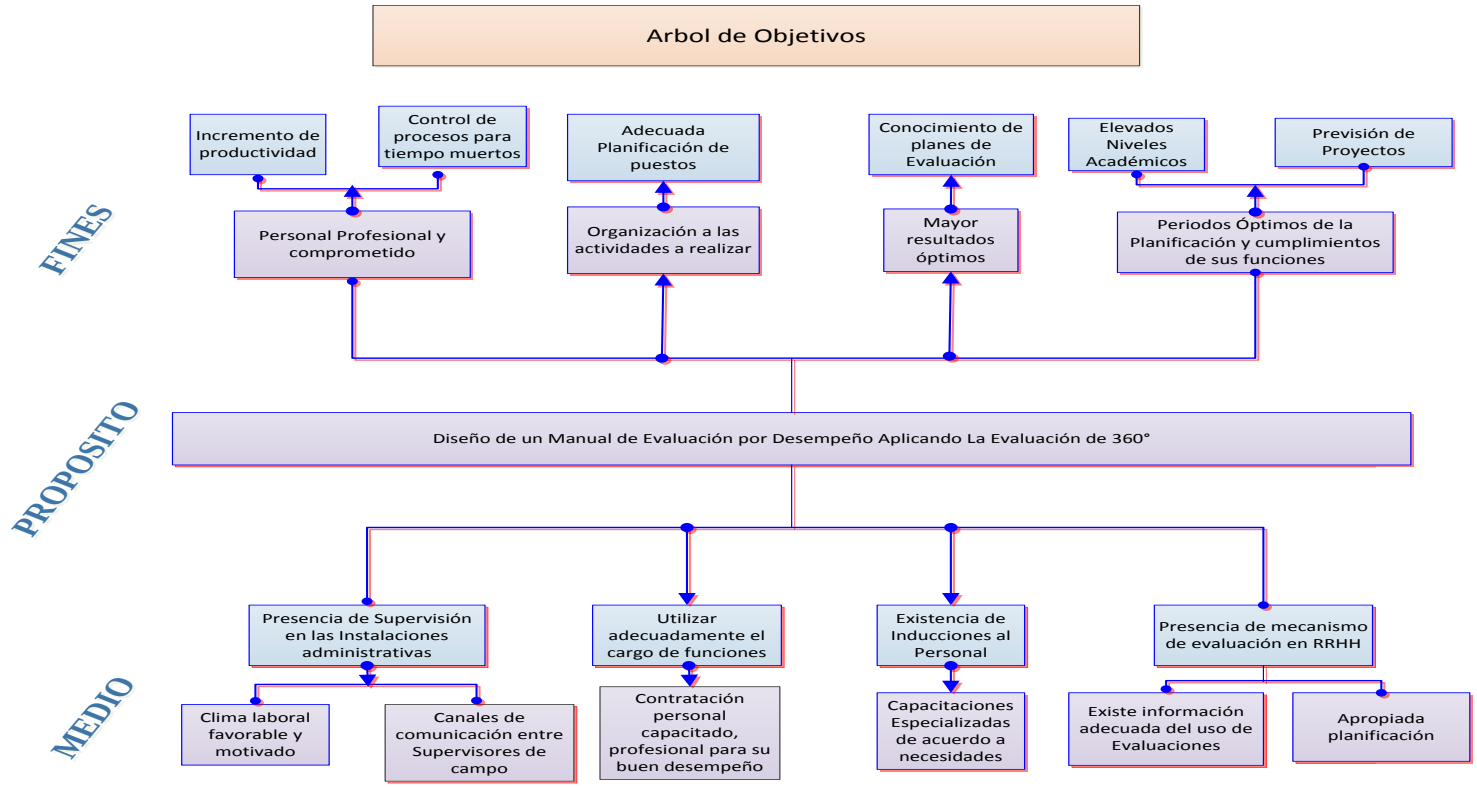
## ANÁLISIS

Se identificó el problema central que es la deficiencia en los procedimientos de evaluación del desempeño laboral del personal administrativo.

La ausencia de Supervisores en las instalaciones administrativas es una causa fundamental por el cual no se establece una comunicación directa para la evaluación del personal estamos hablando que el 95% de todo el personal de CCP trabaja en campo por esta razón hay un desconocimiento de funciones de cargo y afecta a la anarquía de las actividades a realizar por parte del trabajador, en otro punto los tiempos improductivos afecta considerable mente a los procesos así mismo es una pérdida de mano de obra la evaluación permitirá ver todos estos puntos la ausencia de mecanismos de evaluación hoy en día tener trabajando a un evaluar en la empresa es de suma importancia porque nos permite tener un informe de cada una de las personas que son evaluadas y con esto permitiría tomar decisiones para la mejora de los trabajadores.

Las causas directas son la despreocupación por implementar una herramienta que nos permita evaluar el desempeño de su trabajo poco interés por parte de los altos mandos, esto afecta a una desmotivación por parte de las personas relacionadas poco interés por parte del trabajo.

Tabla 5 Árbol de Objetivos




Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Miguel Echeverria

**ANÁLISIS**

El Árbol de objetivos los medios directos que existe la preocupación por parte de los mandos medios son por la implementación de esta herramienta excelente valorización de la evaluación de desempeño de los trabajadores, en el cual el incremento de la productividad mediante el Manuel de Evaluación de 360° nos va a permitir mantener un equipo de trabajo profesional y sobre todo comprometido implica que se organice las actividades a realizar dependiendo de las necesidades

El conocimiento de planes de evaluación es el objetivo básico ya que permite tener un resultado óptimo para las inducciones al pernal de la Empresa con capacitaciones especializadas y minimizar la rotación del personal para mantener un clima laboral adecuado si se tiene una buena relación entre los trabajadores y incrementaría la productividad de Consorcio consermin procopet

# CAPÍTULO IV

## 1.12 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Una vez concluido el análisis de objetivos, ya podemos tener una idea aproximada de los retos que enfrentará el proyecto, es decir de lo que busca lograr como fines, asimismo ya se tiene claro que aspectos deben trabajarse para lograr un proyecto con impacto exitoso.

Para poder delinear el proyecto de manera concreta, se trabaja en el análisis de alternativas, las alternativas son el conjunto de medios que pueden trabajarse, ya sea uno sólo o varios medios agrupados". **(LEON, 2010).**

Tabla 6 Matriz Análisis de Alternativas

## 1.13 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

| Matriz de Análisis de Alternativas | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **OBJETIIVOS** | **IMPACTO SOBRE EL PROPOSITO** | **FACTIVILIDAD TECNICA** | **FACTIVILIDAD FINANCIERA** | **FACTIVILIDAD SOCIAL** | **FACTIVILIDA DE POLITICA** | **TOTAL** | **CATEGORIA** |
| 1.- Incremento de productividad | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | **Alta** |
| 2.- Control de procesos para tiempos muertos | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | **Alta** |
| 3.- Adecuada Planificación de puestos | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 19 | **Alta** |
| 4.- Conocimiento de planes de Evaluación | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 20 | **Alta** |
| 5.- Existencia de inducción al personal | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 19 | **Alta** |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6.- Presencia de mecanismo de Evaluación RRHH | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 | **Alta** |
| **TOTAL** | **27** | **21** | **21** | **23** | **21** | **113** | |

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

## ANÁLISIS

El primer objetivo es Incremento de productividad, impacto entre la producción obtenida entre resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el trabajo que relazan los trabajadores y haya más rentabilidad en la empresa.

El control de procesos para tiempos muertos, innovar o desarrollar el Manual para obtener mejores resultados con los mínimos recursos y no ser necesario la rotación de personal lo primordial es que traten de mejor su trabajo y que no haya tanto tiempo muerto, la adecuada planificación de puesto, es un factor muy primordial ya que si no evaluamos a una persona para el comienzo de un trabajo en un puesto donde no le corresponde ocasionaría el mal funcionamiento del cargo. las personas que tienen un interés legítimo en el conocimiento de planes de evaluación les permitirá estar relacionados con qué tipo de evaluación se van a encontrar, para tener una noción de que se está organizando. Los elevados niveles académicos ayudan a tener beneficios que implica contratar un servicio de reclutamiento y selección.

Generalizando el análisis de estos 6 objetivos el proyectista considera que el impacto sobre el propósito esta entre 3 a 5 y la suma en forma vertical nos da una categoría de media alta, con respecto, todo esto se suma vertical más no Horizontal.

Tabla 7 Matriz Análisis de Impacto de Objetivos

## 1.14 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

| | Factibilidad de Lograse (Alta-Media-Baja) ( 4 - 2 - 1) | Impacto en Género (Alta-Media-Baja) ( 4 - 2 - 1) | Impacto Ambiental (Alta-Media-Baja) ( 4 - 2 - 1) | Relevancia (Alta-Media-Baja) ( 4 - 2 - 1) | Sostenibilidad (Alta-Media-Baja) ( 4 - 2 - 1) | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **OBJETIVO** | *Se brinda una Remuneración adecuada a los empleados acorde a su perfil Profesional<br>*El trabajador se siente completamente motivado por trabajar en la empresa<br>* Gracias a esta Herramienta Evaluadora se Valora el Desempeño de cada uno de los empleados<br>* Se logra Crear una cultura de interés por parte de | * Se Espera el apoyo total de hombres y mujeres de la empresa<br>* Incrementa el trabajo en equipo entre Hombres y Mujeres<br>* Trabajadores tanto Hombres y Mujeres Exhiben su predicción en la prestación de sus servicios | * Mejorar el compromiso de los trabajadores con la empresa<br>* Intensifica la motivación Laboral<br>* Mejora el Ambiente laboral<br>* Favorece la continuidad en la Educación<br>* Mejora el entorno Sociocultural | * Beneficia a grupos de mayor carencia y vulnerabilidad dentro de cualquier Evaluación<br>* Tiene Primacía ya que no existe dentro de la empresa<br>* Se beneficia a empleados y mejora dentro de la empresa<br>* Administrativos Dispuestos a colaborar con lo necesario | * Fortalece la participación de todos los trabajadores<br>* Se Cuenta con el apoyo administrativo<br>* Considerable expectativa Dentro de la Empresa<br>* Apoyo de Ciertas Personas para la Ejecución de esta Evaluación | 80 PUNTOS<br><br>12 A 23<br>BAJA<br><br>24 A 34<br>MEDIA BAJA<br><br>35 A 66<br>MEDIA ALTA<br><br>67 A 80<br>ALTA |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | los empleados para así brindar un desempeño Con Eficiencia y Eficacia | | | | | |
| **Total** | **16** | **12** | **20** | **16** | **16** | |
| Diseño de un Manual de Evaluación por Desempeño Aplicando La Evaluación de 360° | | | | | | |

Fuente: Estudio De Campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

## 1.15 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS

"Finalidades del Diagrama de Estrategias

a) Establecer la estructura y alcance de las estrategias de intervención del proyecto expresadas en conjuntos de objetivos que son considerados como factibles de realización y están dentro de las posibilidades del proyecto.

b) Vincular a cada estrategia todos los objetivos que pueden ser trabajados de forma articulada y vinculada para el logro de un objetivo de jerarquía superior.

c) Determinar los límites del proyecto expresados en términos de los objetivos que son parte y los que están excluidos del proceso de intervención del proyecto.

d) Determinar los objetivos específicos para la definición de los indicadores de los Componentes en el marco Lógico y la identificación de las actividades para la realización de los mismos con relación a los componentes a que pertenecen.

**Procedimientos en la Construcción del Diagrama de Estrategias**

a) Transcriba el objetivo de la segunda línea de efectos como la finalidad del Proyecto. Escoja aquel que representa el sector al cual el propósito aporta de forma más significativa.

b) Transcriba el objetivo formulado a partir del problema central, como el propósito del proyecto

c) Identifique todas las cadenas de objetivos conectados a una causa directa que pueden ser trabajados juntos como parte de una misma estrategia encerrándolos en un trazado de líneas tipo “ameba”.

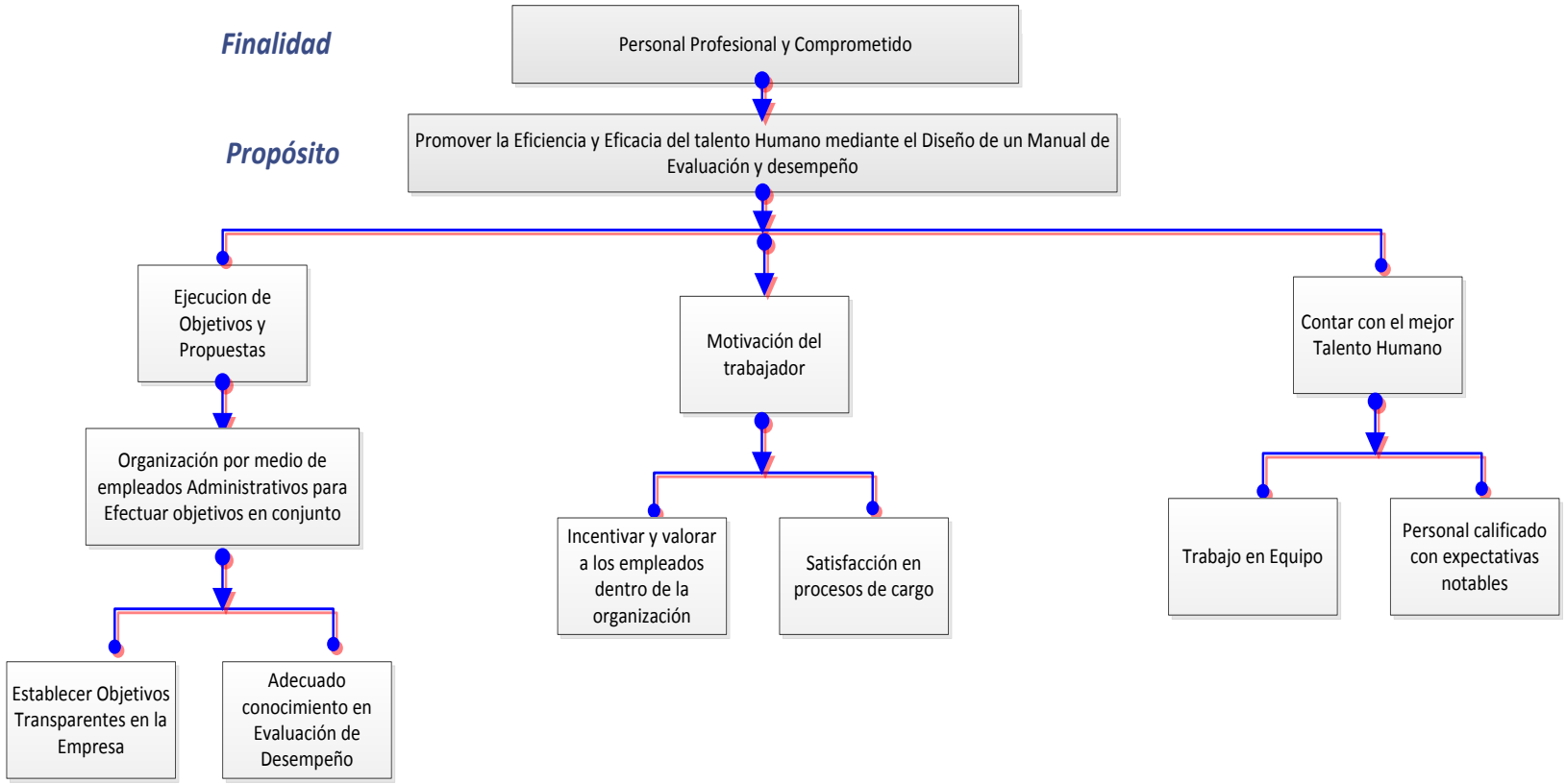
d) Seleccione los conjuntos de objetivos vinculados a una misma estrategia o “ameba” en un número no mayor a tres o cinco bloques, los cuales se los convertirá en los llamados componentes del proyecto.

e) Transcriba los objetivos formulados a partir de las causas directas como los componentes del proyecto respetando su redacción en participio pasado y en un número no mayor de cinco.

f) Escriba debajo de cada etiqueta correspondiente a las estrategias establecidas, todos los objetivos específicos encadenados a las mismas respetando la redacción en participio pasado". (Social, 2010)

Tabla 8 Diagrama de Estrategia

## DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS




Fuente: Estudios de campo

Elaborado por Miguel Echeverria

## 1.15 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

"El marco lógico se presenta como una matriz de filas y columnas de cuatro por cuatro. En esta matriz, la primera columna contiene los objetivos (de fin, de propósito, productos y actividades); la segunda, los indicadores mediante los que se medirá el grado de cumplimiento de tales objetivos. En la tercera se incorporan los medios de verificación y la cuarta, contiene los supuestos definidos. (Social, 2010)

Tabla 9 Matriz Marco Lógico

| Matriz Marco Lógico | | | |
|---|---|---|---|
| **RESUMEN NARRATIVO** | **INDICADORES** | **MEDIOS DE VERIFICACIÓN** | **SUPUESTOS** |
| **FIN DEL PROYECTO** Crecimiento de la productividad Al poner en practica este manual los trabajadores tendrán amplio conocimiento de que es una Evaluación de desempeño y las mejoras que tendrá sobre ellos | -. El manual tendrá un impacto satisfactorio ya que ayuda al crecimiento de los trabajadores y sobre todo de la organización<br><br>-. Participación en los procesos de Evaluación | Incremento de Motivación Laboral<br><br>Seguimiento por parte del Departamento de Recursos Humanos | -La junta de Accionistas está interesada en el Manual y tenga Éxito apoyando al departamento talento Humano |
| **PROPÓSITO DEL PROYECTO**<br><br>-Diseño de un manual de evaluación de desempeño para la unidad Administrativa.<br><br>- Mejorar los Procesos de Evaluación y establecer estrategias de mejora para el trabajador | -. Los tiempos Muertos y procesos de repetitivos he innecesarios disminuyen logrando procesos de Productividad en los empleados | - Cumplimiento de estándares de capacitación, motivación, desempeño.<br><br>- Incremento de la participación de todo el personal.<br><br>- Controles por parte del Departamento de Recursos Humanos referentes a perfiles Profesionales | -Interés por parte de cada Jefe de área en el crecimiento profesional de sus trabajadores<br><br>- Escaso Recurso Financiera - |
| **COMPONENTES DEL PROYECTO** | -Índices de rotación de personal | - Evaluación de Desempeño<br>-Reconocimientos a los | -Se cumplen con las normativas para la |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Elaboración y sociabilización del manual de Evaluación de desempeño para el personal Administrativo Recursos humanos capacitados | ----Contratar personal preparado y capacitado<br><br>-Motivación hacia los trabajadores | empleados por su desempeño y colaboración | existencia del manual en la Empresa |
| **ACTIVIDADES DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO**<br><br>Mejoramiento de Procesos de Evaluación<br><br>Contratar personal Capacitado<br><br>Trabajo en Equipo<br><br>**Inducción sobre procesos de Evaluación** | -Nivel de Desempeño y productividad<br><br>- Personal<br><br>Capacitaciones para que el personal se familiarice con los proceso de evaluación,<br><br>- Personal calificado y sobre todo motivado<br><br>-Se necesita un Software que agilite la evaluación 7,500 | -Informes de Jefe de Áreas<br><br>- hojas de control de cada departamento<br><br>-Seguimiento he informes por parte del departamento de Talento Humano | -Apoyo y Aprobación para La nueva Herramienta de Evaluación de Desempeño en la Empresa<br><br>- Las capacitaciones sirven para la coordinación y valorización de proceso de Evaluación. |

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

**ANALISIS**

La matriz de marco lógico nos está Permitiendo conocer varios indicadores de la empresa que están afianzados y elaborados en base a cada objetivo de la Organización, el modo de verificación, los supuestos, las actividades del proyecto y el presupuesto del proyecto.

En relación a estos medios verificadores la matriz de marco lógico determina los factores más importantes de la empresa, el incremento de productividad de eficiencia en los trabajadores y esto hace un mejor desempeño en, recursos humanos, financieros y tecnológicos según las necesidades de la organización.

La mejora de procesos con estrategias de fortalecimientos mediante la evaluación nos nos permitirá tener un personal motivado, que todos los procesos que están encargados sean satisfactorios para y que tengan un trabajo equitativo implicaría una mejor coordinación con los demás departamentos,

# CAPITULO V

## 1.16 PROPUESTA

PROMOVER LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE EL DISEÑO DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA "CONSORCIO CONSERMIN PROCOPET" UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015

## 1.17 ANTECEDENTES

Uno de los principales desafíos de toda empresa u organización es la mejora de la productividad y/o de la eficiencia. La mayoría de las organizaciones y empresas son conscientes de que la productividad depende de los recursos tecnológicos, de los recursos de capital y de los recursos humanos, aunque cada vez son más las que tratan de

incrementarla a través de la medición y mejora del rendimiento humano. En la literatura existente podemos comprobar que diversas corrientes corroboran que la medición del comportamiento humano en la empresa u organización desarrolla, sostiene y mejora determinados niveles de productividad. Entre dichas corrientes podemos destacar: la Administración Científica iniciada por F.W. Taylor (1856- 1915), la Administración Industrial y General sostenida por H. Farol (1841-1925), la Escuela de Relaciones Humanas que tuvo como precursor a G.E. Mayo (1880-1949) y la Administración por Objetivos presentada por P.F. Drucker (1909).

- A principios del siglo XIX, R. Owen registraba en diferentes libros el rendimiento del trabajo de los empleados de diferentes fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia.

- A finales del siglo XIX, F.W. Taylor introdujo diferentes métodos de seguimiento estadístico de la productividad; propuso valorar el rendimiento de los empleados como método de mejora de la productividad.

- Las dos guerras mundiales fueron otro factor para el desarrollo de sistemas de evaluación del rendimiento, capaces de medir e incrementar la capacidad organizativa de la actividad militar.

Durante el año 2013, el Consorcio Consermin Procopet diseño del departamento de Talento Humano Debido a la relevancia de la evaluación de desempeño y el constante mejoramiento del servicio que deben entregar la Organización, se estableció como parte de la meta, el desarrollo un sistema de evaluación de desempeño y la aplicación de un piloto del mismo. La evaluación de desempeño consiste, en síntesis, en registrar, evaluar y realizar seguimiento del nivel de ajuste entre el comportamiento de las personas y las exigencias de sus respectivos cargos. Esto permite entregar a cada integrante de la organización, retroalimentación respecto de sus fortalezas y puntos de mejora, de manera de orientar su desarrollo y potenciar el aporte que hacen al logro de los

objetivos organizacionales, incrementando su interés y participación en la autogestión de su desempeño y permitiendo además a la organización apoyar y asistir a sus miembros que presentan un rendimiento menor a lo esperado. El objetivo de la evaluación de desempeño es servir a los/las funcionarios/as como un método para reconocer sus fortalezas y debilidades, y enfocarse en el nivel de desarrollo de las propias competencias y necesidades de crecimiento personal y profesional. Además es una herramienta útil para la Organización y para las jefaturas, quienes orientarán el potencial de desarrollo de sus colaboradores a través de programas de entrenamiento y capacitación, sirviendo de esta manera al propósito de mejoramiento continuo al que están sometidas las Organizaciones modernas. Asimismo servirá como herramienta para establecer incentivos que promuevan el mejor desempeño funcionario. Cabe tener presente que como proceso, la evaluación de desempeño de 360° forma parte de la Política de Recursos Humanos, la cual tiene como base el desarrollo de las personas. En este sentido, los parámetros de medición que se establezcan deben estar en estrecha relación con la función que se desempeña y las obligaciones suscritas en el marco de los respectivos contratos de trabajo, aprovechándose esta instancia para

fomentar el diálogo y la retroalimentación al interior de los equipos de trabajo, además del establecimiento de compromisos de mejoras objetivos. Dentro de este contexto, se ha trabajado en un sistema de evaluación de desempeño de 360° para el personal Administrativo, el cual se encuentra desarrollado en este Manual, y que tiene como finalidad servir de guía, otorgar lineamientos, criterios y procedimiento para obtener un diagnóstico del desempeño de los empleados del Consorcio Consermin Procopet. Lo anterior permitirá establecer las medidas necesarias para motivar, reforzar y estimular el buen rendimiento laboral de los Trabajadores, tales como el establecimiento de planes de mejoramiento e incentivos Etc.

## 1.18 EVALUACIÓN EN 360º

La evaluación (chiavenato) en 360º, también conocida como Evaluación Integral, es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los

principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo (Zuñiga, 2006)

Como el nombre lo indica, la evaluación en 360º pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia autoevaluación **(Herra, 1999)**

## 1.19 JUSTIFICACIÓN

La Administración del Recurso Humano tiene funciones principales tale como: conocer las fortalezas, intereses, y debilidades del personal con el que cuenta una organización, con ello aprovechar al máximo las capacidades del mismo; por lo tanto, existe la necesidad de tener métodos y herramientas tales como los Manuales de Evaluación del Desempeño, apropiados, planeados coordinados y desarrollados que le permitan aplicar adecuadamente las normas y políticas a los procesos de evaluación y así la empresa podrá hacer empleo racional del recurso humano; por ende disminuir las incapacidades, ausencias, despertando el interés y motivación en el personal de pertenecer a una institución.

Por tal razón, un Manual de evaluación del desempeño 360° trae beneficio tanto al que la realiza como al que se le aplican, como por ejemplo: para un supervisor es de suma importancia evaluar a los empleados para determinar fallas, tomar medidas correctivas y establecer una comunicación más fluida y directa con sus subordinados; así mismo para le subordinado a quien se le realiza la evaluación, ésta es de gran ayuda, permite conocer los aspectos de comportamiento y desempeño, que la empresa valora más en él; cuáles son las expectativas de sus superior en cuanto a las fortalezas y debilidades en el desempeño de su trabajo y lo más importante es que sirve para adquirir un sistema de auto-evaluación y autocrítica para mejorar su desarrollo en el labor que está realizando.

## 1.20 DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA

El propósito de un Manual y aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá

del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

## 1.21 BENEFICIOS QUE OFRECE EL MANUAL DE EVALUACIÓN 360°

Los Beneficios del Manual de un sistema de Evaluación de 360° grados para mejorar el desempeño, radica en que mediante la utilización de esta herramienta administrativa es posible logar un ambiente laboral adecuado para mejorar la productividad, creatividad aprendizaje y adaptación al cambio en la comunicación entre jefes y empleados dando un mayor equilibrio en la capacidad y competencias mediante una supervisión que permita al empleado poner en practica todas sus habilidades destrezas y creatividad que pueda poseer.

El trabajo en equipo es un factor que contribuye con la calidad y no la cantidad. Reunir al personal y escuchar sus inquietudes y no ignorar sus problemas permitirá utilizar su record para promover y no castigar para lograr los estándares de calidad es preciso que las personas se sientan seguras en su trabajo. Y que perfeccionara su forma

de contar un nuevo estilo de supervisión y liderazgo, en que la relación entre jefes y empleado sedé con espera confianza y entendimiento.

**EL FEEDBACK**

El querer saber lo que los demás piensan de nosotros es mucho mas que una simple curiosidad" ((Lévy-Leboyer, 2000)es por esto que la evaluación de 360 grados no termina tan siquiera con la entrega de resultados; el feedback constituye el paso mas importante e implica acceder a una información que nos permite entender el trasfondo de nuestro accionar con los otros y reconocer nuestro comportamiento.

"Los resultados de la evaluación de 360° deben incluir tanto los aspectos positivos como los susceptibles de mejora, y a continuación debe realizarse un trabajo de análisis y de reflexión que lleve al colaborador a comprometerse con la elaboración de un plan de desarrollo y la puesta en práctica del mismo" (Lévy-Leboyer, 2000, pág. 21).

## INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada). (Suarez)

## INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Se centra en la recopilación de información principalmente verbal en lugar de mediciones. Luego, la información obtenida es analizada de una manera interpretativa, subjetiva, impresionista o incluso diagnóstica. La mejora de procesos con estrategias de fortalecimientos estrategias de venta, marketing, y de mercado prometen un incremento muy significativo en la empresa. (Explorable, 2009) Entrevistas en profundidad con los colaboradores claves en la empresa.

El proyecto tiene la potestad de recolectar la mayor cantidad de información mediante las investigaciones que sean necesarias para la búsqueda de soluciones, tácticas y estrategias para un buen desarrollo de la propuesta.

## Modelo de la Encueta

***INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA***

***ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS – PERSONAL***

***ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CONSORCIO CONSERMIN PROCOPET EN EL DMQ***

**Objetivo.** Medir el Desempeño laboral del personal de los distintos niveles jerárquicos y su incidencia en su rendimiento.

Marque con una x la respuesta que considere correcta.

1. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal del Consorcio?

   SI ☐ NO ☐

2. Su ingreso a la institución fue realizada por:
   Concurso ☐
   Recomendación Personal ☐
   Aviso en la prensa ☐
   Otros ☐

3. ¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?

   SI ☐ NO ☐

4. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

   SI ☐ NO ☐

5. ¿A escuchado de la evaluación de 360°?

   SI ☐ NO ☐

6. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

SI ☐ NO ☐

7. ¿Cómo calificaría su Ambiente Laboral?
   Muy Bueno ☐
   Bueno ☐
   Regular ☐
   Malo ☐

8. Se encuentran bien definidas sus funciones laborales

   SI ☐ NO ☐

9. Existe mucha rotación de personal

   SI ☐ NO ☐

10. Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales.

    SI ☐ NO ☐

**Gracias por su Colaboración**

## EVALUACIÓN

Los resultados de la encuesta tabulados en una hoja electrónica de Excel, solo establecen la frecuencia en que se presentaba las variables, sin establecerse un puntaje mínimo o máximo de la Encuesta, que pudiese determinar el nivel o grado en que se presenta cada variable.

Al revisar los aspectos que se deseaban evaluar con la encuesta, se encontró que no se estaba recolectando toda la información que se quería. Quedaban por fuera la recolección de aspectos comunitarios como las capacidades de autogestión, adaptación, empoderamiento y fortalezas que podrían aprovecharse para dirigir la intervención (Julio Enrique Preciado C)

## RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Inicialmente se plantearon como objetivos de la encuesta, Obtener información de las necesidades expresadas para La implementación de un Manual Utilizando información en el fomento y desarrollo del Consorcio Consermin Procopet, Para el mejoramiento de su Desempeño Laboral.

## VALIDEZ DE LA INFORMACIÓN

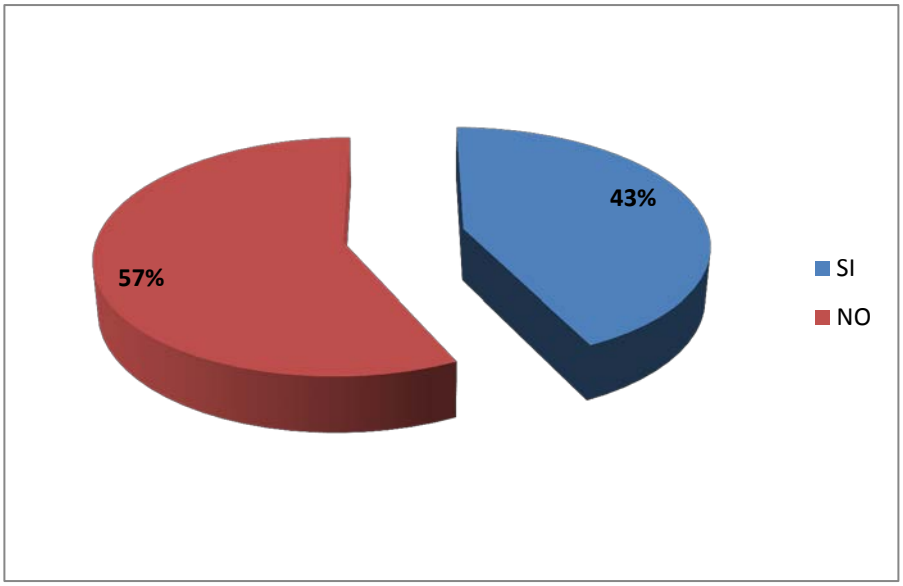
La validez de esta en lo que se recolecto los datos la fuente principal fue El Consorcio, además los instrumentos de recolección de datos que se aplica en esta investigación es la encuesta la cual se realizó a toda el área Administrativa, para determinar las causas de la inexistencia de Evaluaciones al Personal.

## TECNICAS DE ANALISIS DE DATOS

Una Vez Aplicadas las Técnicas de recolección de datos y realizar la codificación correspondiente, el proceso para el análisis cuantitativos y así aplicando diversas estadísticas técnicas para la validez de los resultados.

1. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal del Consorcio?

| SI | NO | Total Encuestados |
|---|---|---|
| 12 | 16 | 28 |

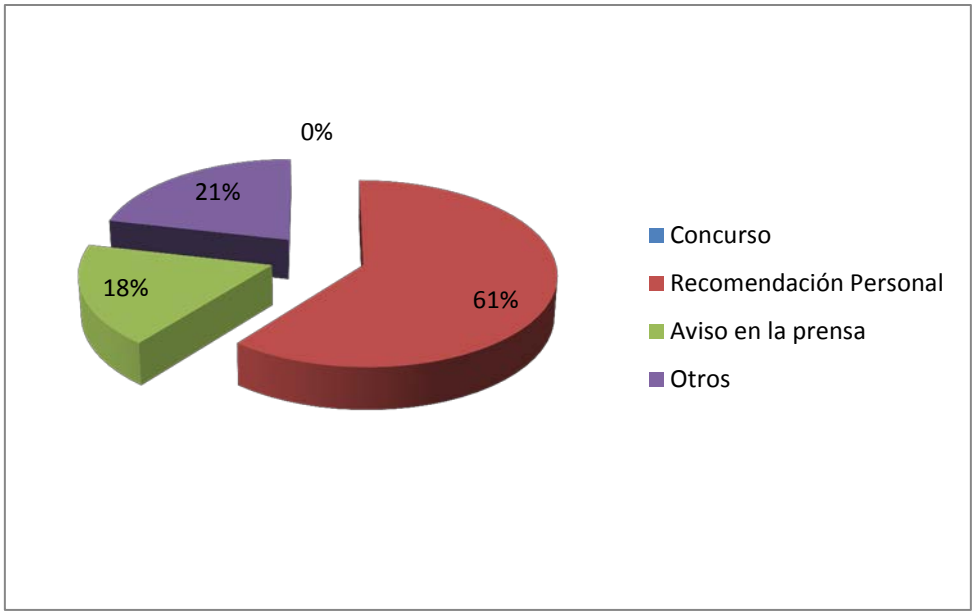



Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

El 57% de los trabajadores especula que no hay un encargado que vele por su bienestar para una mejora de su desempeño.

2. Su ingreso a la institución fue realizada por:

| | |
|---|---|
| Concurso | 0 |
| Recomendación Personal | 17 |
| Aviso en la prensa | 5 |
| Otros | 6 |
| TOTAL | 28 |

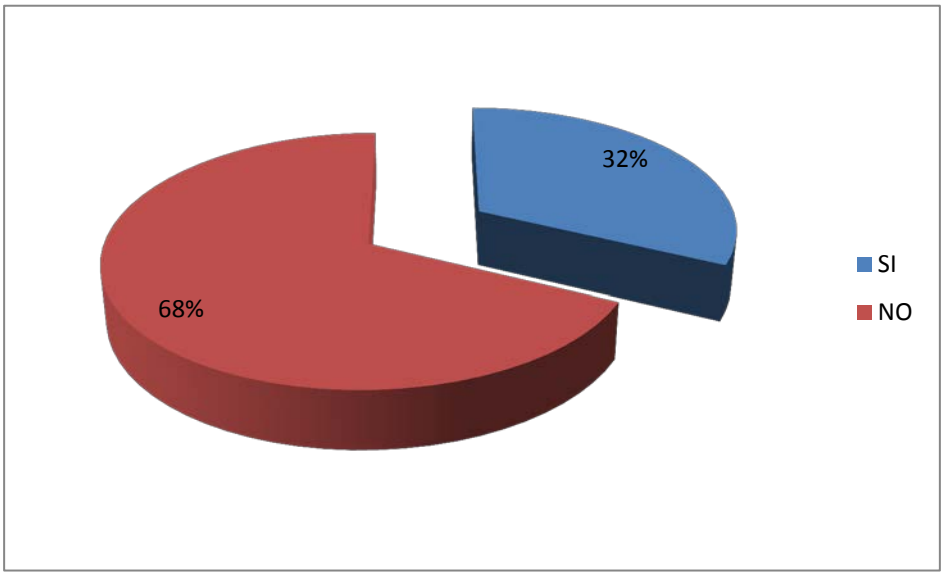



Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

El 61% de los trabajadores notifican que son Personas Recomendadas, esto influye a que como son personas recomendadas no son evaluadas como se debería hacer al momento de ingresar a cualquier clase de organización, y así mismo poder validar sus potencias, Habilidades, personalidad entre otros factores Fundamentales para la contratación de personal.

3. ¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?

| SI | NO | Total Encuestados |
|---|---|---|
| 9 | 19 | 28 |

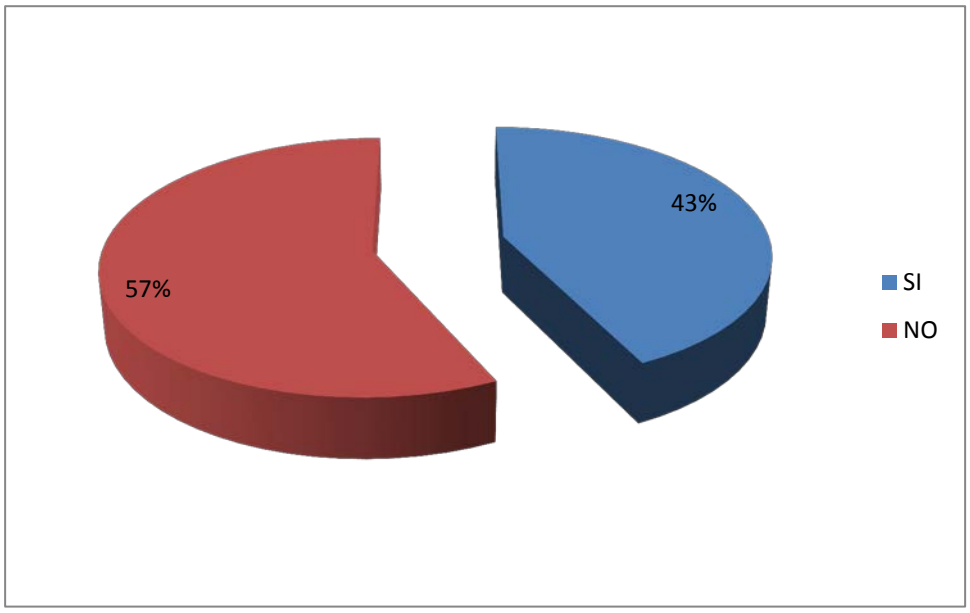



Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

El 68% de los trabajadores Admiten que no han tenido una Evaluación a su desempeño laboral, si bien es cierto esto va a permitir medir el rendimiento del trabajador, y sería una ayuda para que los trabajadores obtengan un mejor desempeño.

4. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

| SI | NO | Total Encuestados |
|---|---|---|
| 12 | 16 | 28 |

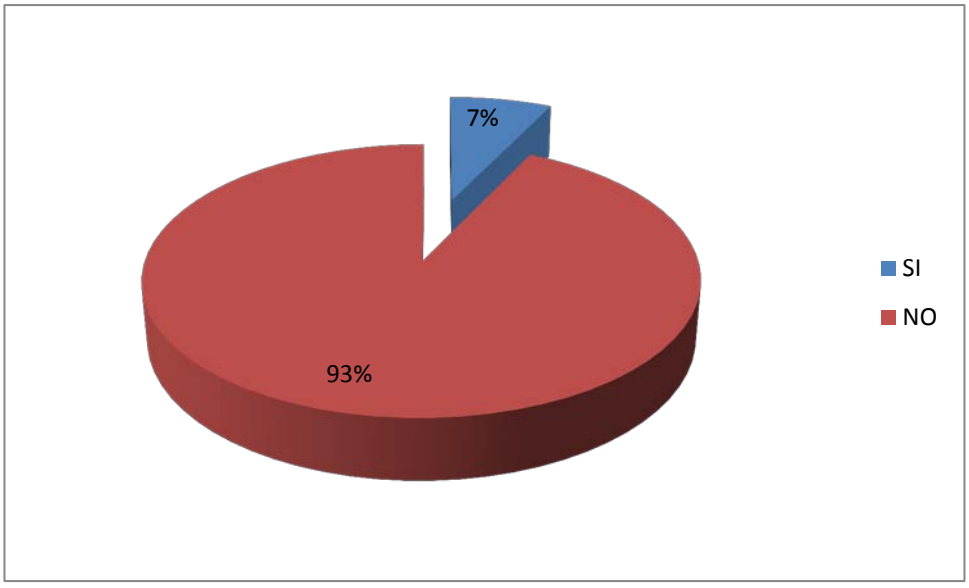



Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

El 57% de los Trabajadores no conocen el Objetivo de realizar una Evaluación a su desempeño, es por esto que con este manual se procederá a una inducción de ¿Para qué sirve? En que ayuda esto al trabajador entre otras importancias y fines que tiene la Evaluación a su desempeño.

5. ¿ A escuchado de la evaluación de 360°?

| SI | NO | Total Encuestados |
|---|---|---|
| 2 | 26 | 28 |

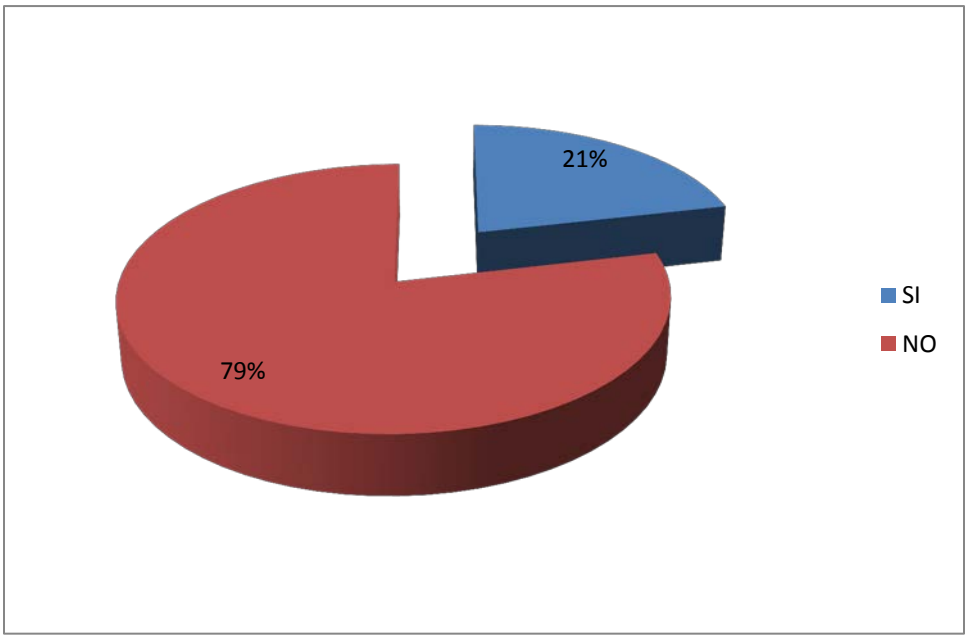



Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

El 93% de trabajadores no han escuchado que es una Evaluación de desempeño de 360° esto refleja claramente que una mala coordinación al momento de evaluar al personal ya que el fin de este manual es dar a conocer los impactos que tendría esta evaluación hacia ellos y puedan involucrarse con esta clase de temas.

6. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

| SI | NO | Total Encuestados |
|---|---|---|
| 6 | 22 | 28 |

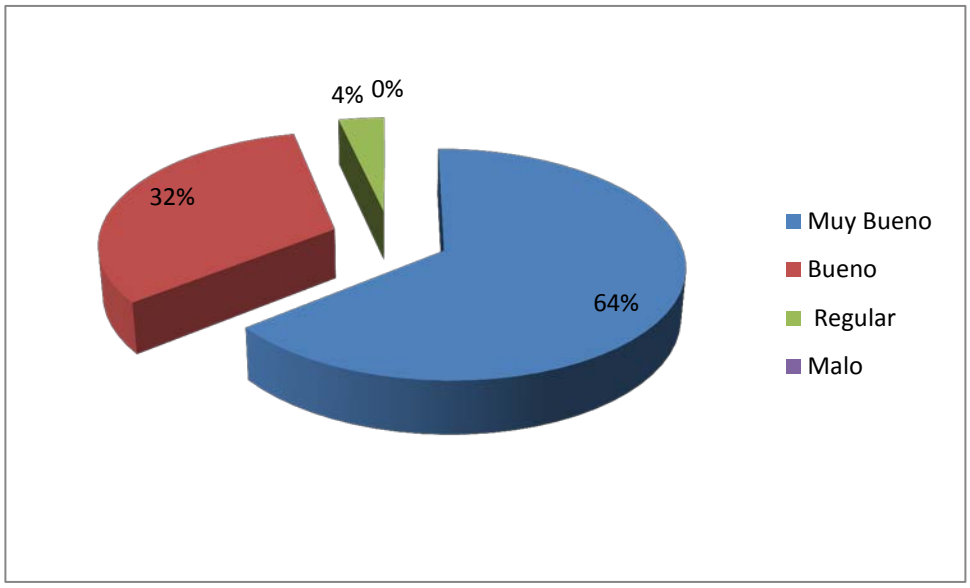



Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

El 79% de los trabajadores reconocen que no tiene motivación por parte de CCP, si bien es Cierto los empleados desmotivados. Realizan las tareas sin más, casi mecánicamente, porque saben que “tienen” que hacerlas, no porque “quieran” y deseen hacerlo. Esto marcaría una línea muy sutil entre acatar y comprometerse. Pero la “Automotivación” sí es responsabilidad de cada persona y es ahí por donde habría de comenzar.

7. ¿Cómo calificaría su Ambiente Laboral?

| | |
|---|---|
| Muy Bueno | 18 |
| Bueno | 9 |
| Regular | 1 |
| Malo | 0 |
| TOTAL | **28** |

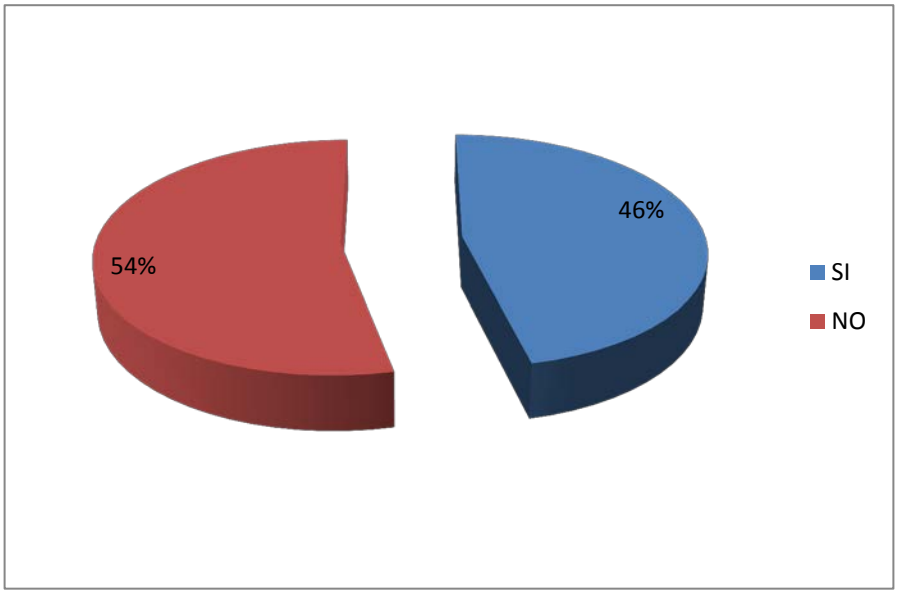



Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

El 64% de los trabajadores califica a su ambiente de trabajo como muy Bueno, está comprobado que el ambiente laboral tiene un trasfondo económico y comercial, de aumento de la competitividad, de la imagen empresarial como cumplidora de las prácticas favorecedoras de un entorno limpio y seguro para una Organización.

8. Se encuentran bien definidas sus funciones laborales

| SI | NO | Total encuestados |
|---|---|---|
| 13 | 15 | 28 |

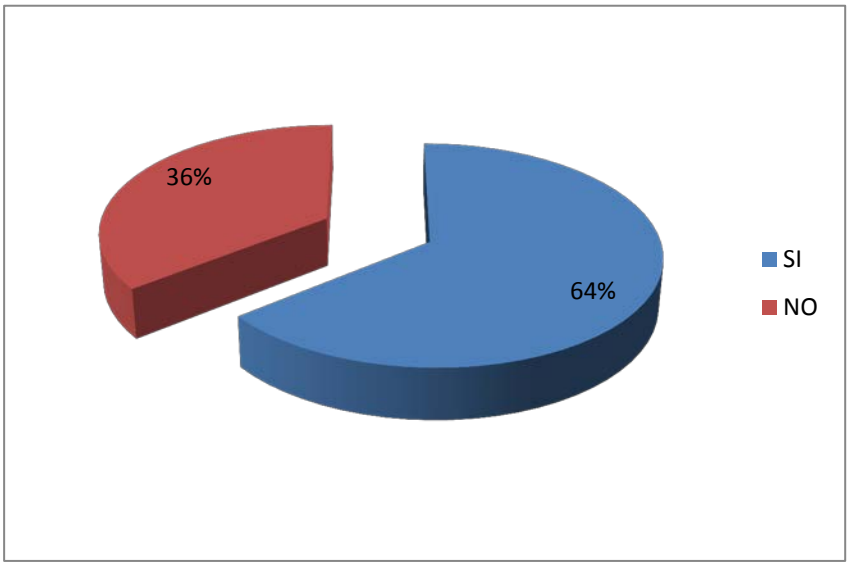



Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

El 54% de los trabajadores comentan que no está bien definido las funciones laborables aunque el rango de que si están definidas, esto sería de suma importancia es por esto que con este Manual vamos a tratar de cambiar su forma de pensar.

9. Existe mucha rotación de personal

| SI | NO | Total encuestados |
|---|---|---|
| 18 | 10 | 28 |

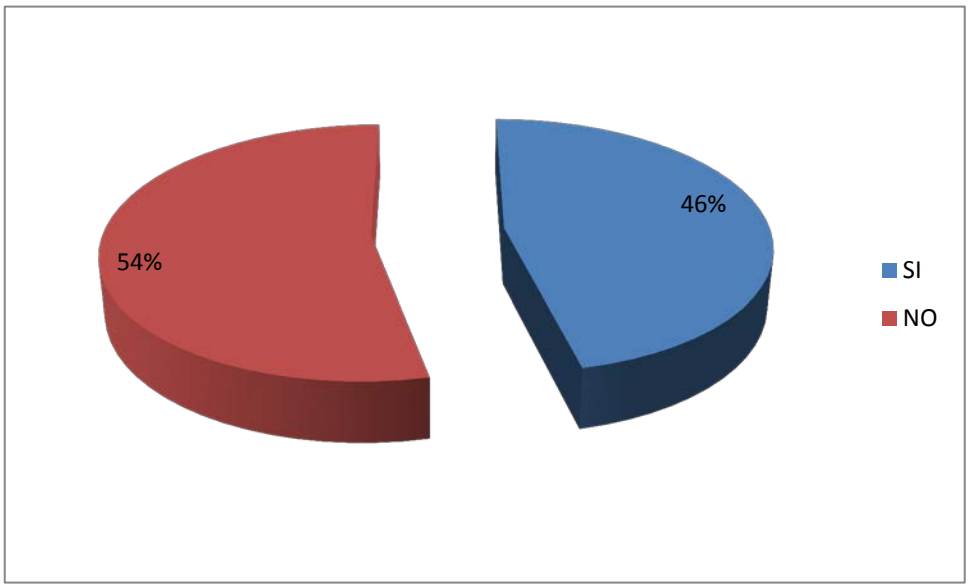



Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

El 64% de los trabajadores creen que hay rotación de Personal, una de las mayores causas es porque el contrato es por Obra Cierta,, y muchas de las veces por mala conducta, entre otros factores que impiden a que esta persona sea contratada nuevamente.

10. Se potencializa al interior del Consorcio sus competencias profesionales.

| SI | NO | Total encuestados |
|---|---|---|
| 13 | 15 | 28 |




Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Miguel Echeverria

El $6 % de trabajadores piensan que no es así ya que muchas de las ocasiones se contrata personal nuevo sin saber en qué cargo se desempeña, a esto también hay personal que no está ejerciendo su profesión

## 1.22 MODELO DE EVALUACIÓN DE 360 °

| Nombre del evaluado | Puesto del evaluado |
|---|---|
| *Escribir nombre y apellidos* | *Escribir la posición / puesto organizacional* |
| **Nombre de quien evalua** | **Puesto de quien evalua** |
| *Escribir nombre y apellidos* | *Escribir la posición / puesto organizacional* |
| **Fecha** | **Sup.** ☐ **Igual** ☐ **Inf.** ☐ |
| *dd/mm/aaaa* | **Indicar con una "X" el nivel organizacional** |

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

| | | |
|---|---|---|
| **COMUNICACIÓN** | | |
| 5 | Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos. | |
| 4 | Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos. | |
| 3 | Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha. | |
| 2 | Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha. | |
| 1 | Comunicación practicamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar. | |
| **LIDERAZGO** | | |
| 5 | Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad. | |
| 4 | Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad. | |
| 3 | Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad. | |
| 2 | Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere. | |
| 1 | Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección. | |
| **MOTIVACION** | | |
| 5 | Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo. | |
| 4 | Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos. | |
| 3 | Hay motivacion, aunque no es en todos y no siempre. | |
| 2 | Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente. | |

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo. | |
| **SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA** | | |
| 5 | Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes. | |
| 4 | Limpieza y orden en su area de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes. | |
| 3 | La inconsistencia en SOL han povocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves. | |
| 2 | Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios. | |
| 1 | La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su area de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes. | |
| **CAPACITACION Y DESARROLLO** | | |
| 5 | Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipandose inclusive a necesidades futuras. | |
| 4 | Buen nivel de capacitación y adistramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente. | |
| 3 | Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo. | |
| 2 | Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar. | |
| 1 | Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo. | |
| **ACTITUD Y COLABORACION** | | |
| 5 | En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionaly permanente de colaboración y de servicio. | |
| 4 | Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días. | |
| 3 | Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así. | |
| 2 | En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo. | |
| 1 | Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. | |
| **SOLUCION DE PROBLEMAS** | | |
| 5 | Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan. | |
| 4 | Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan. | |
| 3 | Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan. | |
| 2 | Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan. | |
| 1 | La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde. | |
| **AMBIENTE DE TRABAJO** | | |
| 5 | En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente. | |
| 4 | Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento. | |
| 3 | La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable. | |
| 2 | Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo. | |

| | | |
|---|---|---|
| 1 | El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes. | |
| **CAPACIDAD PERSONAL** | | |
| 5 | Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales. | |
| 4 | Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general. | |
| 3 | En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable. | |
| 2 | Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas. | |
| 1 | Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo. | |
| **COSTOS Y PRODUCTIVIDAD** | | |
| 5 | El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducc. de costos y productiv. | |
| 4 | Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran. | |
| 3 | Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejrar la productividad y reducir costos. | |
| 2 | deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su area, generando costos y baja productividad. | |
| 1 | Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productiv. | |

# CAPÍTULO VI

# ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

## 1.23 RECURSOS:

Los recursos necesarios para la implementación de la propuesta son:

1. Talento Humano
2. Recurso financiero
3. Recursos tecnológicos
4. Recursos operacionales
5. Recurso administrativo

## 1.24 TALENTO HUMANO

- De la empresa.- que siempre colaboro con información acerca del problema.
- Del Instituto Cordillera.- el tutor que tuvo la predisposición en aclarar y guiar en los temas que no podían ser concretas.

## 1.25 RECURSO FINANCIERO

El presente proyecto tuvo el financiamiento en el momento de tener haberes de tutorías, pagos de impresiones y gastos que directamente se encuentran con el proyecto como movilización y compra de materiales (esferos, grapadoras, anillados y empastados).

## 1.26 RECURSOS TECNOLÓGICOS

Es el fundamental recurso en mención al desarrollo ya que sin un computador e internet no se podría a ver logrado encontrar biografía con facilidad y con precisión al tema del proyecto

## 1.27 RECURSO OPERACIONAL

Estos recursos son las hojas de impresión, empastados, transporte y alimentación

## 1.28 RECURSO ADMINISTRATIVO

- Investigaciones
- Autorizaciones
- Levantamiento de información
- Recopilación de datos
- Encuestas
- Entrevistas
- Generación de propuestas de solución
- Aprobaciones

Tabla 10 Presupuesto Proyecto

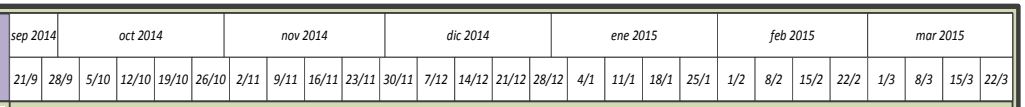
## 1.29 PRESUPUESTO DE REALIZACIÓN DE PROYECTO

| PRESUPUESTO DE REALIZACIÓN DE PROYECTO | | | |
|---|---|---|---|
| PRESUPUESTO GENERAL | | | |
| **Descripción** | **Cantidad** | **V.U** | **V. Total** |
| **Bolígrafos** | 2 | $ 0,50 | $ 1,00 |
| **Lápiz** | 2 | $ 0,80 | $ 1,60 |
| **Minas** | 1 | $ 1,10 | $ 1,10 |
| **Cuaderno** | 1 | $ 2,25 | $ 2,25 |
| **Resma de Hojas A4** | 3 | $ 3,50 | $ 10,50 |
| **Grapas** | 1 | $ 1,20 | $ 1,20 |
| **Carpetas** | 5 | $ 0,30 | $ 1,50 |
| **Copias** | 10 | $ 0,02 | $ 0,20 |
| **Impresiones de encuestas** | 25 | $ 0,10 | $ 2,50 |
| **Seminario** | 1 | $ 500,00 | $ 500,00 |
| **Impresiones de los 7 capítulos** | 442 | $ 0,25 | $ 110,50 |
| **Anillados** | 3 | $ 2,50 | $ 7,50 |
| **Empastados** | 2 | $ 8,00 | $ 16,00 |
| **Internet** | 4 | $ 20,00 | $ 80,00 |
| **Tutorías** | 1 | $ 200,00 | $ 200 |
| **Transporte** | 130 | $ 0,50 | $ 65,00 |
| **TOTAL** | | | $ 1.000,85 |

Tabla 11 Cronograma Proyecto

## 1.30 CRONOGRAMA DE PROYECTO

| N° | Nombre de tarea | Comienzo | Fin |
|---|---|---|---|
| 1 | Aprobación del Tema | 22/09/2014 | 30/09/2014 |
| 2 | Identificar el Problema | 01/10/2014 | 15/10/2014 |
| 3 | Desarrollo del marco teórico | 20/10/2014 | 04/11/2014 |
| 4 | Metodología de Estudio | 05/11/2014 | 28/11/2014 |
| 5 | Procesamiento y análisis | 01/12/2014 | 07/01/2015 |
| 6 | Propuesta | 09/01/2015 | 16/02/2015 |
| 7 | Aspectos Administrativos | 23/02/2015 | 01/04/2015 |



# CAPÍTULO VII

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 1.31 CONCLUSIONES

En la actualidad la evaluación del desempeño 360° Grados es una herramienta muy importante en el proceso de la Gestión del Talento Humano así mismo la aplicación de esta técnica dentro de una organización, se puede llevar a cabo con el único propósito de mejorar el desarrollo profesional y personal, permitiendo observar a sus colaboradores para detectar las fortalezas y debilidades, de ser el caso, tomar decisiones referentes mejorar el desempeño de cada uno de los Trabajadores.

A través de la indagación realizada se ha podido constatar que el Consorcio Consermin Procopet no ha realizado evaluaciones en ningún sitio de la organización, sin embargo, en el área administrativa, se está iniciando en el proceso, por medio de

evaluaciones apoyados en el Manual presente y este trabajo representa una de las iniciativas más concretas que forma parte de la reestructuración que realiza la actual dirección.

Este esfuerzo es importante para la Organización debido a que la aplicación de esta herramienta tan valiosa ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores dentro de la Organización, por lo tanto la presente indagación da respuesta, a esta problemática.

## 1.32 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Organización elaborar un manual orgánico de funciones de cada puesto de los miembros que laboran en la organización, que sirva de guía para medir y evaluar el desempeño en un futuro.

2. Fomentar, la integración de todo el personal como iniciativa para aportar nuevas ideas que ayuden en el desarrollo institucional, ya que la carrera tiene una gran fortaleza que es la cooperación de todos sus integrantes y el trabajo en equipo por el logro de los resultados en la organización.

3. Se recomienda realizar evaluaciones periódicas con la finalidad de obtener información relevante para tomar medidas correctivas de las fallas que se puedan estar presentando dentro de la Organización.

4. fomentar un plan de charlas aprovechando el conocimiento interactivo sobre relaciones humanas, liderazgo u otras áreas relevantes, con la finalidad de motivar a los colaboradores para que estos ofrezcan servicio competitivo.

# BIBLIOGRAFÍA

*academiajournals*. (s.f.). Obtenido de http://academiajournals.com/downloads/Lara10.pdf

Art&Facts, Z. (2007). *www.zet.cl*. Obtenido de www.zet.cl: http://www.oei.es/pdf2/manual_evaluacion_desempeno_chile.pdf

Badajoz. (s.f.). *asepelt*. Obtenido de http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-%20Badajoz/comunicaciones/evaluaci%F3n%20del%

Correa, R. (s.f.). *La economia en el Ecuador.*

*dialnet*. (s.f.). Obtenido de http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=11882

*dialnet*. (s.f.). Obtenido de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4571151

*dialnet*. (2014). Obtenido de http://dialnet.unirioja.es/revista/13932/A/2014

Echeverria, M. (2010). *La economia global.* Quito: Fondo editorial.

*evaluacion+de+desempe*. (s.f.). Obtenido de B1o&oq=para+que+sirve+un+manual+de+evaluacion+de+desempe%C3%B1o&aqs=chrome..69i57.11632j0j7&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8

Herra, S. y. (1999).

LEON, C. (25 de 08 de 2010). *EUMED*. Recuperado el 26 de 08 de 2014, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/232/analisis_alternativas.html

López, J. M. (Abril de 2010). *humane* . Obtenido de http://www.eumed.net/ce/2010a/jmgl2.htm

*proyectosinstitucionalesydevinculacion.* (s.f.). Obtenido de http://www.proyectosinstitucionalesydevinculacion.com/pdf/REVISTA_PIV4_C6_W.pdf#page=59

*psicopediahoy*. (s.f.). Obtenido de http://psicopediahoy.com/evaluacion-desempeno-360/

Social, D. (23 de 07 de 2010). *sni.* Obtenido de http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/PDF/marco_logico.pdf

*uaoceu*. (s.f.). Obtenido de http://www.uaoceu.es/es/conocenos/calidad/sistema-garantia-interna-calidad/manual-de-evaluacion-docente/rel/descargas/manual-del-sistema-de-evaluacion-del-desempeno

*usum* . (s.f.). Obtenido de http://www.usam.edu.sv/usam/images/stories/reglamentos/MANUALDEEVALUACIONDELDESEMPENO.

Zuñiga, A. (2006).

# ANEXOS

DR. JORGE MACHADO CEVALLOS
2013-25-02-NOTARIA 01P03613

NOTARIA PRIMERA

CONSTITUCIÓN DEL CONSORCIO
DENOMINADO
"CONSORCIO CONSERMIN-PROCOPET"

CUANTIA: INDETERMINADA
DI 5 COPIAS

IIII AC IIII

ESCRITURA NUMERO.- P CERO TRES MIL SEISCIENTOS TRECE (P03613).-

En la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República del Ecuador; hoy, día martes doce (12) de marzo del dos mil trece; ante mí Doctor **JORGE MACHADO CEVALLOS**, Notario Primero de este cantón, comparecen: el señor **José Félix Latorre Ricaurte,** en su calidad de Gerente General y Representante Legal de la Compañía PROCOPET PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES

PETROLERAS S.A., conforme el nombramiento que se adjunta; y por otra parte, el señor **Édgar Román Salas León**, en su calidad de Gerente General y Representante Legal de la Compañía CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS DE MINERÍA CONSERMIN S.A, según se desprende del nombramiento adjunto que también se agrega. Los comparecientes son mayores de edad, de nacionalidad ecuatoriana de estado civil casados, con domicilio en esta ciudad de Quito, hábiles según derecho para contratar y obligarse, a quienes de conocer doy fe; en virtud de haberme exhibido sus cédulas de ciudadanía, las mismas que en copias certificadas se agregan a la presente escritura. Bien instruidos por mí, el Notario, en el objeto y resultados de esta escritura que a celebrarla proceden libre y voluntariamente de acuerdo a la minuta que me presentan, cuyo tenor es el siguiente: SEÑOR NOTARIO: Dentro del protocolo de escrituras públicas a su cargo sírvase incorporar la CONSTITUCIÓN DE UN CONSORCIO al tenor de las siguientes cláusulas: **PRIMERA COMPARECIENTES**.- Comparecen a la celebración de esta escritura de CONSTITUCIÓN DE UN CONSORCIO (en adelante "CONSTITUCIÓN DE UN CONSORCIO"): El señor Ingeniero **José Félix Latorre Ricaurte**, en su calidad de Gerente General y Representante Legal de la Compañía PROCOPET PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES PETROLERAS S.A., conforme el nombramiento que se adjunta; y por otra parte, el señor Ingeniero **Édgar Román Salas León**, en su calidad de Gerente General en Ejercicio de la Representación legal de la compañía CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS DE MINERÍA CONSERMIN S. A., según se desprende del nombramiento adjunto que también se agrega. Los comparecientes son mayores de edad, de nacionalidad ecuatoriana, de estado civil casados, con domicilio en esta ciudad de Quito, hábiles según derecho para contratar y obligarse. A los

**DR. JORGE MACHADO CEVALLOS**

Comparecientes se les podrá en adelante denominar como Partes si se refiere indistintamente a una de ellas, o como Parte si se refiere a una de ellas en particular. **SEGUNDA: NOMBRE, NACIONALIDAD Y DOMICILIO DE CADA COMPAÑÍA:** 2.1. La compañía PROCOPET PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES PETROLERAS S.A., es una empresa de nacionalidad ecuatoriana, constituida bajo las leyes de la República del Ecuador, con R.U.C. número Uno Siete Nueve Uno Dos Cinco Nueve Cinco Cero Cinco Cero Cero Uno (1791259505001), y con domicilio en el inmueble N Veinticuatro guión doscientos cincuenta y ocho (N 24-258) de la calle Toledo intersección con la calle Luis Cordero, en la ciudad de Quito; 2.2. La compañía CONSERMIN S.A., empresa de nacionalidad ecuatoriana constituida bajo las leyes de la República del Ecuador, con R.U.C. número uno siete nueve uno cero cuatro ocho ocho uno cuatro cero cero uno (1791048814001), y con domicilio en el inmueble N treinta y nueve guión cuarenta y cuatro (N39-44) de la avenida Jorge Drom intersección con la calle Alonso Pereira, Edificio Centro de Oficinas Iñaquito Uno (1), Sexto Piso, en la ciudad de Quito. **TERCERA: ANTECEDENTES.-** 3.1.- En consideración que, mediante escritura pública otorgada el primero de octubre de dos mil doce, ante el señor Notario Primero del Distrito Metropolitano de Quito, doctor Jorge Machado Cevallos, las partes suscribieron el Compromiso de Consorcio denominado **"CONSORCIO CONSERMIN-PROCOPET"**; 3.2.- Las partes que conformaron el mencionado Compromiso denominado **"CONSORCIO CONSERMIN-PROCOPET"**, participaron en la invitación para en el Concurso de Ofertas número Doscientos treinta y nueve guión PAM EP (239-PAM-EP) para el "SERVICIO DE CONSTRUCCIÓN CIVIL, ELECTROMECÁNICA Y PUESTA EN SERVICIOS DE NUEVAS FACILIDADES Y OBRAS OGE Y/O EXPANSIÓN / MEJORAS DE

FACILIDADES EXISTENTES DENTRO DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS BLOQUES QUINCE (15) Y DIECIOCHO (18) (INCLUYE LOS CAMPOS SHUSHUFINDI, SACHA Y LIBERTADOR) Y/O EL ÁREA DE TRABAJO REQUERIDA PARA DESARROLLAR EL PROYECTO DE OPTIMIZACIÓN DE GENERACIÓN ELÉCTRICA (OGE) PETROAMAZONAS EP Y/O SECTORIAL (EXCLUYENDO EL BLOQUE DOCE (12))"; 3.3.- Mediante Oficio número 553-PAM-EP-CON-2013 de treinta y uno de enero de dos mil trece y después de una evaluación técnica, legal y financiera, PETROAMAZONAS EP (en adelante PETROAMAZONAS) adjudicó al CONSORCIO CONSERMIN-PROCOPET el "SERVICIO DE CONSTRUCCIÓN CIVIL, ELECTROMECÁNICA Y PUESTA EN SERVICIOS DE NUEVAS FACILIDADES Y OBRAS OGE Y/O EXPANSIÓN / MEJORAS DE FACILIDADES EXISTENTES DENTRO DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS BLOQUES QUINCE (15) Y DIECIOCHO (18) (INCLUYE LOS CAMPOS SHUSHUFINDI, SACHA Y LIBERTADOR) Y/O EL ÁREA DE TRABAJO REQUERIDA PARA DESARROLLAR EL PROYECTO DE OPTIMIZACIÓN DE GENERACIÓN ELÉCTRICA (OGE) PETROAMAZONAS EP Y/O SECTORIAL (EXCLUYENDO EL BLOQUE DOCE (12))". Con base en los antecedentes expuestos, las partes proceden a la constitución del CONSORCIO CONSERMIN-PROCOPET, el mismo que se regirá por los términos contenidos en las Cláusulas siguientes. **CUARTA: CONFORMACIÓN DEL CONSORCIO, IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO Y OBJETO SOCIAL DEL CONSORCIO.-** Con los antecedentes mencionados, las compañías PROCOPET PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES PETROLERAS S.A. y CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS DE MINERÍA CONSERMIN S.A., a través de sus representantes legales, por el presente instrumento público, declaran su decisión de conformar

**DR. JORGE MACHADO CEVALLOS**

un CONSORCIO denominado **"CONSORCIO CONSERMIN-PROCOPET"**, únicamente para la ejecución del contrato dentro del proceso PAM EP (239-PAM-EP) para el "SERVICIO DE CONSTRUCCIÓN CIVIL, ELECTROMECÁNICA Y PUESTA EN SERVICIOS DE NUEVAS FACILIDADES Y OBRAS OGE Y/O EXPANSIÓN / MEJORAS DE FACILIDADES EXISTENTES DENTRO DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS BLOQUES QUINCE (15) Y DIECIOCHO (18) (INCLUYE LOS CAMPOS SHUSHUFINDI, SACHA Y LIBERTADOR) Y/O EL ÁREA DE TRABAJO REQUERIDA PARA DESARROLLAR EL PROYECTO DE OPTIMIZACIÓN DE GENERACIÓN ELÉCTRICA (OGE) PETROAMAZONAS EP Y/O SECTORIAL (EXCLUYENDO EL BLOQUE DOCE (12))", con la Empresa Pública PETROAMAZONAS EP. **QUINTA: DOMICILIO.-** El domicilio principal del CONSORCIO CONSERMIN-PROCOPET estará en la ciudad de Quito, República del Ecuador, avenida la Coruña N veintinueve guión treinta y ocho treinta y Noboa Caamaño. **SEXTA: PODER GENERAL.-** Los comparecientes de mutuo acuerdo designan a través del presente instrumento, al señor Ingeniero EDGAR ROMÁN SALAS LEÓN, como Procurador Común y Representante Legal del CONSORCIO, para que individual o conjuntamente en nombre y en representación del mismo, obre con las más amplias atribuciones, incluidas las de representación legal, judicial y extrajudicial del CONSORCIO, para cuyo efecto las partes les otorgan el más amplio poder cual en derecho se requiere, quedando expresamente facultado para realizar los siguientes actos y contratos: a) Suscribir el respectivo contrato de obra con PETROAMAZONAS; b) Suscribir todo acto, contrato o subcontrato necesario para la ejecución de los trabajos, la contratación de personal, la adquisición de bienes, servicios, obras y trabajos que se requieran, aperturas de cuentas bancarias, suscribir

créditos y realizar cualquier transacción bancaria o bursátil, bien sea con las mismas partes que conforman el CONSORCIO CONSERMIN-PROCOPET o con terceros, pudiendo estipular para tal efecto todos los términos y condiciones necesarios y ejercer todos los derechos y obligaciones que de tales actos o contratos se deriven; c) Así mismo el presente poder incluye, sin limitación de naturaleza alguna, todas las atribuciones para presentar y contestar demandas en las cortes de justicia del Ecuador, impulsar y actuar en todas sus formas los procesos, plantear o contestar demandas y reconvenciones, interponer y contestar toda clase de recursos, actuar pruebas, rendir confesión judicial, todo en plenas facultades inclusive aquellas que necesitan de cláusula especial y que se encuentran especificadas en el artículo cuarenta y cuatro (44) de la Codificación del Código de Procedimiento Civil ecuatoriano vigente; d) Igualmente, en el ejercicio del presente mandato, el Procurador Común podrá comparecer y actuar ante cualquier autoridad administrativa y judicial de la República del Ecuador, nacional o seccional, y en general ante cualquier organismo o entidad del sector público o privado, y realizar cualquier trámite, en representación del CONSORCIO. El poder que se confiere en esta cláusula es tan amplio y suficiente que no será posible que se alegue falta o insuficiencia de poder; y, e) El Procurador Común podrá delegar o sustituir este poder parcial o totalmente, únicamente para efectos de Procuración Judicial, a uno o más Abogados en libre ejercicio profesional. En ausencia del Apoderado General, los comparecientes de mutuo acuerdo designan como suplente al señor Ingeniero JOSÉ FÉLIX LATORRE RICAURTE, quien tendrá las mismas facultades del Apoderado General.- **SEPTIMA: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN.-** Se estipula expresamente que el porcentaje de participación de cada uno de los comparecientes en el CONSORCIO

**DR. JORGE MACHADO CEVALLOS**

CONSERMIN-PROCOPET será el siguiente: La compañía CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS DE MINERÍA CONSERMIN S.A.: el cincuenta por ciento (50%), y, la compañía PROCOPET PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES PETROLERAS S.A. el cincuenta por ciento (50%). **OCTAVA: DETALLE VALORADO DE LOS APORTES Y DETERMINACIÓN DE LOS COMPROMISOS Y OBLIGACIONES**.- Las partes intervinientes declaran por este acto que aportarán al CONSORCIO lo siguiente: i) PROCOPET PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES PETROLERAS S.A., toda su experiencia en el desarrollo de trabajos de construcción, y mantenimiento de facilidades petroleras, de similares características a este proyecto, con una participación del cincuenta por ciento (50%), mediante personal, equipo, experiencia y know how; ii) CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS DE MINERÍA CONSERMIN S.A., toda su experiencia en el desarrollo de trabajos de ingeniería, construcción de obras civiles y de infraestructura de similar características de este proyecto, con una participación de cincuenta por ciento (50%), mediante personal, equipo, experiencia; iii) Las partes intervinientes aportarán conforme al porcentaje establecido en la cláusula anterior todos costos financieros, legales y administrativos inherentes al CONSORCIO durante la ejecución de la Obra. Las Partes determinan que la ejecución de la obra se realizará en las mismas proporciones que su participación en la Asociación, los recursos económicos y bienes requeridos para la ejecución del proyecto, así como también asumen el compromiso y la obligación de ejecutar la obra en los porcentajes establecidos.- **NOVENA: RESPONSABILIDAD SOLIDARIA**.- Las Partes son responsables en forma mancomunada, solidaria e indivisible ante PETROAMAZONAS y ante terceros, renunciando a los beneficios de orden y excusión, por los términos de la propuesta que presentaron

misma en el caso de haber firmado el respectivo [illegible] conformidad con lo establecido en el artículo noventa y nueve (99) de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. No obstante que en virtud del CONSORCIO que por este documento constituyen, las Partes se obligan para con la Institución Contratante a responder solidariamente por la ejecución de las obras y que de manera expresa se obligan a apoyarse mutuamente, responderán entre ellas por todas las obligaciones que contraigan en dicho contrato independientemente de la disolución o no del CONSORCIO, en las proporciones que cada una asuma en el proyecto. Consecuentemente, cada una de las Partes aceptan que resarcirán a la(s) otra(s) de cualquier cantidad en efectivo o especie que eroguen en cumplimiento de las obligaciones que les impone este CONSORCIO y que exceda del monto a que están obligadas, así como de cualquier daño o perjuicio que sufran las Partes por el incumplimiento de las obligaciones que este CONSORCIO impone a la Parte que hubiere incumplido. **DECIMA: PLAZO DE VIGENCIA DEL PRESENTE CONSORCIO**.- A) El CONSORCIO tendrá vigencia de tres (3) años a partir de la suscripción del contrato de obra, y, noventa (90) días adicionales contados desde la terminación de la relación contractual, a menos que la entidad contratante defina un plazo mayor en los pliegos o requiera su ampliación a lo largo de la ejecución contractual. Terminado este plazo, se entenderá por terminado este CONSORCIO. Sin perjuicio de lo anterior, se entenderá prorrogado dicho plazo hasta la debida entrega/recepción de la obra y liquidación de cuentas y responsabilidades con la parte contratante, así como todos y cada uno de los derechos y obligaciones contraídas por los comparecientes a nombre del CONSORCIO CONSERMIN-PROCOPET con terceros o de

# *Manual de Evaluación de Desempeño 360° Grados Para la Unidad Administrativa de la Empresa Consorcio Consermin Procopet*

# ÍNDICE


2. Introducción ..... 2

ENFOQUE INTEGRAL ..... 3

3. Justificación de la propuesta ..... 4

OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO 360° ..... 4

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO. ..... 5

1. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PRESENTE MANUAL ..... 6

4. POLÍTICAS GENERALES ..... 6

5. PROCESO DE EVALUACIÓN ..... 8

PLAN DE ACCIÓN ..... 9

Evaluadores en una Evaluación de 360° ..... 9

MARCO CONCEPTUAL ..... 10

6. Desempeño: ..... 10

REQUISITOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ..... 11

ERRORES QUE SE DEBEN EVITAR EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ..... 13

OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360° ..... 15

PROCEDIMIENTO DE EVALUACION ETAPAS PASO DESCRIPCIÓN/ACTIVIDAD RESPONSABLE ..... 17

TABLA RESUMEN DE PROMEDIOS DE EVALUACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO ..... 23

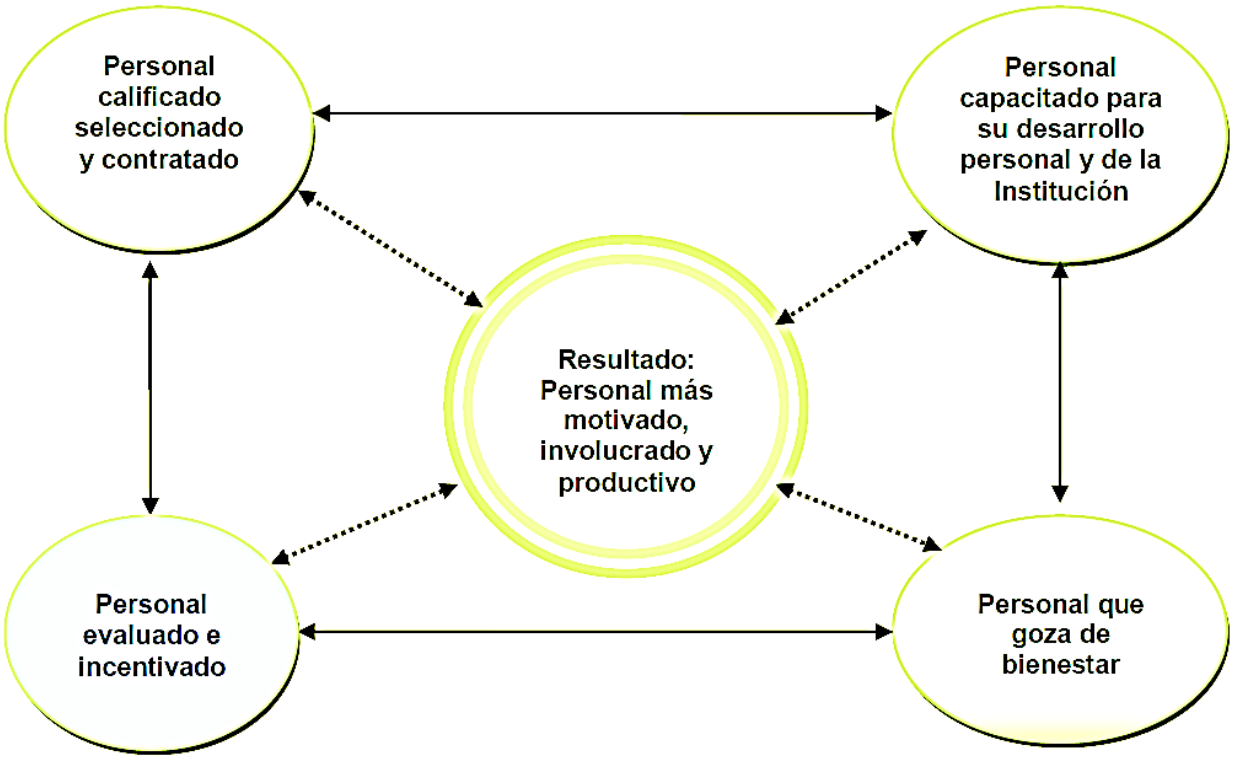
# INTRODUCCIÓN

El presente manual apoya uno de los componentes de la gestión de recursos humanos, la evaluación del desempeño. Para asegurar la gestión de Talento Humano con enfoque de Evaluación de 360°, orientada a elevar la calidad en la equidad del sistema de evaluación, así mismo se hace cada vez más necesario que los responsables de la gestión aseguren la efectividad de las acciones que implementan al interior de sus Organizaciones. Para poder responder a ese desafío, los equipos directivos de las Organizaciones deben fortalecer los conocimientos y capacidades que han desarrollado a través de su ejercicio profesional y adquirir o perfeccionar sus competencias.

La Evaluación de Desempeño de Directivos y Técnico- Ingenieros etc., es un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo directivo que, a partir de la reflexión colectiva sobre la gestión de la empresa y de la reflexión personal sobre las competencias directivas, asocia el fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el logro de objetivos de aprendizajes.

## 1.33 ENFOQUE INTEGRAL

Ilustración 1 Enfoque Integral




Elaborado por Miguel Echeverria

## JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Porque el Éxito de toda Empresa, en un mercado Altamente competitivo y con una constante demanda para obtener los mejores productos, cuando en una compañía se ignora el factor humano, esto se traduce en una plantilla insegura, desmoralizada, carente de visión de entusiasmo. Por el contrario, cuando una organización se enfoca en la mejora continua de su personal este responde con lealtad y se esfuerza en dar lo mejor de cada uno de los trabajadores. **(López, 2010)**

## 1.34 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO 360°

Apoyar a la planificación de los diferentes procesos que administra el departamento de Talento Humano por medio de la obtención a una visión global del desempeño empresarial que permita identificar fortalezas y áreas de mejora de los colaboradores, para generar un compromiso individual que estimule y conduzca al desarrollo integral de la Organización.

## 1.35 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

a) Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de la Organización, a esto también identificar el potencial de desarrollo de los empleados, así mismo estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento mediante esta Herramienta.

b) Favorecer al mejoramiento de las relaciones humanas, proveyendo la comunicación positiva y productiva entre jefes y subordinados, para así lograr el mejoramiento de las metas de la Organización.

c) Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.

## 1. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PRESENTE MANUAL

El presente manual de evaluación pretende ser una herramienta principalmente de Desarrollo de personal, es decir no trata de dar bonificaciones, sino más bien ayudar a identificar puntos de progreso y desarrollo del personal involucrado esto es Aplicable al personal de Cargos Claves, Mandos Administrativos.

## POLÍTICAS GENERALES

1. El sistema de evaluación de 360 grados, constituye una herramienta que permite a la organización evidenciar y retroalimentar acerca de las fortalezas y plazas de mejora de cada uno de los colaboradores.

2. Los pilares de la evaluación de 360 grados son:
   - La confidencialidad del proceso
   - La objetividad de los evaluadores
   - La calidad de la información

3. Los resultados de las evaluaciones de 360 grados sirven para:
   - Proveer a la organización de una visión global del desempeño empresarial

- Retroalimentar al personal de las fortalezas y área de mejora evidenciadas
- Planificar las acciones necesarias para el desarrollo integral

4. El Evaluado podrá ser todo funcionario del Nivel de Apoyo que se desempeñe en un cargo considerado clave para la empresa, del Nivel Mando Medio o Ejecutivo que tenga o no personal a su cargo; y los Evaluadores, serán personas que se encuentren en relación laboral directa con el evaluado.

5. Las Competencias son un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, las que correctamente combinadas frente a una situación de trabajo, predicen el desempeño de cada individuo.

6. Luego de cerrado el proceso de evaluación de 360 grados, se enviará de forma confidencial los resultados obtenidos a cada evaluado para su reflexión y análisis.

7. Los resultados de las evaluaciones de 360 grados de los empleados se consideran información confidencial y solamente de uso y beneficio exclusivo para la organización y el propio empleado.

8.

## PROCESO DE EVALUACIÓN

1. Los evaluadores son personas que cumplen con la labor de dar valor, son informantes claves escogidos por la organización para conocer su realidad y poder accionar coherentemente para satisfacer las demandas del entorno.

2. Es responsabilidad de Talento Humano familiarizar a los evaluadores con el proceso y la técnica a utilizar: Se programará una capacitación antes de la implementación de la herramienta y cada vez que se realicen cambios a la misma.

3. Es compromiso de los evaluadores realizar una evaluación justa y objetiva que garantice el éxito del proceso.

Ilustración 2 Plan de Acción

La evaluación de 360 grados genera información del entorno del colaborador respecto a su desempeño laboral para ayudarlo a emprender acciones para mejorar

Es compromiso de todos realizar una evaluación justa y objetiva, que genere información veráz y útil para el desarrollo profesional del evaluado.

**LA OPINIÓN DE TU ENTORNO CUENTA**

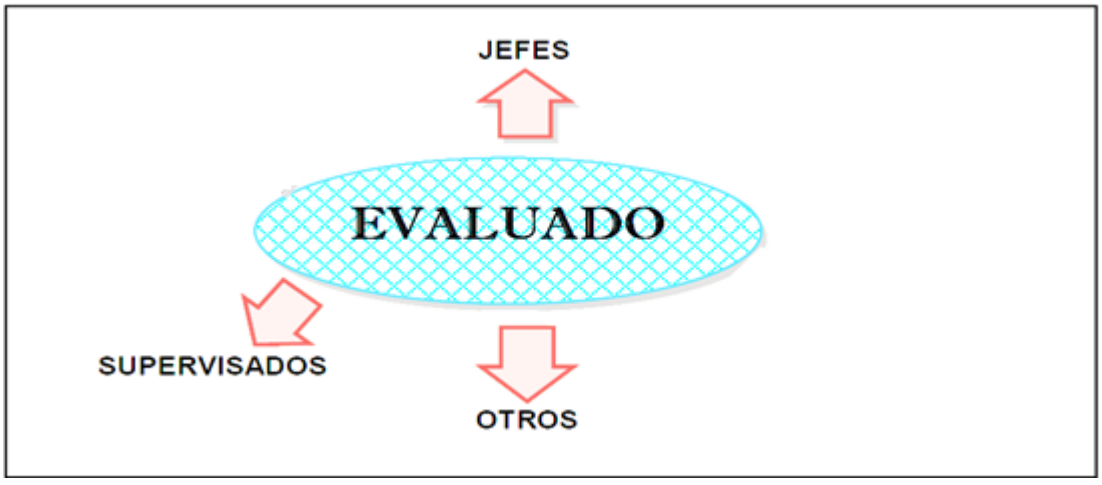
La evaluación de 360 grados te permite conocer la opinión de otros acerca de tu desempeño, esto te ayudará a identificar tus fortalezas y las áreas en la que puedes mejorar.

**¡Juntos hacemos un gran equipo!**

Hoy finalizará el plazo para realizar la prueba piloto de la EVALUACIÓN DE 360 GRADOS, aún estas a tiempo de realizar el proceso y demostrar tu compromiso empresarial.

**¡CONTAMOS CONTIGO!**

Ilustración 2EVALUADORES EN UNA EVALUACIÓN DE 360°



## 1.36 MARCO CONCEPTUAL

Este Manual se refiere específicamente a la Evaluación del Desempeño de 360° del Personal Administrativo de Consorcio Consermin Procopet. Se parte de algunas definiciones que ayudan a precisar el término y su función.

### DESEMPEÑO:

El desempeño se refiere al grado o medida en que un docente alcanza los objetivos encomendados con la debida eficiencia y eficacia.

Desempeñarse, significa "cumplir con las responsabilidades y funciones encomendadas. Esto implica hacer aquello que se está obligado a hacer en el puesto de trabajo e involucra actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa

Puesto que las actitudes, valores, conocimientos y habilidades se construyen, se asimilan y desarrollan, cada persona puede proponerse el mejoramiento de su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos.

**a) Evaluación del Desempeño 360°**

Se puede definir como: “Un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo”.

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la Organización.

La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

## 1.37 REQUISITOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Entre los requisitos básicos a considerar que rigen la evaluación del desempeño son los que a continuación se detallan:

**a) Objetividad:**

- Significa que un criterio de desempeño debe ser independiente de los gustos, prejuicios e interés del que evalúa
- Se debe Identificar diferentes fuentes (vivenciales y documentales) para generar la información y las evidencias, sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño del personal a evaluar.
- Prescindir de criterios subjetivos en las valorizaciones asignadas.

**b) Validez**

- La evaluación hecha debe retratar lo más fielmente posible la efectividad o inefectividad del docente evaluado.
- Se debe evaluar de acuerdo con las funciones y responsabilidades del evaluado.
- Distribuir razonablemente las valorizaciones en diferentes criterios que permita distinguir adecuadamente, mediante su calificación de desempeños: Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente.

**c) Transparencia:**

- Debe darse a conocer al personal docente, los criterios, instrumentos y procedimientos de evaluación contenidos en este Manual

- Establecer claramente el período académico que se va a evaluar.

- Fundamentar la evaluación en información cualitativa y cuantitativa
- Procurar una comunicación abierta y de confianza entre el evaluado y su Jefe Inmediato.
- El Jefe Inmediato debe jugar un rol de apoyo a fin de ayudar a los evaluados a pasar de una situación actual a otra de mejor desempeño.
- Lograr que el evaluado adopte una actitud positiva a las sugerencias que surjan de la evaluación.
- Se aplicarán los mismos criterios de evaluación a todos los docentes de las diferentes facultades.

## 1.38 ERRORES QUE SE DEBEN EVITAR EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

a) **Error del criterio.** Se da cuando el evaluador le asigna mayor ponderación e importancia a un estándar o expectativa, dependiendo de la propia percepción de la persona que están evaluando. Por lo que se recomienda que las evaluaciones se basen en criterios uniformes y justos previamente establecidos.

b) **Error del prejuicio.** Se da cuando el evaluador toma en cuenta sus propios conceptos, opiniones, creencias acerca de la persona por evaluar, pero que carece

de fundamento. Ej.: Prejuicios respecto al sexo, color, raza, religión, edad, estilo del vestuario, ideas políticas.

c) **El efecto del halo.** Se da cuando se pone una calificación alta o baja a la persona evaluada, basándose en una de sus características personales, es decir, en algo que a él le gusta o le disgusta.

d) **Sobre énfasis en un comportamiento reciente.** Se da cuando el evaluador evalúa de la persona evaluada la actitud positiva o negativa que se ha generado en el momento o días antes de realizar la evaluación, sin tomar en cuenta todo el período al cual corresponde la evaluación. Ejemplo: Si la evaluación se realiza cada fin de ciclo académico, el evaluador sólo valora lo ocurrido el último mes o la última semana. Si por desgracia la persona evaluada cometió un error en esa semana, sale mal evaluado aunque todo el año haya sido eficiente.

**e) Evaluación bonancible, rígida y de tendencia central**

- **Bonancible.** Cuando la evaluación se hace de una manera proteccionista, paternalista y demasiado empática, por lo tanto, todos los factores por evaluar los ve positivos.
- **Rígida.** Cuando el evaluador no ve nada positivo en la persona a evaluar y cree que solo su criterio cuenta.
-

- **Tendencia central.** Cuando el evaluador adopta una posición de término medio a la hora de calificar, con el propósito de no complicarse ni meterse en problemas.

## 1.39 OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360°

El objetivo que persigue la evaluación del desempeño 360° es beneficiar a Personal Administrativo, Entre estos beneficios se encuentran:

### a) Para Administrativos

- Permitir hacer evaluaciones objetivas y sistemáticas sobre el desempeño docente.
- Incrementar la comunicación e interrelación con los docentes.
- Distinguir los docentes que más trabajan y aportan en términos de resultados.
- Fundamentar ascensos, traslados, y capacitaciones.
- Contar con información oportuna y veraz que permita visualizar el rendimiento y potencial del docente, a fin de tomar decisiones acertadas respecto a diferentes acciones de personal.
-

- Dotar a los Jefes de instrumentos técnicos que le permita ver y analizar objetivamente la labor de sus colaboradores.

**b) Para la Organización en General**

- Proporciona criterios objetivos para realizar promociones.
- Buscar mejoras en el clima organizacional, estableciendo mecanismos transparentes.
- Descubrir oportunidades de capacitación.
- Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba.

## 1.40 PROCEDIMIENTO DE EVALUACION ETAPAS PASO

## DESCRIPCIÓN/ACTIVIDAD RESPONSABLE

## PROCEDIMIENTO DE EVALUACION

Tabla 12 PROCEDIMIENTO DE EVALUACION

| ETAPAS | PASO | DESCRIPCIÓN/ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|
| **1. Planeación.** | 01 | Preparar, imprimir y distribuir formularios y cronograma a cada jefatura. | Recursos Humanos |
| | 02 | Desarrollar talleres de sensibilización a fin de preparar al trabajador,<br>Además, para modificar, ajustar y validar los criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación. | Recursos Humanos |
| **2. Ejecución.** | 03 | Proceder a evaluar conforme a lo establecido en el manual. | Recursos Humanos |
| | 04 | Remitir los “Informes de Evaluación” complementados a Recursos Humanos. | Recursos Humanos |
| | 05 | Tabular e informar sobre resultados a Directivos. | Recursos Humanos |
| | 06 | Agregar el resultado de la evaluación del desempeño 360° de cada<br>persona a su respectivo expediente. | Recursos Humanos |
| | 07 | Decidir sobre las acciones de personal respectivas para cada persona, con base a los resultados de la evaluación del desempeño de 360° | Recursos Humanos |

## METODOLOGIA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360° “GRADOS”

a) **Técnicas e Instrumentos:**

La metodología está compuesta por una serie de técnicas e instrumentos que recogen información de carácter cualitativa y cuantitativa. La técnica consiste en describir los factores de evaluación, grados y ponderaciones o puntuaciones.

Todos los formularios contienen los datos de identificación del evaluado, la descripción de factores y de sus grados, el tipo evaluación, observaciones, fecha de la evaluación, firma del evaluador y evaluado.

Los formularios propuestos para jefes inmediatos, alumnos y autoevaluación, poseen los mismos factores a evaluar, variará la perspectiva desde la cual el evaluador percibe cada uno de esos factores.

b) **Descripción de Factores y Grados:**

Los factores son diversos y se han seleccionado tomando en consideración la necesidad y naturaleza del servicio de educación a ofrecer. Estos aparecen descritos en cada instrumento de evaluación. Se desglosa cada uno de ellos en grados, que son los requeridos para describir los diferentes comportamientos esperados. De tal forma que permitan a los jefes evaluar en forma objetiva a los docentes.

Tabla 13 Factores de Grado

| Puntos | Grados | Interpretación |
|---|---|---|
| **1** | SUPERIOR | Empleado con rendimiento sumamente eficiente y eficaz por su alta calidad de trabajo. Se relaciona perfectamente con los colaboradores y compañeros de trabajo de cualquier nivel jerárquico. Su comportamiento se rige por admirables principios, valores personales y por un gran respeto de las normas y reglamentos establecidos por la Organización. |
| **2** | IGUAL | Su rendimiento es igual al promedio. Algunas veces es eficiente, otras no. Sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son normalmente satisfactorias, muestra cualidades personales y principios iguales al promedio de trabajadores. Actúa con lealtad, disciplina y responsabilidad en relación a las exigencias rutinarias de su puesto y las normas de la Organización |
| **3** | INFERIOR | Su rendimiento en el trabajo es claramente deficiente. Presenta frecuentes conflictos sociales. Hay indicios claros de indisciplina, irresponsabilidad y deslealtad. No cumple con el mínimo de exigencia en su puesto y usualmente desafía las normas y reglamentos de la Organización |

## Modelo de Evaluación de 360 °

Tabla 14 Modelo de Evaluacion

| Nombre del evaluado | Puesto del evaluado |
|---|---|
| *Escribir nombre y apellidos* | *Escribir la posición / puesto organizacional* |
| **Nombre de quien evalúa** | **Puesto de quien evalúa** |
| *Escribir nombre y apellidos* | *Escribir la posición / puesto organizacional* |
| **Fecha** | **Sup.** ☐ **Igual** ☐ **Inf.** ☐ |
| *dd/mm/aaaa* | **Indicar con una "X" el nivel organizacional** |

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

| **COMUNICACIÓN** | | |
|---|---|---|
| **5** | Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos. | |
| **4** | Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos. | |
| **3** | Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha. | |
| **2** | Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha. | |
| **1** | Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar. | |
| **LIDERAZGO** | | |
| **5** | Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad. | |
| **4** | Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad. | |
| **3** | Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad. | |
| **2** | Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere. | |
| **1** | Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección. | |
| **MOTIVACION** | | |

| | | |
|---|---|---|
| 5 | Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo. | |
| 4 | Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos. | |
| 3 | Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre. | |
| 2 | Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente. | |
| 1 | Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo. | |
| **SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA** | | |
| 5 | Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes. | |
| 4 | Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes. | |
| 3 | La inconsistencia en SOL han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves. | |
| 2 | Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios. | |
| 1 | La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su area de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes. | |
| **CAPACITACION Y DESARROLLO** | | |
| 5 | Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras. | |
| 4 | Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente. | |
| 3 | Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo. | |
| 2 | Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar. | |
| 1 | Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo. | |
| **ACTITUD Y COLABORACION** | | |
| 5 | En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional permanente de colaboración y de servicio. | |
| 4 | Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días. | |
| 3 | Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así. | |
| 2 | En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo. | |
| 1 | Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. | |
| **SOLUCION DE PROBLEMAS** | | |
| 5 | Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan. | |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan. | |
| 3 | Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan. | |
| 2 | Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan. | |
| 1 | La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde. | |
| **AMBIENTE DE TRABAJO** | | |
| 5 | En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente. | |
| 4 | Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento. | |
| 3 | La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable. | |
| 2 | Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo. | |
| 1 | El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes. | |
| **CAPACIDAD PERSONAL** | | |
| 5 | Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales. | |
| 4 | Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general. | |
| 3 | En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable. | |
| 2 | Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas. | |
| 1 | Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo. | |
| **COSTOS Y PRODUCTIVIDAD** | | |
| 5 | El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad. | |
| 4 | Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran. | |
| 3 | Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos. | |
| 2 | Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad. | |
| 1 | Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad. | |

## 1.41 TABLA RESUMEN DE PROMEDIOS DE EVALUACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Tabla 15 Promedios de Evaluación

| | | Indicadores de gestión | | Destrezas y habilidades | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N° | Cargo o Puesto | Responsabilidad y cumplimiento | Control Interno | Trabajo en Equipo | Integridad | Iniciativa | Apertura para el cambio | Relaciones Interpersonales | Compromiso de servicio | TOTAL PROMEDIO | % |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Elaborado por Miguel Echeverria