



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL

**ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360°
PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Tecnólogo en Administración de
Recursos Humanos – Personal**

Autor: Simbaña Peña Betty Karina

Tutor: Msc. Angélica Geovanna Manzano Díaz

Quito, Junio 2019

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Quito, 28 de mayo del 2019

El equipo asesor del trabajo de Titulación de las Sr. (Srta.) **SIMBAÑA PEÑA BETTY KARINA**, de la carrera de Administración de Recursos Humanos – Personal, cuyo tema de investigación fue: **ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360º PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.**, una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: **APROBAR** el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.


ING. MANZANO ANGELICA
Tutor de Proyectos


INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"
CONCELEJADO DE CARRERA
PSIC. FABIÁN JARA
Delegado Unidad de Titulación


ING. TEJADA JOSE
Lector de Proyectos


ING. FRIKTZIA MENDOZA
Directora de Carrera

CAMPUS 1 - MATRIZ

Av. de la Prensa N45-268 y Logroño
Teléfono: 2255460 / 2269900
E-mail: instituto@cordillera.edu.ec
Pág. Web: www.cordillera.edu.ec
Quito - Ecuador

CAMPUS 2 - LOGROÑO

Calle Logroño Oe 2-84 y
Av. de la Prensa (esq.)
Edif. Cordillera
Telfs.: 2430443 / Fax: 2433649

CAMPUS 3 - BRACAMOROS

Bracamoros N15 - 163
y Yacuambí (esq.)
Telf.: 2262041

CAMPUS 4 - BRASIL

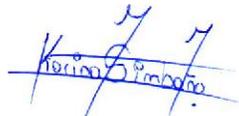
Av. Brasil N46-45 y
Zamora
Telf.: 2246036

CAMPUS 5 - YACUAMBI

Yacuambí
Oe2-36 y
Bracamoros.
Telf: 2249994

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Betty Karina Simbaña Peña, declaro bajo juramento que la investigación es absolutamente original, auténtica, es de mi autoría, 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.



Betty Karina Simbaña Peña

C.C: 1725691909

**ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360°
PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.**

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, Betty Karina Simbaña Peña portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 1725691909 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado **ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360° PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFICDIGITAL UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019** con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.



Betty Karina Simbaña Peña

C.C: 1725691909

Quito, 07/Junio/2019

**ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360°
PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.**

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a mi madre que con su amor, paciencia y apoyo infinito a lo largo de mi carrera me ha permitido lograr cumplir un sueño más, sé que este momento es tan suyo como mío porque ella me impulso a seguir adelante y no desfallecer.

También quiero dedicar a mi hija que es el motor de mi vida y a diario me da las ganas de buscar lo mejor para ella, a mi hermana que ha sido un claro ejemplo de perseverancia, mi cuñado que me ha demostrado la fuerza de salir adelante pese a las circunstancias y mis tres sobrinos que cada uno aportó con ánimos que fueron vitales para poder llegar a culminar mis estudios.

**ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360°
PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.**

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer principalmente a Dios por todas sus bendiciones, siempre estar conmigo y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante mis estudios.

A mi madre Rosa Peña que siempre ha sabido darme su ejemplo de trabajo y esfuerzo, mi hija Paula Araujo Simbaña que me ha enseñado que la vida tiene altas y bajas pero que con amor y perseverancia todo obstáculo se supera, mi hermana Vaneza Peña y su esposo Ricardo que me han dado todo su apoyo y paciencia para culminar mi carrera, mis sobrinos Eduardo, Mathias, Dominic que con cada paso que he dado he recibido una felicitación de parte de ellos y me han dado ánimos para seguir adelante.

Agradezco a todas las autoridades del Instituto Tecnológico Superior Cordillera, de manera especial a los maestros de la carrera de administración de recursos humanos-personal.

Mi más ferviente agradecimiento a la Msc. Angélica Manzano porque bajo su dirección en calidad de tutora se culminó esta tesis.

**ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360°
PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.**

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	i
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I	1
1. Antecedentes.....	1
1.01. Contexto	1
1.01.01. Macro	2
1.01.02. Meso.....	6
1.01.03. Micro.....	8
1.02. Justificación.....	10
1.03. Definición del problema central.....	11
1.03.01. Matriz T	11
1.03.02. Análisis de la matriz “T”	12
CAPÍTULO II.....	14
2. Análisis de Involucrados	14
2.01. Mapeo de Involucrados	14
2.02. Matriz de Análisis de Involucrados.....	14
2.02.01. Análisis de la matriz de involucrados	14
CAPÍTULO III.....	17
3. Problemas y objetivos.....	17
3.01. Árbol de problemas	17
3.01.01. Análisis del Árbol de Problemas.....	17
3.02. Árbol de objetivos	18

ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360°

PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN

EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.

3.02.01.	Análisis del Árbol de Objetivos	18
CAPÍTULO IV		19
4.	Análisis de Alternativas	19
4.01.	Matriz de análisis de alternativas	19
4.01.01.	Análisis de la Matriz de Alternativas	19
4.02.	Matriz de análisis de impacto de los objetivos.....	20
4.02.01.	Análisis de la matriz de impacto de los objetivos.....	21
4.03.	Diagrama de estrategias	22
4.03.01.	Análisis del diagrama de estrategias	23
4.04.	Matriz de marco lógico (MML)	24
4.04.01.	Análisis de la Matriz del Marco Lógico	25
CAPÍTULO V		27
5.	Propuesta	27
5.01.	Antecedentes de la Propuesta.....	27
5.02.	Justificación de la Propuesta	28
5.03.	Objetivo General	29
5.04.	Orientación para el estudio.....	29
5.04.01.	Marco Teórico.....	29
5.04.02.	Definición de guía.....	29
5.04.03.	Importancia de una guía.....	30
5.04.04.	Tipos de guía.....	31
5.04.05.	Definición de evaluación de desempeño.....	33
5.04.06.	Tipos de evaluación de desempeño.....	34
5.04.07.	Evaluación 360 grados	37
5.04.08.	¿Qué se evalúa en el enfoque 360 grados?	38
5.04.09.	Ventajas y desventajas de una evaluación con enfoque 360 grados	39
5.05.	Metodología Utilizada.....	44
5.05.01.	Tipo de investigación a realizar	44
5.06.	Cuestionario	45
5.06.01.	Tabulación.....	45

ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360°

PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN

EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.

5.07.	Importancia de la encuesta	54
5.08.	Valores Organizacionales.....	54
INDICE DE GUÍA.....		56
5.09.	Guía evaluación de desempeño con enfoque 360 grados.....	57
5.09.01.	Presentación	58
5.09.02.	Glosario.....	59
5.09.03.	Objetivos.....	61
GENERAL.....		61
ESPECIFICOS.....		61
5.09.04.	Normas.....	62
5.09.05.	Marco legal	63
5.10.	Orientación del estudio.....	66
5.10.01.	Definición de evaluación 360 grados.....	66
5.10.02.	Objetivos de la evaluación 360 grados	67
5.10.03.	Motivos para hacer una evaluación de desempeño	67
5.10.04.	Beneficios de una evaluación de desempeño	70
5.10.05.	Proceso para realizar la evaluación de desempeño.....	71
5.10.06.	Perfil de cargo.....	73
5.10.07.	Tabla de ponderación según calidad del evaluador	81
5.10.08.	Rango de puntos categoría.....	81
5.10.09.	Instrucciones para calificar objetividad requerida.....	83
5.10.10.	Propósito del informe de evaluación 360 grados.....	84
5.10.11.	La capacitación como parte del reforzamiento.....	85
5.10.12.	Programa de la capacitación	86
5.10.13.	Formato para evaluación de desempeño Administrativo	89
5.10.14.	Formato para evaluación de desempeño Operativo.....	92
5.10.15.	Formato entrevista de retroalimentación	95
5.10.16.	Formato plan de perfeccionamiento	96
CAPÍTULO VI.....		97
6.	Aspectos administrativos.....	97

ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360°

PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN

EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.

6.01.	Recursos	97
6.02.	Presupuesto.....	98
6.03.	Cronograma	99
CAPÍTULO VII		100
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		100
7.01.	Conclusiones	100
7.02.	Recomendaciones.....	101
CAPÍTULO VIII.....		103
8. BIBLIOGRAFÍA		103
ANEXOS		106
FORMATO ENCUESTA		107

**ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360°
PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.**

INDICE DE TABLAS

Tabla # 1 Género.....	45
Tabla # 2 Conocimiento sobre desempeño laboral	46
Tabla # 3 asistencia a una evaluación de desempeño	48
Tabla # 4 le gustaría que se realice una evaluación de desempeño al personal.....	49
Tabla # 5 acudiría a una capacitación de desempeño laboral	50
Tabla # 6 aportaría para mejorar su desempeño laboral	51
Tabla # 7 considera importante la existencia de una guía	52
Tabla # 8 tiene conocimiento sobre la evaluación 360 grados	53
Tabla # 9 Matriz T Apéndice “A”.....	108
Tabla # 10 Matriz de análisis de involucrados Apéndice “C”	110
Tabla # 11 Matriz de análisis de alternativas Apéndice “F”	113
Tabla # 12 Matriz de análisis de impacto del objetivo Apéndice “G”	114
Tabla # 13 Matriz del Marco Lógico Apéndice “I”	116
Tabla # 14 Tabla de Presupuesto Apéndice “J”	118
Tabla # 15 Tabla de Cronograma Ver Apéndice “K”	119

**ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360°
PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.**

INDICE DE FIGURAS

Figura # 1 Género	46
Figura # 2 Conocimiento sobre desempeño laboral.....	47
Figura # 3 asistencia a una evaluación de desempeño	48
Figura # 4 le gustaría que se realice una evaluación de desempeño al personal	49
Figura # 5 acudiría a una capacitación de desempeño laboral.....	50
Figura # 6 aportaría para mejorar su desempeño laboral.....	51
Figura # 7 considera importante la existencia de una guía	52
Figura # 8 tiene conocimiento sobre la evaluación 360 grados	53
Figura #9 Mapeo de involucrados Apéndice “B”	109
Figura #10 Árbol de problemas Apéndice “D”.....	111
Figura #11 Árbol de objetivos Apéndice “E”	112
Figura #12 Diagrama de estrategias Apéndice “H”	115

**ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360°
PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.**

RESUMEN

La presente investigación se realiza para analizar los problemas y poder implementar una guía de evaluación de desempeño con enfoque 360 grados dentro de la empresa Grafic Digital dedicada a la elaboración de trabajos de imprenta y publicidad, ya que es una buena oportunidad para mejorar el desempeño de sus colaboradores en los que se evidencia que se mejoraría la comunicación de todo el personal. Aparte tiene un enfoque importante sobre la comunicación que existe dentro de la empresa entre jefes y subordinados.

Al aplicar la evaluación de desempeño se investiga en que área de la empresa presenta más problemas de comunicación para tener resultados que son obtenidos por medio de las encuestas a realizarse así mismo después del proceso realizado se implementara capacitaciones para todo el personal y así incrementar la productividad dentro de la empresa.

Palabras claves

- ✓ Evaluación
- ✓ Desempeño
- ✓ Comunicación
- ✓ Capacitación
- ✓ Competencias

**ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360°
PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.**

ABSTRACT

The present investigation is carried out to analyze the problems and to be able to implement a 360 degree performance evaluation guide within the Grafic Digital company dedicated to the production of printing and advertising works, since it is a good opportunity to improve the performance of its collaborators in which it is evident that the communication of all the personnel would be improved. Besides, it has an important focus on the communication that exists within the company between bosses and subordinates.

When applying the performance evaluation, it is investigated in which area of the company presents more communication problems in order to have results that are obtained through the surveys to be carried out after the process. Training will be implemented for all the personnel and thus increase productivity. Inside the company.

Keywords

- ✓ Evaluation
- ✓ Performance
- ✓ Communication
- ✓ Training
- ✓ Competencies

**ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360°
PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.**

CAPÍTULO I

1. Antecedentes

1.01.Contexto

La evaluación de desempeño no es reciente, desde que una persona empleó a otra el trabajo de ésta fue evaluado. Por lo tanto, los sistemas formales de evaluación de desempeño tampoco son recientes. En plena edad media, la compañía de jesús ya utilizaba un sistema para evaluar el desempeño y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaba la religión por todo el mundo. Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar sus ejecutivos. Sin embargo, no fue hasta después de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. (Brazzoloto, 2012)

El propósito de la investigación es conocer el lugar donde se llevara a cabo para conocer las causas del bajo desempeño dentro de la imprenta Grafic Digital para lo cual vamos a elaborar una guía de evaluación de desempeño con enfoque 360 grados dirigida hacia Gerencia,

jefes de área y personal, los criterios escogidos para todo el personal fueron: cumplimiento de objetivos, conocimiento de su puesto, solución de problemas y toma de decisiones, trabajo en equipo, cantidad y calidad de trabajo, creatividad, servicio al cliente y hábitos; y para gerencias de área y jefaturas departamentales fueron: dirección y liderazgo, planificación organizacional y control.

La empresa se encuentra constituida por Gerente propietario, área de contabilidad, área de Recursos Humanos, atención al cliente y taller.

1.01.01.Macro

El proyecto está dirigido a los trabajadores para poder medir sus competencias por medio de la utilización de la evaluación 360 grados también conocida como evaluación integral, reconocida como una herramienta completa cada día más utilizada por las organizaciones modernas. (Bautista L. M., 2013)

La evaluación de 360 grados se basa en el Método Delphi elaborado por la corporación RAND en Estados Unidos donde se considera como expertos en desempeño de una persona en particular los que están a su alrededor todos los días. (Ricardo, 2008)

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- **Medir el Desempeño del personal:** se pueden medir todos sus aspectos, incluso su componente más complejo: el recurso humano. Los profesionales de Recursos Humanos cuentan con herramientas para evaluar a los miembros de una organización en su nivel productivo mediante la medición del desempeño. Se requiere de un amplio conocimiento de todos los puestos de una empresa, las tareas que desempeña cada persona y las metas establecidas por la organización en sus proyectos de desarrollo. Aun así, contar con una efectiva medición del desempeño trae beneficios que pueden identificarse en todos los aspectos de una organización y su impacto
- **Medir las Competencias:** se trata de medir por medio de las evaluaciones de desempeño basadas en competencias. Eso sí, estas deben realizarse teniendo en cuenta las funciones del colaborador, los objetivos y las habilidades que necesitan desarrollarse para cumplirlos. Existen varios modelos de evaluación de desempeño: 90°, 180° y 360°.

En el modelo 90° participan únicamente el colaborador y el evaluador, que debe proporcionar retroalimentación al participante sobre su desempeño; en el modelo 180° se añade la participación de los compañeros de trabajo, mientras que el modelo 360° involucra a superiores, subordinados y compañeros.

- Diseñar Programas de Desarrollo: Los programas internos de desarrollo pueden consistir en una combinación de elementos incluyendo: consejería profesional individualizada, donde los empleados comparten sus valores, destrezas e intereses; la creación de planes individualizados de desarrollo; capacitación continua en una variedad de áreas tales como la comunicación, programas informáticos, destrezas de gerencia y supervisión y destrezas técnicas; planes de reembolso de gastos educativos; cursos sobre como entrevistar exitosamente para puestos internos; programas de inducción extensos donde los empleados aprenden todos los aspectos de la organización; evaluación anual del desempeño; coaching y/o programas de mentores; bibliotecas con información profesional; y programas de planeamiento de sucesión.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de 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. (Bautista L. M., 2013)

Morgan Stanley es una de las empresas financieras más importantes de Estados Unidos, ha actuado como Banco de Inversiones, Agente de Bolsa y Administrador de Tarjetas de Crédito

por los últimos 70 años que en 1993 decidieron implementar un sistema de evaluación de desempeño de 360 grados el cual usan aún algunas de sus divisiones para medir a sus empleados. Muchos otros métodos han surgido desde entonces, sin embargo, Morgan Stanley no son los únicos que siguen usando 360 grados. Este sistema se basa en opiniones objetivas de compañeros de trabajo, jefes y subordinados sobre el desempeño particular de una persona, además de una evaluación personal del trabajo de cada uno. (Ricardo, 2008)

El sistema de evaluación 360 grados funciona óptimamente cuando la autoevaluación que hace el individuo guarda correspondencia con los datos recopilados, ya que ello alienta la confrontación sincera de la necesidad personal de cambio. El producto de este enfoque de evaluación multidireccional es una retroalimentación abundante (tanto positiva como negativa), cuyo uso adecuado puede facilitar que el rendimiento mejore.

Además, requiere la cooperación de otros individuos para brindar retroalimentación sincera, garantías de que los datos serán confidenciales y facilitadores hábiles que ayuden a que los receptores entiendan la información compleja y elaboren planes de acción útiles para mejorar. Sin embargo, los programas de retroalimentación de 360 grados requieren mucho tiempo, intimidan a los receptores, son caros (por el desarrollo y administración de formularios de calificación y capacitación para su uso). (Aguillón, 2007)

1.01.02. Meso

La empresa “La Consultora Financiera” cuyo gerente general en el año 1999 era Alberto González, decidieron intervenir en el área financiera para cambiar su sistema de aumento de salarios, pasar de un sistema de incremento igualitario, a incrementar de acuerdo con el desempeño de los colaboradores. Para ello, procedieron a hacer dos evaluaciones del trabajo en todos los cargos y jefaturas de la organización. En la primera evaluación casi todos los empleados obtuvieron altas calificaciones, y había un buen ambiente por los incrementos salariales que eso conllevó. En la segunda evaluación, pese a que los criterios fueron los mismos, esta vez fueron más rigurosos a la hora de calificar, de modo que Lorena, una de las mejores gerentes de área con la que contaba la empresa estaba muy decidida a renunciar producto del descontento que le provocaba el sentir que no se valoraba su trabajo.

Existen cuatro niveles en la organización: Gerencia General, Gerencias de Área, Jefaturas Departamentales y Asistentes Operativos. Los colaboradores se sienten muy unidos y existe una fuerte relación interdepartamental. El área de Administración fue una de las últimas en adquirir una estructura. Cubre las funciones de RR.HH., control de pagos, control de activos y proveeduría, mantenimiento y conserjería. La gerente de esta área, Mariela Pérez, está también encargada de RR.PP. Mariela fue contratada para manejar las RR.PP. de la empresa y ha demostrado gran profesionalismo, pues tiene mucha experiencia con las comunicaciones y los medios, así como gran creatividad para organizar eventos.

Esta actividad le fue inmediatamente encomendada a Mariela, quien aceptó este reto conociendo sus limitaciones técnicas, pero asumiendo con mucha responsabilidad y compromiso esta nueva tarea, Los criterios escogidos para todo el personal fueron: cumplimiento de objetivos, conocimiento de su puesto, solución de problemas y toma de decisiones, trabajo en equipo, cantidad y calidad de trabajo, creatividad, servicio al cliente y hábitos; y para gerencias de área y jefaturas departamentales fueron: dirección y liderazgo, planificación organizacional y control.

Los resultados de la primera evaluación fueron que la sensación que tenían algunos gerentes era que el empleado medio veía la evaluación como un obstáculo previo a la subida de sueldo, obstáculo que en muchos casos le impedía recibir el aumento máximo. Estaban acostumbrados a que se aumente un porcentaje fijo para todos y no veían por ahora la evaluación como un medio de recibir retroalimentación del superior. La primera vez que se implantó la autoevaluación, la mayoría de los colaboradores tuvo nota global de ‘Muy Bueno’ y unos cuantos, ‘Sobresaliente’ y ‘Bueno’. La diferencia porcentual de aumento de sueldo entre estas tres categorías fue de 1% entre ‘Sobresaliente’ y ‘Muy Bueno’, y 1% entre ‘Muy Bueno’ y ‘Bueno’. Alberto fue el único que no se reunió con sus gerentes a revisar pregunta por pregunta.

Alberto no se reunió con los gerentes, solo les mandó en sobre cerrado la evaluación, para que vieran sus calificaciones. Al abrir su sobre y ver su evaluación, Lorena, una de las gerentes, no podía creer lo que veía. Cinco minutos más tarde lloraba a mares en la oficina de su amiga, la Gerente de Finanzas. Otra gerente que también estaba ahí la consolaba. De las 12 preguntas de la

evaluación, tenía siete calificaciones de ‘Regular’ y cinco calificaciones de ‘Bueno’. Lorena recordaba que hace seis meses sus notas se dividían en ‘Muy Bueno’ y ‘Bueno’; los otros gerentes tenían ‘Excelente’ y ‘Muy Bueno’. “¿Cómo puede ser que tenga ahora estas notas?”, decía. Se sentía desvalorizada; recordaba que luego de la anterior evaluación habían despedido a una persona con calificaciones similares. (Comercio)

1.01.03.Micro

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible y de vital importancia en la Administración de Recursos Humanos, por tal motivo se cree conveniente aplicar el modelo feedback 360 grados, también conocida como evaluación integral, debido a que intervienen como evaluadores todas las personas de su entorno como: jefes, pares, colaboradores, subordinados y clientes.

El trabajo de investigación con el tema "Evaluación de Desempeño 360 grados al personal de la carrera de Administración de Empresas 2013", tiene como objetivo primordial el diagnóstico del rendimiento de los colaboradores en sus respectivas áreas de trabajo.

De acuerdo a las evaluaciones realizadas encontramos lo siguiente:

- a) Evaluación del personal Académico- Administrativo: obtuvieron una calificación promedio total de 4,67. Tomando en cuenta que el nivel 5 es el 100%, según esta escala

de valoración se demostró que el personal cumple con un 93% en el desarrollo de sus gestiones administrativas, de acuerdo con las habilidades y destrezas de cada persona.

- b) Evaluación de clientes internos de la Institución: demostró que a nivel interno tiene un promedio de 3,44 denotando un porcentaje del 69%, tomando en cuenta que el nivel 5 es el 100%, manifestando así que los clientes se sienten solo “algo satisfechos” con el desempeño del personal de la carrera.

- c) Evaluación de Clientes Externos de la Institución: con los resultados obtenidos se ha podido demostrar que existe un promedio de 3,69 denotando un porcentaje del 74%, tomando en cuenta que en esta evaluación 5 es el 100%. En consecuencia, los clientes externos se sienten algo satisfechos con el servicio que presta el personal de la carrera de Administración de Empresas. (Johanna Veronica Perez Quizhpi, 2013)

1.02. Justificación

La empresa Gráfico Digital dedicada a la realización de trabajos de imprenta muestra cierta variación de desempeño en las diferentes áreas tales como: despacho, servicio al cliente, producción, etc. y esto se puede aducir a la falta de comunicación entre jefes y colaboradores, ya que determinan notorios problemas al momento de la entrega de trabajos a los clientes y también porque los colaboradores presentan inconformidad con el área en la que están asignados.

El propósito del proyecto es la elaboración de una guía de evaluación de desempeño con enfoque 360 grados con la finalidad de medir las competencias de los colaboradores, identificar aspectos para desarrollarlo además de llevar un control para garantizar el crecimiento de los colaboradores en la empresa.

La evaluación con enfoque 360 grados considerados una evaluación integral nos permitirá determinar los factores y comportamientos que determina el desempeño de los colaboradores, este formato de evaluación que se aplicará a una población de 20 personas que serán la fuente de información.

El objetivo del proyecto es mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Grafic Digital para conocer las dificultades que se presentan a diario en cada área de trabajo y a su vez presentar una solución con la elaboración de la guía de evaluación de desempeño con enfoque 360 grados que será elaborada a partir de la relación con los trabajos de tesis, revistas y documento que contengan información que va a ser de relevancia para la aplicación de esta guía.

1.03. Definición del problema central

Colaboradores con bajo desempeño por el incumplimiento de objetivos y tareas asignadas.

1.03.01. Matriz T

Ver apéndice A

1.03.02. Análisis de la matriz “T”

La matriz T muestra una situación actual de colaboradores con bajo desempeño por el incumplimiento de objetivos y tareas asignadas, como situación empeorada se presenta colaboradores con baja productividad, con la elaboración del proyecto se pretende llegar a una situación mejorada donde los colaboradores presenten un desempeño eficiente.

Se cuenta con fuerzas impulsadas como: la elaboración de una guía de evaluación de desempeño con enfoque 360 grados ya que no existe ningún tipo de metodología para realizar la evaluación de desempeño, por lo que se da un parámetro de 1 y con el proyecto se pretende llegar a un parámetro de 5 que significa que con la realización de la guía el desempeño suba. La fuerza bloqueadora que presenta es la falta de apoyo de parte de la alta dirección de la empresa por lo que se da un parámetro de 5 y se pretende llegar a un parámetro de 1.

La segunda fuerza impulsadora es capacitar al personal para el proceso de evaluación de desempeño lo cual evidencia que no existe ninguna capacitación por lo que se da un parámetro de 1 y con el apoyo de la alta gerencia se pretende llegar a 5 que significa que las capacitaciones serán de gran ayuda para implementar la guía. La fuerza bloqueadora que presenta es la falta de interés de los colaboradores ante las capacitaciones lo que se da un parámetro de 4 y se pretende llegar a 2.

La tercera fuerza impulsadora es implementar las guías para medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto, en lo real muestra que no existe ningún tipo de guía por lo tanto se da un parámetro de 1 y con el proyecto se pretende llegar a 5 que significa que la implementación de la guía subiría el desempeño laboral. La fuerza bloqueadora es que no se permita la aplicación de la guía y no exista la adecuada implementación por lo tanto se da un parámetro de 5 y se pretende llegar a un parámetro de 1.

La cuarta fuerza impulsadora es dar seguimiento a la aplicación de la guía para la correcta utilización se ha evidenciado que han intentado dar seguimiento del trabajo que realizan los colaboradores, pero sin una guía ha sido inútil así que por lo tanto se da un parámetro de 2 y se pretende llegar a un parámetro de 5. La fuerza bloqueadora es el incumplimiento de la guía y evaluación de cada colaborador por lo que se da un parámetro de 4 y se pretende llegar a un parámetro de 1.

CAPÍTULO II

2. Análisis de Involucrados

2.01. Mapeo de Involucrados

Ver apéndice B

2.02. Matriz de Análisis de Involucrados

Ver apéndice C

2.02.01. Análisis de la matriz de involucrados

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

El interés sobre el problema central que tiene el IESS es realizar charlas hacia los colaboradores sobre las falencias del desempeño, el problema que este percibe un desinterés por parte de los colaboradores, para esto se cuenta con capacitaciones dirigidas al personal sobre la buena utilización de la guía tenemos recursos limitados para la contratación de una persona apta para dar la charla al personal nos basaríamos dentro del reglamento interno de la empresa.

Ministerio de Relaciones Laborales

Para el Ministerio de Relaciones laborales el interés sobre el problema central es dar a conocer sobre las capacitaciones que se pueden implementar para que los colaboradores presten más atención al trabajo ayudaríamos con capacitaciones sobre la correcta utilización de maquinaria del trabajo en el cual presentamos con recursos económicos disponibles y lo haremos bajo el código de trabajo.

Instituto Tecnológico Superior Cordillera

Para el Instituto Tecnológico Superior “Cordillera” el interés radica en entregar trípticos que contenga información sobre la evaluación 360 grados, docentes que no tomen en serio la elaboración de la guía, recursos económicos limitados para realizarlos trípticos, haremos uso de las políticas y reglamentos que garanticen la atención estudiante en base a principios y valores.

Empresa

En último actor involucrado tenemos al dueño de la empresa el interés sobre el problema central es Ayudar al colaborador de la empresa a que tenga más interés en subir su desempeño ayudaríamos con la implementación de capacitaciones para cada área sobre la guía, en la cual tenemos los recursos económicos suficientes, y lo haríamos bajo el uso del reglamento interno institucional.

CAPÍTULO III

3. Problemas y objetivos

3.01. Árbol de problemas

Apéndice D

3.01.01. Análisis del Árbol de Problemas

Actualmente, en la empresa Gráfico Digital D.M.Q. 2018-2019, los colaboradores muestran un bajo nivel de desempeño causada por la falta de coordinación en los tiempos de entrega por los inconvenientes en la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa por el desinterés de aplicar una metodología adecuada de evaluación de desempeño.

Por las causas ya antes mencionadas ocasionan canales de comunicación deficientes y problemas de concentración que generan conflictos en el trabajo lo que tiene como resultado incumplimiento de objetivos y metas de los colaboradores.

3.02. Árbol de objetivos

Ver apéndice E

3.02.01. Análisis del Árbol de Objetivos

El objetivo principal es mejorar los niveles de desempeño en los colaboradores mediante el cumplimiento de objetivos y tareas asignadas, por lo tanto, necesitamos mejorar el nivel de concentración para la ejecución de sus tareas con un nivel de productividad aceptable y para lograrlo se plantea la posibilidad de capacitar a los colaboradores sobre la guía que va a elaborarse para reducir problemas de comunicación entre jefes y subordinados.

Mediante la guía de evaluación de desempeño se va a identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores para proporcionarles una herramienta de retroalimentación constructiva.

CAPÍTULO IV

4. Análisis de Alternativas

4.01. Matriz de análisis de alternativas

Ver apéndice F

4.01.01. Análisis de la Matriz de Alternativas

Los objetivos determinados en la matriz de alternativas son: conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo con sus competencias el impacto sobre el propósito es alto en cuanto a la factibilidad técnica y financiera es de nivel medio, y en la factibilidad social y política tiene un nivel medio alto.

El segundo objetivo específico es identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores el impacto sobre el propósito es alto en cuanto a la factibilidad técnica y financiera de igual manera es alto y en la factibilidad social y política está entre medio alto y alto.

Finalmente, el tercer objetivo específico es proporcionar una herramienta de retroalimentación constructiva con un impacto sobre el propósito de nivel alto en tanto a la factibilidad técnica y financiera presentan igual un nivel alto, y en la factibilidad social y política tienen un nivel medio alto.

El objetivo general y propósito de la investigación es mejorar los niveles de desempeño en los colaboradores mediante el cumplimiento de objetivos y tareas asignadas con un impacto sobre el propósito de nivel medio alto, la factibilidad presenta un nivel medio alto, la factibilidad financiera y social presenta un nivel alto y por último la factibilidad política tiene un nivel medio alto.

4.02. Matriz de análisis de impacto de los objetivos

Ver apéndice G

4.02.01. Análisis de la matriz de impacto de los objetivos

El primer objetivo específico consiste en conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a sus competencias la factibilidad de lograrse es primero conocer la problemática para beneficiar a los colaboradores, el impacto de género estará destinado igualitariamente para hombres como mujeres que serán evaluados, en el impacto ambiental se cambiara el entorno donde se desenvuelven los colaboradores, en la relevancia tenemos que verificar que todos los colaboradores sean evaluados y dentro de la sostenibilidad tendremos que tomar con seriedad la evaluación a realizarse.

Como segundo objetivo tenemos identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores la factibilidad a lograrse tendremos que motivar a cada colaborador para obtener buenos resultados. El impacto de género se dará a hombres y mujeres el mismo valor profesional. El impacto ambiental destinaremos un tiempo para escuchar a los colaboradores y mejorar las relaciones laborales. La relevancia se tendrá colaboradores altamente calificados para su puesto y dentro de la sostenibilidad Se realizará la evaluación cada 6 meses en la empresa para mantener excelentes colaboradores.

Tercer objetivo es proporcionar una herramienta de retroalimentación constructiva la factibilidad de lograrse mostrará colaboradores con excelente conocimiento de su trabajo. El impacto de género de la retroalimentación se realizará a todos los colaboradores sin exclusión.

Impacto ambiental se contará con la asistencia de los colaboradores a la retroalimentación. Relevancia se espera que los colaboradores estén dispuestos a asistir. Sostenibilidad la guía ayudara a cumplir las tareas designadas.

El objetivo general consiste en mejorar los niveles de desempeño en los colaboradores mediante el cumplimiento de objetivos y tareas asignadas con la factibilidad de lograrse es reducir problemas de comunicación entre áreas de pedidos y despacho. El impacto de género tiene como objetivo impartir charlas sobre los valores corporativos. El impacto ambiental se tendrá Personal con un adecuado cambio en su área de trabajo. Relevancia tener colaboradores que ejecuten los procesos con mayor eficiencia y eficacia. Sostenibilidad realizar capacitaciones constantes sobre la guía que incentive a la mejora continua de los colaboradores.

4.03. Diagrama de estrategias

Ver apéndice H

4.03.01. Análisis del diagrama de estrategias

En el diagrama de estrategias nuestro propósito es mejorar los niveles de desempeño en los colaboradores mediante el cumplimiento de objetivos y tareas asignadas ya que nuestra finalidad es tener colaboradores comprometidos con la organización con altos estándares de desempeño por el cumplimiento de nuestra guía para la evaluación de desempeño con enfoque 360°.

El primer objetivo del diagrama de estrategias es tener colaboradores concentrados en sus tareas con un nivel de productividad aceptable mediante las siguientes actividades:

- Actividades de motivación para que los colaboradores cumplan con sus tareas.
- Elaboración de estrategias de trabajo en equipo.
- Buen ambiente laboral con la creación de espacios para resolver los conflictos

El segundo objetivo del diagrama de estrategias es capacitar a los colaboradores sobre la guía que va a elaborarse con parámetros como:

- Realización de medios didácticos como folletos, trípticos, volantes, videos etc. sobre información relevante de la evaluación de desempeño.

- Talleres de socialización de la guía
- Actividades de integración del personal.

El último objetivo del diagrama de estrategias es reducir los problemas de comunicación entre jefes y subordinados con el cumplimiento de actividades como:

- Actividades para mejorar la comunicación interna.
- Capacitar continuamente a todo el personal para que exista buena comunicación.

4.04. Matriz de marco lógico (MML)

Ver apéndice I

4.04.01. Análisis de la Matriz del Marco Lógico

En la matriz del marco lógico para lograr la finalidad que es colaboradores comprometidos con la organización con altos estándares de desempeño tomamos en cuenta como indicador capacitar a los colaboradores semestralmente para incrementar su desempeño hasta un 95% nuestro medio de verificación serán las evaluaciones de desempeño con enfoque 360 grados orientadas a los resultados. El supuesto este dado mediante los jefes de área apruebe la realización de la guía.

El propósito conlleva en mejorar los niveles de desempeño en los colaboradores mediante el cumplimiento de objetivos y tareas asignadas como indicador se actualizará los conocimientos del personal en un 100% respecto al área de trabajo el medio de verificación serán las capacitaciones dirigidas hacia el personal de nuevo ingreso. El supuesto es el seguimiento periódico después de la realización de las capacitaciones.

Uno de los componentes es colaboradores concentrados en sus tareas con un nivel de productividad aceptable el indicador sería que el 80% de los colaboradores tendrá un correcto manejo de su tiempo sin distracciones con el medio de verificación que es evaluar si la productividad aumenta con las medidas que se tomaron. El supuesto son las sanciones a los colaboradores que incumplan con las tareas asignadas.

Segundo componente es capacitar a los colaboradores sobre la guía que va a elaborarse el indicador muestra que se ayudará en un 100% a los colaboradores a mejorar profesionalmente con medio de verificación se mostrará mejoría en el desempeño laboral por las capacitaciones recibidas. El supuesto puede ser que se presente ausentismo de los colaboradores a las capacitaciones que generaran problemas al momento de evaluar.

Tercer componente es reducir problemas de comunicación entre jefes y subordinados el indicador mejorara las convivencias de los colaboradores, para poder mantener buenas relaciones interpersonales en un 95% el medio de verificación serán los talleres que ayuden al personal a integrarse. El supuesto es que los colaboradores que presenten interés respecto a la solución de conflictos.

Las actividades a realizarse para el cumplimiento de la finalidad son:

- Buen ambiente laboral con la creación de espacios para resolver los conflictos.
- Actividades de integración del personal.
- Capacitar continuamente a todo el personal para que exista buena comunicación.
- Talleres de socialización de la guía.

CAPÍTULO V

5. Propuesta

5.01. Antecedentes de la Propuesta

El proceso de evaluación de desempeño a los colaboradores es un componente fundamental para las empresas porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia en el desarrollo de las actividades de cada área. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

“La intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con el jefe, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera”.

Algunos de los puntos que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son: la conducta, solución de conflictos, efectividad, objetivos, desarrollo personal, trabajo en equipo, habilidades y tácticas.

Puede ocurrir que el trabajador se resista a este proceso, por considerar que sus evaluadores no son imparciales y que al obtener una prueba no favorable podría costarle su permanencia en la organización. “Para esto, las empresas deben tomar medidas y cambiar la visión negativa de la evaluación del desempeño con soluciones que garanticen procesos reales y que aporten a la mejora del rendimiento”. (Alzate P. , 2016)

5.02. Justificación de la Propuesta

La elaboración de la guía surgió de la necesidad de contar con una herramienta de gestión del talento humano dentro de la empresa que detalle cómo realizar una evaluación de desempeño para alcanzar un nivel óptimo de sus procesos productivos sin pérdidas de tiempo y evitando problemas de comunicación entre jefes y subordinados y así incrementar la productividad de la empresa y se obtenga un excelente funcionamiento en todas las áreas.

El contenido más relevante de la guía son los beneficios que vamos a lograr con la implementación de la evaluación de desempeño proponiendo formatos necesarios con los que se ejercerá la calificación, retroalimentación y un plan de perfeccionamiento para así lograr los

objetivos que se tienen planteados, por lo que se tiene presente realizar capacitación a los directivos sobre la utilización de la misma.

5.03. Objetivo General

Mejorar los niveles de desempeño en los colaboradores mediante el cumplimiento de objetivos y tareas asignadas dentro de la empresa “Grafic Digital”.

5.04. Orientación para el estudio

5.04.01. Marco Teórico

5.04.02. Definición de guía

Una guía es un documento que orienta o dirige hacia un objetivo. Puede usarse en múltiples contextos. Por ejemplo, un guía de turismo es aquel que encamina a los visitantes hacia los sitios más representativos de un lugar geográfico, mostrándoles sus bellezas y relatándoles su historia.

Un guía de estudios, tiene la tarea de orientar a los educandos hacia un aprendizaje eficaz, explicándoles ciertos contenidos, ayudándolos a identificar el material de estudio, enseñándoles técnicas de aprendizaje y evacuándoles sus dudas. En este sentido la moderna concepción sobre el rol del maestro es la ser un guía en el proceso de enseñanza y aprendizaje del alumno, y no un transmisor de conocimientos como se lo consideraba tradicionalmente.

Quienes trasladan mercaderías llevan un documento con un detalle de las mismas, que se conoce como guía.

Un guía espiritual es aquella persona que conduce a otras por un camino que otorgue a sus almas sosiego. Sabe escuchar, aconsejar y es ejemplo de conducta, pero no impone lo que se debe hacer. Puede ser en una determinada religión o en una filosofía de vida. Incluso puede existir dentro de cada persona, lo que llamamos “voz interior”.

La guía que se coloca a una planta es algún material rígido, que puede ser un palo, que encamina su crecimiento. (De Conceptos, 2013)

En conclusión, la guía ayuda en muchas áreas para enseñar el manejo de maquinaria o la utilización de algún instrumento o la elaboración de un trabajo.

5.04.03. Importancia de una guía

La guía es un recurso del aprendizaje que optimiza el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje por su pertinencia al permitir la autonomía e independencia cognoscitiva del colaborador.

La importancia de su uso como elemento esencial para el trabajo del jefe y los colaboradores. Se expone la fundamentación teórica de su utilización a expensas de las teorías constructivistas.

5.04.04. Tipos de guía

1. **Guías de Motivación:** Utilizar imágenes o textos que permitan a los alumnos y alumnas a realizar una reflexión frente a un determinado tema, permitiéndoles de esta forma nuevos estados de motivación. Por ejemplo: – Compromiso académico. – Proyección laboral. – Valores (responsabilidad, honestidad, amabilidad)
2. **Guías de Aprendizaje:** Es la más común de las guías. Presenta nuevos conceptos a los alumnos. Requiere de la ayuda del profesor para explicar y aclarar conceptos. Cuenta generalmente con textos, imágenes y ejercicios. Puede ser evaluada en la medida que se considere que los alumnos están por primera vez frente a los contenidos.

3. **Guías de Comprobación:** La finalidad principal es poder verificar el correcto uso de conceptos y habilidades por parte los alumnos. Puede incorporar ejercicios de competición, asociación y preguntas de alternativa. Debe ser una guía que contemple tiempo de desarrollo y revisión.

4. **Guías de Síntesis:** Son guías que sirven como resumen de una unidad y que permiten al alumno tener una visión global de lo que se ha tratado en varias clases. Un esquema con los conceptos principales o un listado de definiciones pueden ser una buena alternativa.

5. **Guías de Aplicación:** Son guías cuya intención es practicar algún concepto o procedimiento a través de actividades. Los alumnos en el ejercitar irán adquiriendo mayor dominio de lo que se le solicita. Por tanto, es necesario que la guía de aplicación considere los tiempos de concentración y el modelado previo por parte del docente.

6. **Guías de Estudio:** Se pueden considerar guías de estudio aquellas que le permiten al alumno realizar un trabajo de aprendizaje más autónomo sobre un tema ya conocido y tratado en clases.

7. **Guías de Lectura:** La intención principal de este tipo de guía es facilitar lectura complementaria al alumno. Puede usarse para ejercitar, simplemente la lectura, o para ampliar algún tema que se esté revisando en clases. (Salesiano, 2011).

5.04.05. Definición de evaluación de desempeño

La práctica de la evaluación del desempeño no es nueva, los seres humanos vivimos evaluando en todo momento el desempeño de las cosas y a las personas que nos rodean. Desde la edad media se implementaban sistemas formales de evaluación, esta toma mayor auge con el surgimiento de las escuelas de la administración científica donde situaban el trabajo del hombre a la par con las maquinarias ya que el hombre era considerado como un operador de botones.

Posteriormente con el surgimiento de las escuelas de las relaciones humanas, este enfoque se invierte ya que la mayor preocupación de los administradores pasa a ser el hombre y en la actualidad la evaluación del desempeño no solo sirve para planear e implementar los planes de acción, sino también para evaluar y orientar determinados objetivos comunes. (Chiavenato A., 1998).

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. (Chiavenato, 2000).

Es importante resaltar que la evaluación de desempeño se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. (Matos, 2013).

5.04.06. Tipos de evaluación de desempeño

✓ Evaluación Checklist

La típica donde el supervisor escoge de una lista de descripciones de comportamiento las más adecuadas, de ahí arma una lista poniéndole un peso específico a cada una de las preguntas y finalmente responde a cada pregunta, basado en el comportamiento que está teniendo su colaborador. Esta es una evaluación que maneja tanto lo objetivo que puede ser numérico, pero

también abre un poco la libertad de escuchar que es lo que el jefe inmediato puede decir del colaborador.

✓ **Evaluación del Incidente Crítico**

Se enfoca en mostrar ciertos comportamientos y le señala al empleado si los ha realizado o no, es una retroalimentación muy objetiva porque los datos no mienten, y aquí el colaborador de una manera lógica, muy amigable, va a poder identificar las cosas que está haciendo mal o también reconocer lo que está haciendo bien.

✓ **Evaluación de Ensayo**

Es un documento o narrativa escrita donde el supervisor escribe el desempeño del empleado, es decir, es una evaluación totalmente abierta donde da la libertad de que el supervisor se exprese a manera de ensayo de lo que piensa realmente del colaborador.

Este tipo de evaluación puede ser algo subjetiva porque queda muy abierta, pero también es una manera creativa de implementar la evaluación del desempeño.

Algo a considerar es que este tipo de evaluaciones no la puedes hacer en un número grande de personas, porque al final no vas a alcanzar a revisar y a poner las acciones específicas que este tipo de evaluaciones sugieren una vez que se terminan. (Gushdez, 2018)

✓ **Escala de calificación**

Un tipo alternativo de evaluación del desempeño es la escala de calificación. Esta metodología requiere que el empleado desarrolle un sistema de calificación a profundidad similar a la forma en que los estudiantes son evaluados en la escuela. Esta escala, se utiliza entonces para evaluar el éxito del empleado dentro de una variedad de áreas, tales como establecimiento de habilidades técnicas, trabajo en equipo y habilidades de comunicación. Existe regularmente una calificación mínima que puede obtener el empleado para que la evaluación del desempeño sea considerada un éxito. Aquellos que no cumplen con esa calificación son frecuentemente colocados en un plan de mejora de desempeño. Este método es visto por algunos teóricos de manejo como una forma equitativa de medir el desempeño individual.

✓ **Retroalimentación de 360 grados**

Un método de evaluación de desempeño común es la retroalimentación de 360 grados. En este escenario, quien conduce la evaluación, como el supervisor de recursos humanos, entrevista al supervisor de un empleado, compañeros y cualquier reporte directo. Esta técnica permite que el evaluador obtenga un perfil completo del empleado. Además de valorar el desempeño en el trabajo del empleado y establecer las habilidades técnicas, recibe una retroalimentación profunda sobre el comportamiento del trabajador. Medir áreas de subjetividad, tal como habilidades de liderazgo y personalidad, le permite al empleador manejar el desarrollo de un empleado.

(Henderson, 2019)

5.04.07.Evaluación 360 grados

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de 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. (Bautista L. M., 2013)

5.04.08.¿Qué se evalúa en el enfoque 360 grados?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.
- Conocimiento del trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Relaciones con las personas.
- Estabilidad emotiva.
- Capacidad de síntesis.
- Capacidad analítica (Matos, 2013)

5.04.09. Ventajas y desventajas de una evaluación con enfoque 360 grados

Ventajas

- a) **Fomenta la comunicación frecuente y transparente** ya que permite involucrar a los colaboradores en todos los niveles organizacionales y sentir que su participación y punto de vista es valorado.

- b) **Brinda información completa de las competencias**, comportamientos y desempeño del colaborador, así como su desenvolvimiento en el entorno profesional al trabajar con los demás miembros del equipo.

- c) **Motiva a una cultura organizacional con un clima más participativo** y con orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua.

- d) **Ofrece un punto de vista más acertado y amplio** a través de las evaluaciones de distintas fuentes ya que se obtiene información más concreta que cuando se realizan como autoevaluación o la lleva a cabo solamente el jefe directo.

- e) **Incrementa el autoconocimiento de los colaboradores** con lo cual se espera que el evaluado busque mejorar su desempeño y desarrollo profesional al conocer de mejor manera sus fortalezas y áreas de oportunidad. (Perez, 2015)

Para que todas estas ventajas existan, es necesario que la evaluación integral se realice teniendo en cuenta los siguientes **pasos o etapas**:

1º Preparación

Antes de llevar a cabo esta evaluación hay que definir: las competencias laborales que se van a tener en cuenta, los formatos de evaluación, los evaluadores, el calendario y todos aquellos aspectos necesarios para implementar la evaluación.

2º Comunicación y sensibilización

Es muy importante que los evaluadores y evaluados comprendan el proceso y los beneficios que la evaluación aportan a la organización, haciendo hincapié en el objetivo último de la evaluación que no es otro que la mejora en la competitividad y productividad. Desechando siempre la idea de ser una evaluación para castigar o sancionar.

3° Proceso de evaluación

Se entrega a los diferentes evaluadores los respectivos formatos o cuestionarios de evaluación. Ya sea en papel o pueden automatizarse los datos con la ayuda de un software actualmente mucho más práctico.

Es importante en este momento reincidir que la información facilitada será anónima y confidencial.

4° Recolección de datos y sintetizar la información

Recolectar los datos de los evaluadores para analizar los resultados de cada uno de los evaluados. Esta información debe ser sintetizada y concretada de forma lógica y estructurada para que pueda usarse de manera efectiva en el momento de la retroalimentación.

5° Retroalimentación

En este paso cada uno de los evaluados conoce los resultados que han obtenido. Los resultados deben ser comunicados para que el evaluado los valore y le sirvan para su crecimiento

personal y profesional y nunca como un reproche o reprobación. Es muy importante que la entrevista de evaluación sea realizada por personas preparadas.

6° Planes de desarrollo y formación para los evaluados

Establecer los procesos de mejora y desarrollo a los evaluados que les permita progresar y eliminar las posibles deficiencias o debilidades en conocimientos, actitudes, habilidades y valores.

Para acabar, resaltar la importancia que tenemos los responsables de gestión del talento para incentivar a los gerentes y directores que participen en la evaluación y tomen conciencia de la relevancia de dicha evaluación en la mejora de la productividad, competitividad y motivación de nuestro capital humano. (Martinez, 2017)

Desventajas

1. Existe la posibilidad de que cause tensión entre los colaboradores al tomar de manera personal las evaluaciones de cada uno de los involucrados.

2. Recibir retroalimentación de todas las fuentes puede ser abrumador para el evaluado sobre todo si la persona no es capaz de manejar de la manera correcta las críticas negativas hacia su desempeño. Esto puede resultar en un decremento de su motivación y productividad.

3. Fomentar la evaluación y crítica no objetiva de manera que se aproveche para hacer acusaciones gracias al anonimato. O por el contrario no dar la opinión honesta debido al temor a represalias.

4. Al ser una evaluación cualitativa y amplia se vuelve más complejo obtener resultados y datos concretos. Es importante que el cuestionario esté diseñado de la manera más precisa para obtener la información que se requiere, sin embargo, existe la posibilidad de que los datos no sean consistentes debido a su naturaleza cualitativa.

5. Requiere más planeación y capacitación para asegurar un proceso consistente a lo largo de la organización. De esta manera podrás asegurarte de que los resultados serán los esperados y los evaluadores realizarán de la manera correcta los cuestionarios. (Perez, 2015)

5.05. Metodología Utilizada

5.05.01. Tipo de investigación a realizar

“La investigación documental, está basada en conocimientos ciertos y fundamentados, ya que en su mayoría son estudios o proyectos que realizar, con propuestas concretas y soluciones reales, no ficticias, aunque en ocasiones se maneje conocimientos empíricos, pero ya comprobados” (González, 2009)

Investigación de campo. Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos. (Rodriguez, 1982)

Investigación exploratoria: Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación. (Selltiz, 1965)

5.06. Cuestionario

El instrumento metodológico utilizado en la investigación es una encuesta compuesta por siete preguntas dicotómicas para obtener una visión global de los colaboradores respecto al proceso de evaluación de desempeño.

5.06.01. Tabulación

Género de los encuestados de la empresa Grafic Digital

Tabla # 1 Género

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MASCULINO	11	55%
FEMENINO	9	45%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

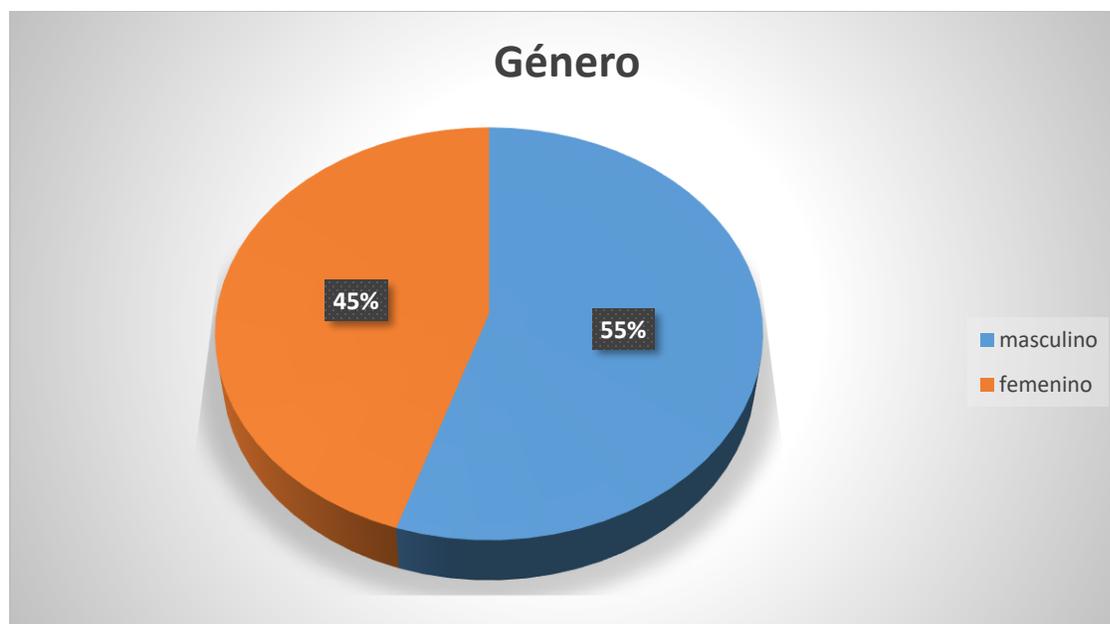


Figura # 1 Género

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Betty Karina Simbaña Peña

Análisis de género

El 55% de los colaboradores corresponde al género masculino y el 45% de la población son mujeres.

1. ¿Conoce usted qué es una evaluación de desempeño en el ámbito laboral?

Tabla # 2 Conocimiento sobre desempeño laboral

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	12	60%
NO	8	40%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña



Figura # 2 Conocimiento sobre desempeño laboral

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Betty Karina Simbaña Peña

Análisis de la pregunta 1

El 60% de los encuestados indicaron que, si tienen conocimiento sobre lo que es una evaluación de desempeño de ámbito laboral, mientras que el 40% demuestra desconocimiento sobre las evaluaciones de desempeño de ámbito laboral.

2. ¿Ha asistido alguna vez a una evaluación de desempeño laboral?

Tabla # 3 asistencia a una evaluación de desempeño

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	7	35%
NO	13	65%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

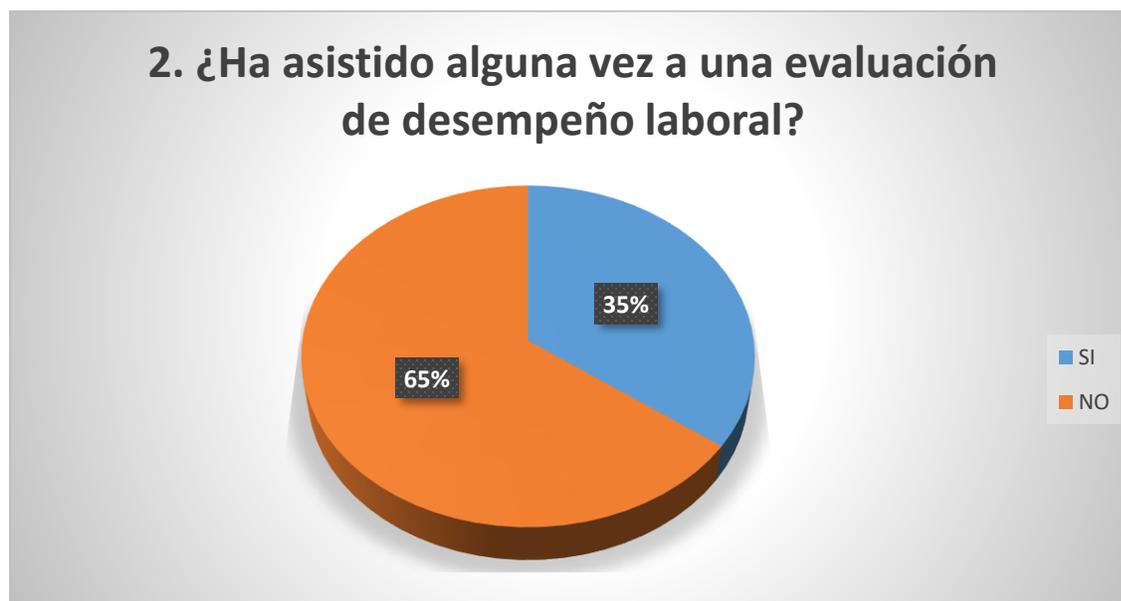


Figura # 3 asistencia a una evaluación de desempeño

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Betty Karina Simbaña Peña

Análisis de la pregunta 2

El 35% de los colaboradores afirmaron haber asistido mínimo una vez a una evaluación de desempeño laboral, el 65% demuestra que no han recibido evaluaciones de desempeño laboral.

3. ¿Le gustaría que la empresa realice un proceso de evaluación de desempeño para todo el personal?

Tabla # 4 le gustaría que se realice una evaluación de desempeño al personal

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	15	75%
NO	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

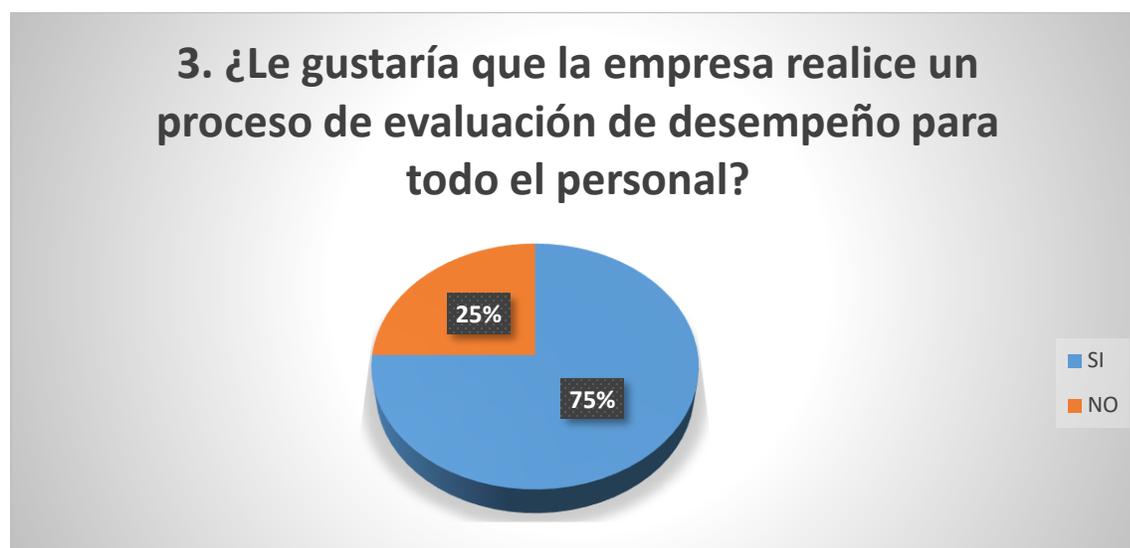


Figura # 4 le gustaría que se realice una evaluación de desempeño al personal

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Betty Karina Simbaña Peña

Análisis de la pregunta 3

Con el 75% de aceptación verificamos que la empresa si desea que se realice un proceso de evaluación al personal por tanto tenemos conocimiento que los colaboradores se sienten aptos para el puesto que ocupan, por otro lado, el 25% del personal mostró una actitud negativa ante la propuesta de realizar una evaluación desempeño.

4. ¿Le gustaría ser capacitado por la empresa para mejorar aspectos de su desempeño laboral?

Tabla # 5 acudiría a una capacitación de desempeño laboral

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	17	85%
NO	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

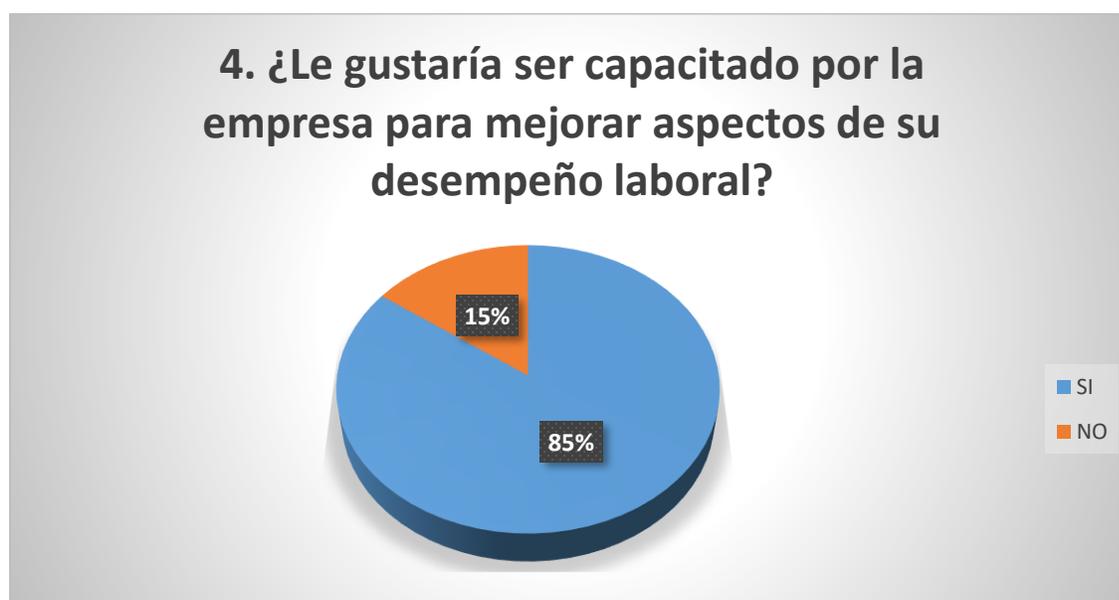


Figura # 5 acudiría a una capacitación de desempeño laboral

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Betty Karina Simbaña Peña

Análisis de la pregunta 4

El 85% de los colaboradores piensa en su superación laboral y está dispuesto a recibir una capacitación para mejorar su desempeño, pero el 15% del personal no manifiesta el deseo o motivación para superarse.

5. ¿Estaría dispuesto a aportar para mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de las metas?

Tabla # 6 aportaría para mejorar su desempeño laboral

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	16	80%
NO	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña



Figura # 6 aportaría para mejorar su desempeño laboral

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Betty Karina Simbaña Peña

Análisis de la pregunta 5

El 80% del personal están dispuestos a mejorar su desempeño y cumplir con las metas propuestas por la empresa lo cual demuestra el deseo de realizar la evaluación aumenta por parte de la empresa, mientras que el 20% presentó una negativa para la pregunta.

6. ¿Considera importante que la empresa cuente con una guía de evaluación de desempeño?

Tabla # 7 considera importante la existencia de una guía

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	15	75%
NO	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

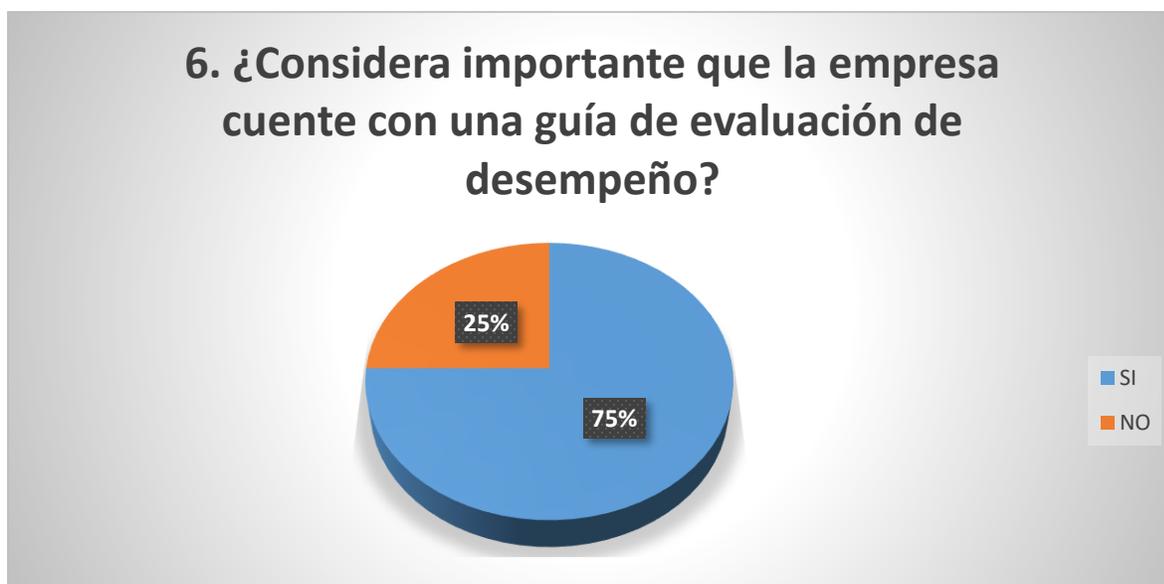


Figura # 7 considera importante la existencia de una guía

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Betty Karina Simbaña Peña

Análisis de la pregunta 6

El 75% de los colaboradores muestra la aceptación de contar con una guía de desempeño por lo que la propuesta estaría siendo justificada por esta necesidad demostrada en la respuesta. Por otro lado, el 25% del personal piensan que no es necesario contar con una guía para la evaluación.

7. ¿Conoce usted en que consiste la evaluación de desempeño basada en enfoque 360°?

Tabla # 8 tiene conocimiento sobre la evaluación 360 grados

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	20	100%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

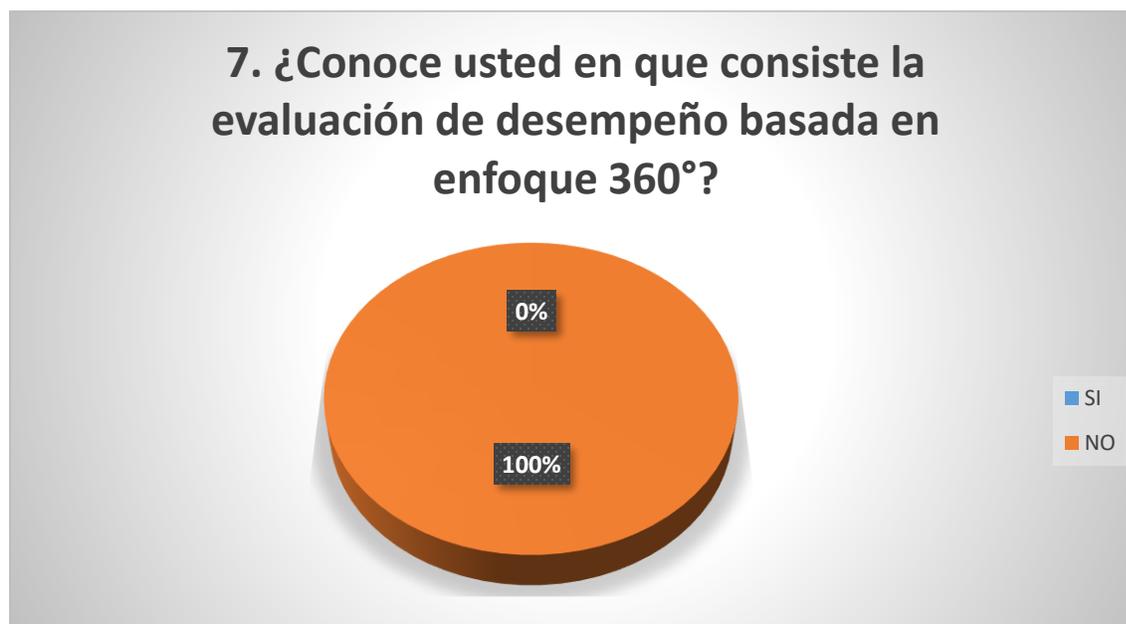


Figura # 8 tiene conocimiento sobre la evaluación 360 grados

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Betty Karina Simbaña Peña

Análisis de la pregunta 7

El 100% del personal encuestado mostró que no tiene conocimiento sobre la evaluación de desempeño con enfoque 360° por lo que es importante hacer una socialización adecuada de la guía para que los colaboradores tengan una idea clara de la metodología.

5.07. Importancia de la encuesta

Según los resultados que se obtuvieron en la encuesta realizada al personal en la pregunta 6 que dice: ¿Considera importante que la empresa cuente con una guía de evaluación de desempeño?, se llegó a la conclusión que es factible realizar la guía de evaluación de desempeño con enfoque 360 grados para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa “Grafic Digital” ubicada en la provincia de Pichincha en el cantón Quito sector norte (UTE), por lo tanto se expone este proyecto investigado y desarrollado durante el periodo 2018-2019.

5.08. Valores Organizacionales

El cumplir con los valores de una empresa es importante para un correcto desarrollo en sus diferentes ocupaciones, es así que lo primordial es dar a conocer a sus nuevos colaboradores como primer punto al momento de contratarlos para que exista la inclinación para lograr que se ejecute la guía de evaluación de desempeño.

Los valores aplicados son:

Calidad: nos ayuda a mantener mayor rentabilidad y un rango de durabilidad alta en el mercado por lo que contamos con un equipo consolidado y profesional.

Innovación: estamos firmes que todo puede hacerse mejor y que la innovación es principal para lograr el éxito. Por esto siempre se busca identificar el resultado de nuestros actos, para mejorar. Reconocemos y se lleva a la práctica nuevas ideas. Nos interesa encontrar la mejor forma de buscar soluciones novedosas, imaginativas y personalizadas que adjunten valor a nuestros clientes.

Honestidad: comprendemos la Honestidad, como la confianza, responsabilidad, ética, y transparencia en la ejecución de los negocios, del trabajo, de las relaciones y de la culminación de los compromisos establecidos.

Sencillez y austeridad: se cree en la sencillez y austeridad, en el actuar sin alardear, con sentido funcional y prudencia en nuestra forma de realizar un trabajo. Invertimos lo esencial para el desarrollo actual y futuro de nuestro trabajo, empleando los recursos simplemente necesarios.

INDICE DE GUÍA

5.09.	Guía evaluación de desempeño con enfoque 360 grados.....	57
5.09.01.	Presentación	58
5.09.02.	Glosario.....	59
5.09.03.	Objetivos	61
GENERAL.....		61
ESPECIFICOS		61
5.09.04.	Normas	62
5.09.05.	Marco legal	63
5.10.	Orientación del estudio.....	66
5.10.01.	Definición de evaluación 360 grados.....	66
5.10.02.	Objetivos de la evaluación 360 grados	67
5.10.03.	Motivos para hacer una evaluación de desempeño	67
5.10.04.	Beneficios de una evaluación de desempeño	70
5.10.05.	Proceso para realizar la evaluación de desempeño.....	71
5.10.06.	Perfil de cargo.....	73
5.10.07.	Tabla de ponderación según calidad del evaluador	81
5.10.08.	Rango de puntos categoría.....	81
5.10.09.	Instrucciones para calificar objetividad requerida.....	83
5.10.10.	Propósito del informe de evaluación 360 grados.....	84
5.10.11.	La capacitación como parte del reforzamiento.....	85
5.10.12.	Programa de la capacitación	86
5.10.13.	Formato para evaluación de desempeño Administrativo	89
5.10.14.	Formato para evaluación de desempeño Operativo.....	92
5.10.15.	Formato entrevista de retroalimentación	95
5.10.16.	Formato plan de perfeccionamiento	96

5.09. Guía evaluación de desempeño con enfoque 360 grados



ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360° PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.

5.09.01.Presentación

Las guías de evaluación del desempeño se basan en un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

La finalidad de la guía es suministrar conocimiento a todos los niveles de jefatura y de los colaboradores bajo su mando sobre los lineamientos y criterios que deben emplearse para ponderar los rendimientos individuales, a fin de que, en forma sistemática y objetiva, se puedan promover acciones de personal, contribuyendo con ello al desarrollo integral de los empleados, al mejoramiento de su productividad y la eficiencia institucional.

El objetivo principal es brindar una orientación metodológica para la utilización adecuada de la guía, que hará posible la evaluación y orientación del proceso en cada departamento.

Se utilizó un lenguaje comprensible y con los mínimos tecnicismos posibles para el entendimiento de los colaboradores. Los contenidos han sido redactados en base a la investigación sobre el tema y con el direccionamiento de personas con experiencia en el área de

Recursos Humanos par dará posibles soluciones a los problemas que hemos considerado más frecuentes en el ámbito laboral.

Adicionalmente, sugiero que estos protocolos se conviertan en una guía habitual de uso para todo el personal en cada área de trabajo y sea de utilidad para disminuir la mala comunicación que a veces genera el despacho de trabajo fuera de tiempo.

5.09.02.Glosario

GLOSARIO

Evaluación: se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto. (Gardey, 2008)

Desempeño: es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. (Merino, definiciones.de, 2017)

Función: es el conjunto de elementos y las relaciones entre ellos que son necesarias para definir una estructura. (Porto, 2008)

Planificación: es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. (Merino, definicion.de, 2009)

Retroalimentación: la retroalimentación es un sistema de control en el desarrollo tareas, actividades o productos, implementado mediante la supervisión y evaluación continua (significados , 2017)

Despilfarro: se refiere a un derroche, gasto, desembolso, pago, consumición o dispendio de manera excesivo, sobrante, superfluo, inútil e innecesario en cuanto al caudal, dinero, capital y los recursos naturales. (definiciona, 2015)

Management: es la administración o gestión de todas las actividades asignadas por la división de trabajo dentro de una organización. (Jauregui, 2016)

Clima organizacional: todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo. (significados, 2017)

Competencias: son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea. (significados.com, 2017)

5.09.03.Objetivos

GENERAL

Proporcionar a la empresa una guía fundamentada en aspectos de evaluación de desempeño que sirva como una base para la planificación de capacitación y formación oportuna por parte del departamento de Recursos Humanos.

ESPECIFICOS

- ✚ Apoyar al mejoramiento del clima organizacional, facilitando una adecuada comunicación entre jefes y subalternos.

- ✚ Abastecer a la empresa de herramientas técnicas y metodológicas para el diseño de evaluaciones de desempeño.

- ✚ Medir el desempeño de los colaboradores mediante la retroalimentación positiva en función de los colaboradores.

5.09.04. Normas

- a. Estarán sujetos de evaluación del desempeño todos los colaboradores de la empresa Gráfico Digital para lo cual el coordinador de recursos humanos entregará a cada colaborador el formulario que correspondan, los completan y se lo entregan para las tabulaciones respectivas.
- b. Esta implementada la evaluación cada año, en el cual el colaborador obtendrá una calificación de evaluación del desempeño.
- c. Dado el caso que el colaborador no estuviese de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a solicitar revisión durante los quince días hábiles siguientes a la fecha de notificación de dicha calificación.
- d. La evaluación del desempeño de cada colaborador será hecha por el respectivo jefe inmediato, el par evaluador y su autoevaluación, el jefe inmediato deberá además, comunicar los resultados al interesado en forma clara y pertinente.
- e. Para que la calificación de cada colaborador sea representativa del desempeño real, la relación del jefe y sus pares evaluadores, debe haberse mantenido por lo menos durante tres meses.

- f. La norma de evaluación del desempeño será objeto de análisis periódicos a fin de incluir oportunamente para poder lograr los objetivos.

- g. En coordinación de Recursos Humanos serán los responsable de efectuar la evaluación del desempeño una vez al año para lo cual se elaborara un cuadro con los resultados, incluyendo las recomendaciones que puntualicen las jefaturas, lo presenta al Jefe del Departamento Administrativo para su firma y presentación al Gerente Propietario.

5.09.05.Marco legal

Para evitar todos los contratiempos dentro de la empresa se cuenta con las siguientes leyes donde se establecen bases para garantizar la protección de los colaboradores mediante la constitución de la república del Ecuador y el código de trabajo que es la norma principal que dicta los lineamientos básicos para administrar el estado ecuatoriano. A continuación se dará a conocer algunos artículos que son vitales para el cumplimiento de la guía:

CODIGO DEL TRABAJO

Art. 540.- Dependencia del ministerio de trabajo y empleo.- Las direcciones regionales del trabajo estarán bajo la dependencia del ministerio de trabajo y empleo y someterán a su aprobación sus reglamentos, normas, proyectos y planes de labor.

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser: a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal; b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto; c) Por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional; d) Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo; y, e) Individual, de grupo o por equipo. (Constitucion de la Republica del Ecuador, 2018)

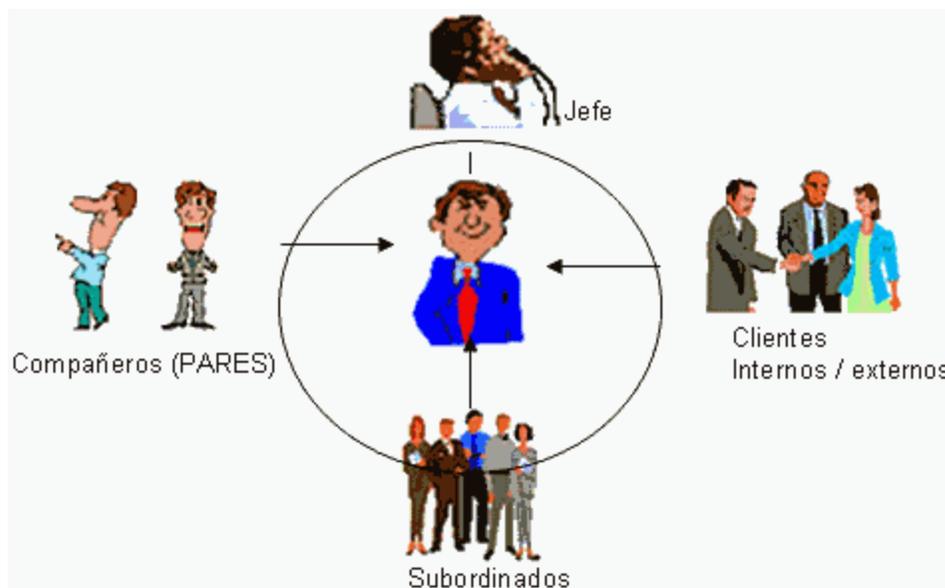
TIPOS DE CONTRATO DE TRABAJO



5.10. Orientación del estudio

5.10.01. Definición de evaluación 360 grados

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es un instrumento con el que se ansia dar a los colaboradores un criterio de su desempeño lo más adecuado posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos.



El conocimiento que se necesita para tomar buenas decisiones ya está dentro de la organización. La evaluación 360 grados trata de obtenerla y ofrecerla ordenada, la toma de decisiones se realiza después.

5.10.02. Objetivos de la evaluación 360 grados

- **Medir las competencias:** conocer con exactitud en qué es bueno y no es bueno cada colaborador. no solo técnicamente, sino también con las competencias suaves: trabajo en equipo, empatía, gestión de la información.
- **Diseñar programas de desarrollo:** conocer la situación presente es necesario para planificar. Se necesita una base de aprendizaje sobre la cual construir.
- **Evaluar el desempeño de los colaboradores:** si alguien tienen grandes habilidades pero aun así no termina de hacer un buen trabajo la evaluación de 360 grados lo descubrirá.

5.10.03. Motivos para hacer una evaluación de desempeño

a) Incrementa la productividad

Frente al despilfarro que hemos vivido se implanta un cambio de mentalidad hacia los conceptos de eficiencia y aprovechamiento de los recursos disponibles. No hay ninguna duda de que aquellas organizaciones que sepan utilizar el potencial de sus equipos, que consigan que éstos trabajen motivados y en línea con los objetivos, serán las que continúen avanzando.

b) Comunicación

Los manuales de Management dicen que el 80% de las crisis en las organizaciones están causadas por errores de comunicación. Más allá del afán de calcular con precisión esa cifra, a nadie se le escapa que habilitar canales de comunicación interna contribuye positivamente en muchos aspectos.

c) Prevención y detección de problemas

Sólo hay algo peor que tener un problema, y es tenerlo y no saberlo. Los procesos de evaluación de desempeño sirven, en gran medida, para poder detectar estas situaciones y atender prontamente los problemas.

d) Motivación

Un profesional que trabaja en un entorno donde las reglas son conocidas y respetadas por todos y donde existe igualdad de oportunidades, articuladas mediante un sistema transparente de evaluación de resultados, es alguien que estará estimulado para el trabajo en equipo e identificado con los objetivos de la empresa.

e) Transparencia

Mantener una relación de justicia y equidad con todos los colaboradores es un gran reto pero, una vez se alcanza, se consigue crear y conservar a los llamados equipos de alto rendimiento.

f) Fomentar responsabilidad conjunta

La organización y colaboradores están alineados no es algo que se tiene o no se tiene, sino que se propicia. Es la organización la que tiene políticas, procedimientos, y una actitud ejemplar, genera en sus equipos ese codiciado santo grial del management.

g) Establecer planes de formación coherentes

Comprendemos que la formación interna debe ser contemplada como una inversión y no como un coste. La evaluación interna es el mejor modo de identificar las áreas de actividad en las que precisen perfeccionamiento los colaboradores de una organización y elaborar los mejores planes de formación interna. (Valenzuela, 2015)

5.10.04. Beneficios de una evaluación de desempeño

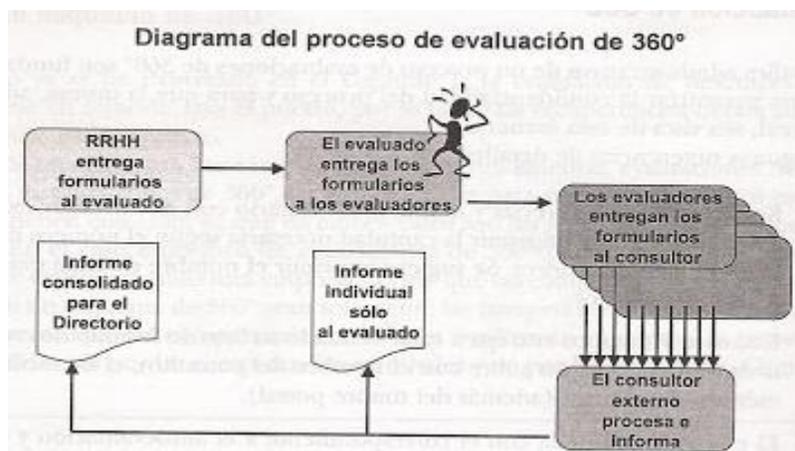
- ✓ **Adquirir información de cada miembro del equipo** desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- ✓ **Disminuir los prejuicios y sesgos** que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
- ✓ **Respaldar el trabajo en equipo y la colaboración** de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.
- ✓ **Identificar las fortalezas** y áreas de oportunidad de tus colaboradores en cuanto a sus competencias.
- ✓ **Motivar a que tus empleados** conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
- ✓ **Progresar la percepción de equidad, transparencia y justicia** en los procesos de evaluación.
- ✓ **Detallar las necesidades de desarrollo de los colaboradores** para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento

5.10.05. Proceso para realizar la evaluación de desempeño

1. **Definir la metodología:** Existen distintas maneras de medir el desempeño. Cuando el colaborador es evaluado por su jefe se conoce como 90°; hay otra en que se evalúan entre pares (personas con los mismos cargos) que se conoce como 180° y otra en que la persona es evaluada por subalternos conocida como evaluación 360°. Se recomienda comenzar con una de 90° e ir evolucionando hasta la 360°.
2. **Identifique las funciones, responsabilidades y conocimientos de cada cargo:** Haga una evaluación de los aspectos centrales en la dinámica diaria del colaborador. Trabaje por áreas y desmenuce cada puesto de trabajo. Por ejemplo, en Contabilidad mire cuántas personas hay y la función de cada una de ellas y cómo se mide el resultado de su gestión (cierre de balances, facturación, etc).
3. **Contrastar esa información con el colaborador:** Después de hacer esa auditoría de funciones y responsabilidades es clave sentarse con cada uno para decirle cuáles son esos puntos y qué se espera de él/ella en la organización.
4. **Defina una periodicidad de evaluaciones:** Si la evaluación es corta y no toma más de 30 minutos puede realizarla una vez al mes. Si es más compleja lo ideal es hacerla cada trimestre para supervisar metas y mejorar en las áreas donde hay falencias. Recuerde que la evaluación por sí sola no tiene sentido si no hay un feedback; siéntense a

conversar con sus empleados, pares y jefes sobre los resultados para corregir errores y fortalecer aciertos.

- Defina un plan de acción:** Con toda la información generada con estos pasos previos se traza el plan para evaluar el desempeño de los colaboradores. En el mercado existen herramientas digitales para facilitar este trabajo en la empresa. (Zauzich, 2016)



5.10.06. Perfil de cargo

PERFIL DE CARGO AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y CONTABLE

OBJETO DEL CARGO:

Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.

EDUCACION:

Estudiante de nivel técnico, tecnológico o en formación profesional de primeros semestres, certificados en el área de Contaduría Pública.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:

- Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas del conmutador.
- Recibir la correspondencia, radicarla y entregarla, tanto interna como externa.
- Atender todas aquellas personas que necesiten información.
- Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiera.

- Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social.
- Revisión de la contabilización de los documentos.

FORMACIÓN:

- Manejo de los programas de Office (Word, Excel)
- Conocimientos actualizados contabilidad y tributaria
- Manejo de herramientas de oficina
- Conocimiento como mínimo de un programa contable
- Conocimiento de los procedimientos del sistema de gestión integrado relacionados en la caracterización del proceso al cual pertenece.

HABILIDAD:

- Competencias comunicacionales, interpersonales intrapersonales y de gestión.
- Trabajo en equipo
- Iniciativa, creatividad, prudencia y pro actividad.
- Orientación al servicio (helios, 2018)

PERFIL DE CARGO DISEÑADOR GRAFICO

OBJETO DEL CARGO:

Realizar el diseño de ilustraciones para las diferentes publicaciones de la Institución, aplicando las técnicas requeridas en el diseño y dibujo de las mismas, a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.

EDUCACIÓN:

Técnico Superior en Diseño Gráfico o carrera afín

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:

- Diseña ilustraciones, avisos, artículos y publicidad en general.
- Organiza e instala exposiciones para eventos de la Institución.
- Elabora bocetos y otras artes gráficas de su competencia.
- Elabora y participa en la realización de maquetas.
- Revisa y resguarda la documentación referente a los diseños y artículos de la Institución.

- Revisa y corrige el material diseñado.
- Suministra información técnica a los usuarios, en cuanto al diseño para publicaciones.

FORMACIÓN:

- Diagramación.
- Montaje.
- Computación gráfica.
- Page Maker.
- Programas de diagramación.
- Diseño

HABILIDAD:

- El manejo del micro-computador.
- Instrumentos y materiales de diseño gráfico.

PERFIL DE CARGO ENCARGADO DE TALLER

OBJETO DEL CARGO:

Planificar la fabricación de productos gráficos y organizar los procesos de impresión en el marco del plan de producción general de la empresa, gestionando los materiales implicados, optimizando y supervisando los procesos productivos y participando en el plan de calidad, así como en el plan de prevención de riesgos laborales y de protección ambiental establecidos.

EDUCACIÓN:

Estudiante de diseño o titulado

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:

- Organizar y supervisar la producción en los procesos de impresión
- Colaborar en la gestión de la calidad en los procesos de impresión

- Colaborar en la gestión de la seguridad y de la protección ambiental en los procesos de impresión
- Gestionar la reproducción del color en los procesos gráficos
- Planificar la fabricación de productos gráficos.
- Determinar los materiales de producción en la industria gráfica.

FORMACIÓN:

Sector de industrias gráficas, constituyendo su propio subsector de impresión o bien formando parte de otros sectores productivos en los que se realicen diferentes trabajos de impresión.

HABILIDAD:

Técnicos en impresión offset (orientación profesional, 2018)

PERFIL DE CARGO ATENCION AL CLIENTE

OBJETO DEL CARGO:

Ser responsable de servicio al cliente procura la satisfacción de las expectativas de los clientes en lo que se refiere a la entrega de las mercancías o productos, según las condiciones y la calidad pactadas. Con este objetivo, realiza el seguimiento de los clientes, gestiona sus reclamaciones y las incidencias y establece los mecanismos de comunicación más adecuados.

ESTUDIOS:

Deseable contar a la fecha de postulación, con un título técnico o estudios afín con el cargo.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:

- Traslada los objetivos corporativos al nivel de su departamento.
- Establece los mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de los compromisos concretos establecidos con el cliente.

- Prepara informes sobre la evolución de los planes de venta, de la calidad de servicio y de las incidencias.
- Aplica métodos de calidad al servicio al cliente.
- Atiende las sugerencias y consultas de los clientes.
- Mide el grado de satisfacción de los clientes y, en función de los resultados, establece mecanismos de mejora.

FORMACIÓN:

- Aplicaciones Office a nivel usuario.
- Cursos y/o capacitaciones en atención de clientes.
- Procesos de implementación de mejora continúa.

HABILIDAD:

- Resolución y gestión de reclamos de clientes.
- Conocer los procesos necesarios para la gestión de los reclamos de los clientes.

5.10.07. Tabla de ponderación según calidad del evaluador

Calidad del evaluador	Ponderación
Subalterno o colega de trabajo (pares)	20%
Autoevaluación	20%
Subalterno	20%
Jefe inmediato	40%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

La explicación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de cuatro rangos siguientes, a cada cual corresponde una categoría o nivel global de desempeño:

5.10.08. Rango de puntos categoría

90 -100 A = Relevante

80 - 89 B = Muy Bueno

70 - 79 C = Bueno

Menor a 70 D = Deficiente

Los perfiles representativos de los colaboradores en términos de su desempeño son los siguientes:

CATEGORÍA	PERFIL EMPLEADO
90-100	<ul style="list-style-type: none">-Colaboradores con muy buena disciplina responsable y con excelente asistencia laboral.-su conducta se rige siempre por admirables principios personales, normas y reglamentos.-Su relación es perfecta con el personal de cualquier nivel jerárquico.
80-89	<ul style="list-style-type: none">-Procede con bastante disciplina, responsabilidad y lealtad respecto al puesto y normas de la empresa.-Colaboradores con el rendimiento superior al promedio.-Demuestra virtudes personales que lo distinguen de la mayoría de colaboradores.
70-90	<ul style="list-style-type: none">-Colaboradores con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.-Nivel promedio en la calidad de trabajo.-Relaciones interpersonales y autoridad satisfactoria.
Menor a 70	<ul style="list-style-type: none">-Colaboradores con frecuentes faltas de asistencia al trabajo.-Colaboradores con conflictos en relacionarse socialmente.-Evidencia de irresponsabilidad y/o indisciplina.-Colaboradores con bajo rendimiento en el trabajo.

5.10.09. Instrucciones para calificar objetividad requerida

El evaluador responsable tendrá una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado la apreciación no debe estar intervenido por lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el colaborador, por sucesos extraordinarios protagonizado por el mismo. Simplemente se debe calificar, tratando de que las opciones seleccionadas, reflejen el patrón usual de trabajo y comportamiento del evaluado.

La evaluación será contestada por el colaborador (autoevaluación), por el Jefe inmediato y por los subalternos y pares evaluadores

La adaptación de la evaluación debe ser la siguiente:

- **Evaluación par evaluador o cliente:** Se evalúa depende del desempeño que ha obtenido su compañero durante el periodo evaluado.
- **Evaluación del jefe inmediato:** Se evalúa depende del desempeño que ha tenido su colaborador durante el periodo evaluado.

- **Evaluación Subalterna Jefatura:** Se evalúa depende el desempeño que haya tenido el Jefe del Departamento o Jefe del Laboratorio, durante el periodo evaluado.
- **Auto evaluación:** Se Auto evaluará depende del desempeño que ha obtenido durante el periodo cada colaborador.

5.10.10. Propósito del informe de evaluación 360 grados

- Incrementar una consciencia de cómo otras personas perciben su conducta en el lugar de trabajo.
- Pensar en los cambios que se necesita implementar con el fin de ser más eficaz.
- Otorgar información que le permita desarrollarse a partir de lo que ya hace bien.
- Entregar la oportunidad de investigar las razones que han motivado las puntuaciones que ha recibido.

5.10.11.La capacitación como parte del reforzamiento

ORGANIZACIONAL

La organización desea tener colaboradores comprometidos, que estén en regular capacitación por lo que es conveniente ofrecer un programa continuo de capacitación con la idea de tener un buen equipo de trabajo que permita mejorar los recursos, gestiones y también hacer que los colaboradores se sientan parte de la empresa.

- En esta capacitación buscamos entregar al colaborador conocimientos y capacidades que le servirán de oportunidad para crecer a nivel personal como profesional.
- Para estas capacitaciones se dará uso a más recursos porque son programadas en un plan de capacitaciones de la empresa. Se busca desarrollar y nivelar los conocimientos y capacidades de los colaboradores para un fin común beneficiando a la empresa y al colaborador.
- Dar capacitaciones con el fin de elegir al personal y facilitarle al nuevo colaborador los conocimientos y habilidades que necesite para el nuevo puesto a ocupar.

Programa de la capacitación:

Planteamiento de la estrategia: en función de los objetivos estratégicos de la organización y sus necesidades de desarrollo del personal capaz para los mismos, se formula un método de capacitación.

Definir el propósito de la capacitación: dichos propósitos serán formulados en función a las peticiones de la organización, detectados en el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) correspondiente. Existen muchos propósitos por los que una organización busca capacitar a sus colaboradores. Entre estos poseemos algunos ejemplos: mejorar el clima organizacional, aumentar la productividad, disminuir los accidentes de trabajo, reducir las devoluciones de productos por parte de los clientes, mejorar el servicio de atención al cliente, aumentar la calidad de los productos, mejorar el uso de los insumos y materia prima, entre otros.

Preparación del presupuesto: definir los pasos del proceso y establecer los costos de cada uno.

Determinar el contenido temático del curso, taller o seminario a desarrollar: debe existir coherencia entre los objetivos de la capacitación y los temas que serán abordados en la capacitación.

Prevenir los medios y recursos didácticos: se debe contar con los materiales y el soporte tecnológico apto para desarrollar la capacitación de la mejor manera posible. Determinar la estructura necesaria (salas de conferencia o de reuniones, sala de proyecciones o de simulación, talleres de práctica, entre otros.)

Definir la duración y el cronograma: procurar que las sesiones no sean muy prolongadas. Se recomienda desarrollar las sesiones en hora de trabajo de modo que los trabajadores se sientan pagados por capacitarse y no sientan rechazo alguno por la capacitación.

Elegir a los participantes: establecer los conocimientos anteriores, la experiencia u otros requisitos que deben cumplir.

Elegir a los capacitadores: tanto si la propia organización se hace cargo de la capacitación como cuando se contrata una empresa para ello, es importante saber quiénes son los capacitadores y cuáles son sus talentos para esta labor.

Diseñar el sistema de evaluación: se debe definir la evaluación en función de los objetivos de la capacitación. Considerar cuatro métodos básicos para la evaluación:

Reacciones: Cómo reaccionan los colaboradores después de la capacitación, referente al contenido y al proceso en general.

Instrucción: Cuánto ha aumentado los conocimientos de los participantes y si han desarrollado habilidades y destrezas.

Conducta: Cómo actúan los colaboradores tras la capacitación, preguntarse si hay cambios en su actitud hacia el trabajo, qué interpretan respecto a la capacitación, cómo han variado las relaciones interpersonales, entre otros.

Efecto o costo beneficio: Se evalúa la impresión de la capacitación en indicadores directamente relacionados con la misma, como pueden ser número de accidentes, avances en la productividad, mejoras en la calidad de los productos, entre otros. (consejo nacional de ciencia y tecnología, 2008)

5.10.12.Formato para evaluación de desempeño

ADMINISTRATIVO

Evaluación de Desempeño		360°		
Datos Identificación				
Nombre:	Cédula:	Cargo:		
Evaluador:	Cédula:	Cargo:		
Área:		Tipo de Evaluación	Anual	
			Período de Prueba	
Fecha de Evaluación:	DÍA: MES: AÑO:	Fecha Ingreso		
		Evaluado:	DIA: MES: AÑO:	
INDICADORES DE GESTIÓN				
100. Muy Bueno	75. Bueno	50. Regular	25. Deficiente	
Marque con una X la respuesta que usted cree que es correcta.	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS		
TRABAJO EN EQUIPO				
	25	50	75	100
1. Inspira, motiva y direcciona al equipo para el logro de sus objetivos.				
2. Reconoce que los logros son gracias a la ayuda del equipo.				
3. Participa conjuntamente con el equipo y demuestra equidad.				

4. Comparte con el equipo su conocimiento, habilidades y experiencia.					
RESOLUCION DE PROBLEMAS					
1. Toma en cuenta las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
2. Escucha a ambas partes para tomar una decisión.					
3. tiene calma el momento de algún problema.					
4. No tiene miedo al cambio en su área de trabajo.					
COMUNICACIÓN					
1. Reuniones que contribuyen con información.					
2. presenta con buena ortografía para comunicarse.					
3. tiene una comunicación oral eficaz.					
4. esta dispuesto a escuchar al cliente al momento de realizar un pedido.					
5. se distribuye boletines con información que contiene comunicación entendible.					
VALORES CORPORATIVOS					
1. Cumple con las normas, funciones y procedimientos.					

2. Planea su desarrollo profesional de acuerdo a la organización.					
3. Labora con conocimiento y ética.					
4. Adapta los nuevos aprendizajes obtenidos en las capacitaciones.					
5. posee capacidad de análisis y autocrítica.					
OBJETIVIDAD					
1. Mejora tiempos para alcanzar objetivos.					
2. Aplica métodos de estudio que respalden la recopilación técnica y científica de evidencias.					
3. Posee la facultad de ejercer influencia sobre su equipo.					
4. Desempeña con sus funciones con imparcialidad.					
5. Está seguro de sí mismo sin ser arrogante.					
TOTAL					
FIRMA EVALUADOR			FIRMA EVALUADO		

5.10.13.Formato para evaluación de desempeño

OPERATIVO

Evaluación de Desempeño							
360°							
Datos Identificación							
Nombre:		Cédula:		Cargo:			
Evaluador:		Cédula:		Cargo:			
Área:				Tipo de Evaluación	Anual		
				Período de Prueba			
Fecha de Evaluación:	DÍA:	MES:	AÑO:	Fecha Ingreso Evaluado:	DÍA:	MES:	AÑO:
INDICADORES DE GESTIÓN							
100. Muy Bueno		75. Bueno		50. Regular		25. Deficiente	
Marque con una X la respuesta que usted cree que es correcta.			CALIFICACIÓN		COMENTARIOS		
TRABAJO EN EQUIPO							
		25	50	75	100		
1. Comparte sus ideas con todo el equipo.							
2. Se sienten satisfechos con los logros obtenidos.							
3. Participa conjuntamente y se muestra igualdad.							

4. Comparte entre todas sus habilidades y experiencia.					
RESOLUCION DE PROBLEMAS					
1. Da a conocer a su superior y conjuntamente buscan soluciones.					
2. Pide asesoría en recursos humanos para resolver situaciones en su área.					
3. Tiene calma el momento de algún problema.					
4. Siempre está dispuesto al cambio en su área de trabajo.					
COMUNICACIÓN					
1. Reuniones que contribuyen con información.					
2. Se presenta con buena ortografía para comunicarse.					
3. Tiene una comunicación oral eficaz.					
4. Esta dispuesto a escuchar al cliente al momento de realizar un pedido.					
5. Presta atención a los boletines que contiene comunicación de la empresa.					
VALORES CORPORATIVOS					
1. Cumple con las normas, funciones y procedimientos.					

2. Planea su desarrollo profesional de acuerdo a la organización.					
3. Labora con conocimiento y ética.					
4. Adapta los nuevos aprendizajes obtenidos en las capacitaciones.					
5. Posee capacidad de análisis y autocrítica.					
OBJETIVIDAD					
1. Mejora tiempos para alcanzar objetivos.					
2. Aplica métodos de estudio en su área.					
3. Capta con rapidez información de su jefe inmediato					
4. Se desempeña eficazmente en al momento de realizar un pedido.					
5. Demuestra seguridad profesional.					
TOTAL					
FIRMA EVALUADOR			FIRMA EVALUADO		

5.10.14.Formato entrevista de retroalimentación

Entrevista Retroalimentación						
Datos Identificación						
Nombre:		Cédula:		Cargo:		
Evaluador:		Cédula:		Cargo:		
Área:				Tipo de retroalimentación	Anual	
					Período de Prueba	
Fecha de Retroalimentación:	DÍA:	MES:	AÑO:	Fecha Ingreso Evaluado:	DIA:	MES: AÑO:
ESCALA DE CALIFICACIÓN						
Excede las expectativas				100% a más de realizarse		
Ejecuta las expectativas				76 a 100% de realizarse		
Ejecuta la mayoría de las expectativas				51 a 75% de realizarse		
Ejecuta parcialmente las expectativas				26 a 50% de realizarse		
No ejecute las expectativas				0 a 25% de realizarse		
INDICADORES DE GESTIÓN						
N°	DESCRIPCIÓN INDICADOR	VALORACIÓN OBTENIDA (%)	VALOR ESPERADO (%)	COMENTARIOS Y/O OBSERVACIONES		
1	Desarrollo profesional		100%			
2	Comunicación		100%			
3	Desempeño en el trabajo		100%			
4	Eficiencia y eficacia		100%			
5	Objetividad		100%			
VALOR TOTAL						
FORTALEZAS				DEBILIDADES		

5.10.15.Formato plan de perfeccionamiento

Plan de Perfeccionamiento						
Datos Identificación						
Nombre:			Cédula:			Cargo:
Evaluator:			Cédula:			Cargo:
Área:				Tipo de Plan	Anual	
					Período de Prueba	
Fecha de perfeccionamiento:	DÍA:	MES:	AÑO:	Fecha Ingreso Evaluado:	DIA:	MES: AÑO:
DEFINICIÓN						
Colaborador que requiere plan de mejora.						
Que aspectos necesitan una mejora.						
Definición acción de mejora.						
Objetivos.						
Metas.						
Plazo de ejecución.	Fecha Inicio:					
	Fecha Fin:					
Indicador de cumplimiento.						
Observaciones.						
Responsable.						

ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360° PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.

CAPÍTULO VI

6. Aspectos administrativos

6.01. Recursos

Recursos Humanos

- Capacitador
- Repartidor de guías y volantes de publicidad

Recursos Audio Visuales

- Proyector.
- Computadora
- Flash Memory 8 gb

Infraestructura

- Sillas
- Mesas
- Sodas
- Vasos
- Servilletas
- Coffe Break

Material de Apoyo

- Volantes informativos
- Trípticos informativos

6.02. Presupuesto

Ver apéndice J

6.03. Cronograma

Ver Apéndice K

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01. Conclusiones

Según el departamento de recursos humanos de la empresa Grafic Digital se va ha mejorado el desempeño de los colaboradores y se esperar tener mejoras al momento de la entrega de trabajos, sin embargo, aseguraron que estos cambios se deberán a la aplicación adecuada de la guía con la ayuda de un capacitador que tenga amplios conocimientos sobre el tema.

Al finalizar la investigación se concluye en que la empresa tiene inconvenientes en la comunicación entre colaboradores y jefes y esto a su vez genera problemas en el desempeño laboral. Por tal motivo la guía es una herramienta metodológica de suma utilidad en la gestión

del talento humano puesto que contiene información que les favorecerá en la planificación de los procesos de evaluación.

Como se encontró en las encuestas anteriormente, debido a la falta de conocimientos sobre una evaluación de desempeño con enfoque 360 grados la empresa permanece con un nivel bajo de competencia. Tomando en cuenta lo anterior se piensa que las capacitaciones sobre la guía dirigida al personal reflejan un aumento considerable en su desempeño laboral.

7.02. Recomendaciones

Se recomienda mantener las acciones que permitan el fortalecimiento y desarrollo de las competencias en los colaboradores para así poder incrementar desempeño laboral realizando eficazmente las actividades correspondientes a su puesto de trabajo.

Fijar objetivos para el desarrollo del colaborador dado el caso que el evaluador y el evaluado no alcanzaran a incrementar su desempeño satisfactoriamente.

Se recomienda que la evaluación de desempeño se realice por lo menos una vez al año a manera de seguimiento, principalmente de puestos importantes de lo cual dependa la organización.

CAPÍTULO VIII

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aguillón. (2007). *Aprendiendo y aplicando la Investigación en Psicología*. Mexico: Editorial Trillas.
- Alzate, P. (25 de Julio de 2016). *mundo empresarial*. Obtenido de <https://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>
- Alzate, P. A. (25 de julio de 2016). *mundo empresarial*. Obtenido de <https://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>
- babbie. (1979). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion2.shtml>
- Bautista, L. M. (7 de abril de 2013).
- Bautista, L. M. (7 de abril de 2013). Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/07/evaluacion-de-360-grados/>
- Bautista, L. M. (7 de abril de 2013). *minTECON*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/07/evaluacion-de-360-grados/>
- Brazzoloto, S. (2012). Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Chiavenato. (2000). Obtenido de http://www.geocities.ws/mi_portal_de_enfermeria/pagina18.html
- Chiavenato, A. (1998). Obtenido de http://www.geocities.ws/mi_portal_de_enfermeria/pagina18.html
- Comercio, E. (s.f.). evaluación de desempeño. *Lideres*, 619.
- conacyt. (Noviembre de 2018). Obtenido de file:///C:/Users/HP/Desktop/MANUAL_desempeo_nov_2008.pdf
- consejo nacional de ciencia y tecnología*. (noviembre de 2008). Obtenido de file:///C:/Users/HP/Desktop/MANUAL_desempeo_nov_2008.pdf

- Constitucion de la Republica del Ecuador.* (01 de Agosto de 2018). Obtenido de [http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Agosto2018/a2\)%20Base%20legal%20que%20la%20rige%20a%20la%20instituci%C3%B3n/CRE.pdf](http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Agosto2018/a2)%20Base%20legal%20que%20la%20rige%20a%20la%20instituci%C3%B3n/CRE.pdf)
- De Conceptos.* (abril de 2013). Obtenido de <https://deconceptos.com/general/guía>
- definiciona.* (14 de Diciembre de 2015). Obtenido de <https://definiciona.com/despilfarro/>
- Gardey, J. P. (2008). *definiciones.de.* Obtenido de <https://definicion.de/evaluacion/>
- González, I. (2009). *eumed.net.* Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/558/LA%20INVESTIGACION%20DOCUMENTAL.htm>
- Gushdez. (13 de Abril de 2018). *Big River.* Obtenido de <http://sistemaderh.com/tipos-de-evaluacion-del-desempeno/>
- helios.* (2018). Obtenido de <https://www.ucc.edu.co/bogota/sede/Documents/Perfil%20Aux%20Activa%20y%20contable.pdf>
- Henderson, K. (2019). *la Voz de Houston.* Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-diferentes-tipos-de-evaluacion-del-desempeno-4474.html>
- Jauregui, M. (17 de Enero de 2016). *aprendiendo administración.* Obtenido de <https://aprendiendoadministracion.com/que-es-el-management/>
- Johanna Veronica Perez Quizhpi, E. X. (2013). *tesis.* Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3540/1/TESIS.pdf>
- Martinez, M. (10 de Mayo de 2017). *blog Recursos Humanos.* Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-360o-recursos-humanos/>
- Matos, F. (11 de marzo de 2013). *madeon.* Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Merino, J. P. (2009). *definicion.de.* Obtenido de <https://definicion.de/plan/>
- Merino, J. P. (2017). *definiciones.de.* Obtenido de <https://definicion.de/desempeno/>
- orientacion profesional.* (2018). Obtenido de <http://pop.jccm.es/elige/ficha/popId/2429/popAct/showCuali/detalleCuali/ARG/3207/1902/32071021/>
- Perez, O. (22 de Julio de 2015). *people next.* Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/evaluacion-360-grados-ventajas-y-desventajas>
- Porto, J. P. (2008). *definiciones.de.* Obtenido de <https://definicion.de/funcion/>

Ricardo. (Octubre de 2008). Obtenido de <https://docplayer.es/12335188-El-proceso-de-360-grados-para-la-evaluacion-del-desempeno-de-morgan-stanley.html>

Rodriguez. (1982). Obtenido de <http://www.geocities.ws/roxloubet/investigacioncampo.html>

Salesiano. (22 de Octubre de 2011). *slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/ramvale/tipos-de-guas>

Selltiz. (1965). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion2.shtml>

significados . (10 de Enero de 2017). Obtenido de <https://www.significados.com/retroalimentacion/>

significados. (11 de Agosto de 2017). Obtenido de <https://www.significados.com/clima-organizacional/>

significados.com. (16 de Febrero de 2017). Obtenido de <https://www.significados.com/competencias/>

Valenzuela, R. (12 de Enero de 2015). *HRider*. Obtenido de <https://www.hrider.net/cms/blog/1701/1/10-motivos-para-hacer-una-evaluacion-de-desempeno.html>

Zauzich, I. (2016). *blogs*. Obtenido de <http://blogs.evaluar.com/5-pasos-para-hacer-una-evaluacion-de-desempeno>

ANEXOS

FORMATO ENCUESTA

Instituto Tecnológico Superior Cordillera

Tema: guía de desempeño con enfoque 360 grados

NOTA: agradecemos que responda con toda la sinceridad y honestidad posible a esta encuesta que tiene como finalidad realizar mejoras en la empresa Gráfico Digital, para incrementar los niveles de desempeño en las diferentes áreas.

Por favor lea detenidamente y responda con esfero gráfico azul.

Género: Masculino ___ Femenino ___

1. ¿Conoce usted qué es una evaluación de desempeño en el ámbito laboral?

SI

NO

2. ¿Ha asistido alguna vez a una evaluación de desempeño laboral?

SI

NO

3. ¿Le gustaría que la empresa realice un proceso de evaluación de desempeño para todo el personal?

SI

NO

4. ¿Le gustaría ser capacitado por la empresa para mejorar aspectos de su desempeño laboral?

SI

NO

5. ¿Estaría dispuesto a aportar para mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de las metas?

SI

NO

6. ¿Considera importante que la empresa cuente con una guía de evaluación de desempeño?

SI

NO

7. ¿Conoce usted en que consiste la evaluación de desempeño basada en enfoque 360°?

SI

NO

Tabla # 9 Matriz T Apéndice “A”

Matriz “T”					
Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Colaboradores con baja productividad	Colaboradores con bajo desempeño por el incumplimiento de objetivos y tareas asignadas.				Colaboradores con un desempeño eficiente
Fuerzas Impulsadas	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadas
Elaboración de una guía de evaluación de desempeño con enfoque 360 grados	1	5	5	1	Falta de apoyo de parte de la alta dirección de la empresa.
Capacitar al personal para el proceso de evaluación de desempeño.	1	5	4	2	Falta de interés de los colaboradores ante las capacitaciones.
Implementar las guía para medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto.	1	5	5	1	Que no se permita la aplicación de la guía y no exista la adecuada implementación.
Dar seguimiento a la aplicación de la guía para la correcta utilización	2	5	4	1	Incumplimiento de la guía y evaluación de cada colaborador.

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña



Figura #9 Mapeo de involucrados Apéndice "B"

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

Tabla # 10 Matriz de análisis de involucrados Apéndice “C”

Matriz de Involucrados					
Factores involucrados	Intereses sobre el problema central	Problemas percibidos	Capacitaciones Recursos Mandatos	Intereses sobre el proyecto	Conflictos potenciales
IESS	Charlas hacia los colaboradores sobre falencias del mal desempeño.	Desinterés por parte de los colaboradores.	Dirigir al personal sobre la buena utilización de la guía. Recursos limitados para la contratación de una persona apta para dar la charla al personal. Reglamento interno de la empresa.	Prevenir el bajo desempeño laboral	Escases de conocimiento.
M.R.L	Dar a conocer sobre las capacitaciones que se pueden implementar.	Poner más atención en como realiza el trabajo.	Capacitaciones sobre la correcta utilización de maquinaria del trabajo. Recursos económicos disponibles. Nos basamos en el código de trabajo.	Subir la autoestima para mejorar su trabajo.	No permitan la realización de la guía.
ITSCO	Entregar trípticos que contenga información sobre la evaluación 360°	Falta de interés sobre la información dada a conocer.	Docentes que no tomen en serio la elaboración de la guía. Recursos económicos limitados para realizarlos trípticos. Políticas y reglamentos que garanticen la atención estudiante en base a principios y valores.	Conocimiento amplio sobre el tipo de evaluación que se va a implementar	No se cuenta con los recursos para la entrega de los trípticos.
La empresa	Ayudar al colaborador de la empresa a que tenga más interés en subir su desempeño.	No tomar en serio los efectos que causa el bajo desempeño.	Implementar capacitaciones para cada área sobre la guía. Recursos económicos suficientes. Reglamento interno institucional.	Ayudar a que el colaborador haga uso de la guía.	El colaborador no asista a las evaluaciones.

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

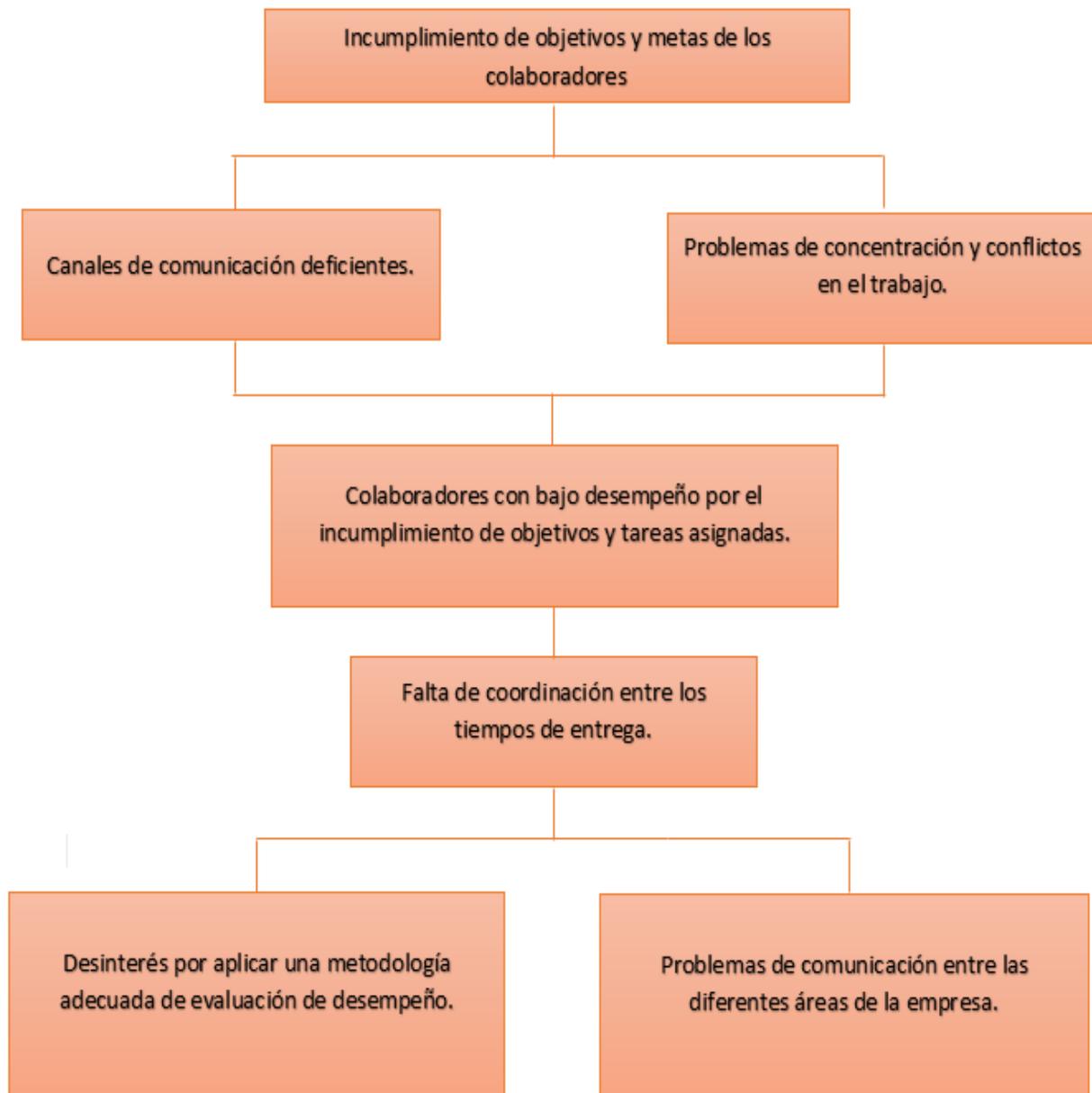


Figura #10 Árbol de problemas Apéndice "D"

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

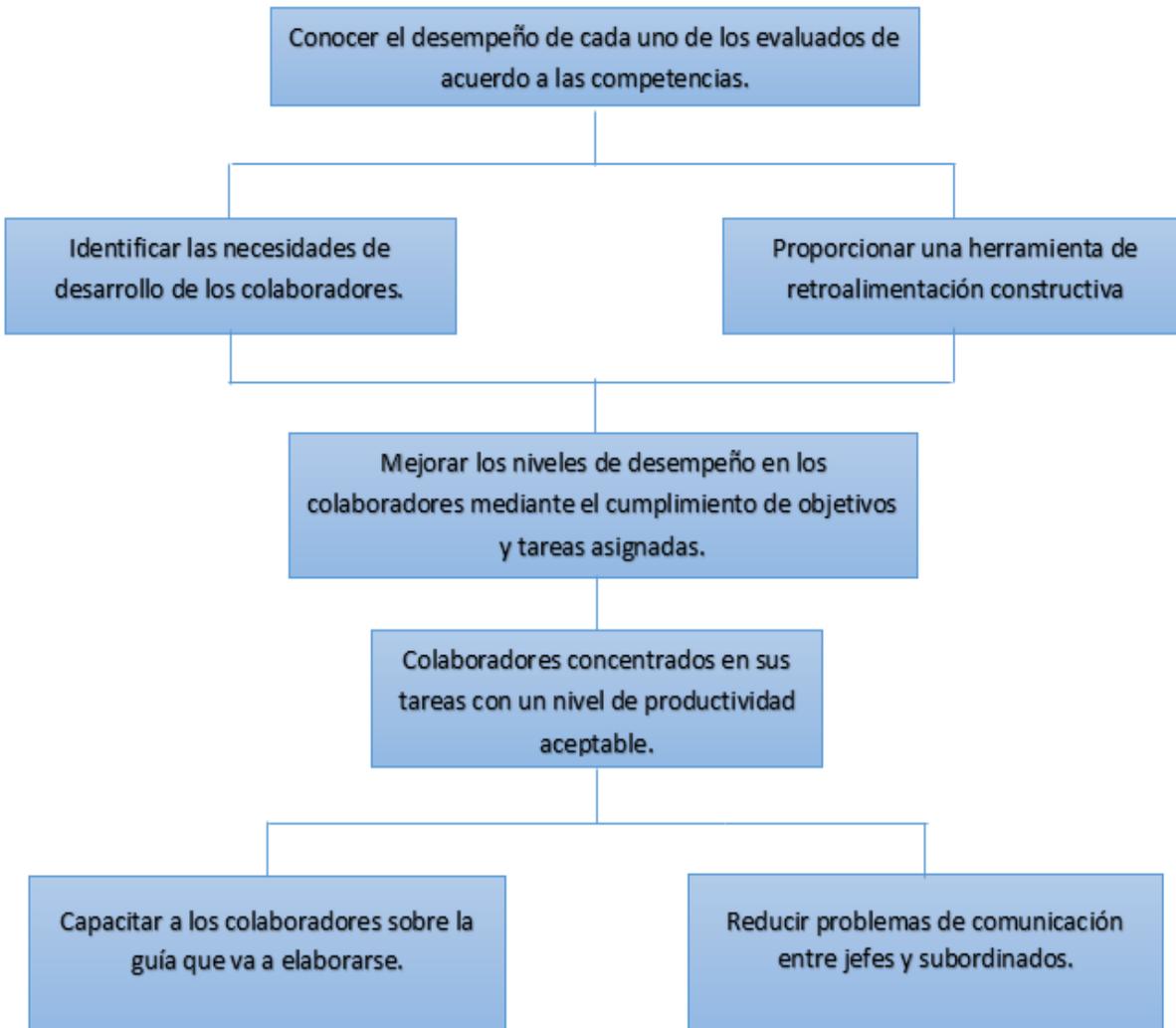


Figura #11 Árbol de objetivos Apéndice "E"

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

Tabla # 11 Matriz de análisis de alternativas Apéndice “F”

OBJETIVOS	Impacto sobre el propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo con sus competencias.	5	4	4	5	5	23	Alto
Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores.	5	5	5	5	4	24	Alto
Proporcionar una herramienta de retroalimentación constructiva.	5	5	5	4	4	23	Alto
Mejorar los niveles de desempeño en los colaboradores mediante el cumplimiento de objetivos y tareas asignadas.	4	4	5	5	4	22	Alto

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

Tabla # 12 Matriz de análisis de impacto del objetivo Apéndice “G”

OBJETIVOS	Factibilidad de lograrse	Impacto genero	Impacto ambiental	relevancia	sostenibilidad	Total	Categoría
Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a sus competencias.	Conocer la problemática para beneficiar a los colaboradores. (5)	Tanto hombres como mujeres serán evaluados. (4)	Se cambiará el entorno donde se desenvuelven los colaboradores. (4)	Verificar que todos los colaboradores sean evaluados. (5)	Tomar con seriedad la evaluación a realizarse. (5)	23	Alto
Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores.	Motivar a cada colaborador para obtener buenos resultados. (5)	Hombres y mujeres tendrán el mismo valor profesional. (5)	Destinar un tiempo para escuchar a los colaboradores. (5)	Se tendrá colaboradores altamente calificados para su puesto. (5)	Se realizará la evaluación cada 6 meses en la empresa. (4)	24	Alto
Proporcionar una herramienta de retroalimentación constructiva.	Colaboradores con excelente conocimiento de su trabajo. (5)	La retroalimentación se realizara a todos los colaboradores sin exclusión.(5)	Se contará con la asistencia de los colaboradores a la retroalimentación. (5)	Colaboradores dispuestos a la asistencia. (4)	La guía ayudara a cumplir las tareas designadas. (4)	23	Alto
Mejorar los niveles de desempeño en los colaboradores mediante el cumplimiento de objetivos y tareas asignadas.	Reducir problemas de comunicación entre áreas de pedidos y despacho. (4)	Se impartirá charlas sobre los valores corporativos tanto a hombres como mujeres. (4)	Personal con un adecuado cambio en su área de trabajo. (5)	Colaboradores que ejecuten los procesos con mayor eficiencia y eficacia. (5)	Capacitaciones constantes sobre la guía que incentive a la mejora continúa de los colaboradores. (4)	22	Alto

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

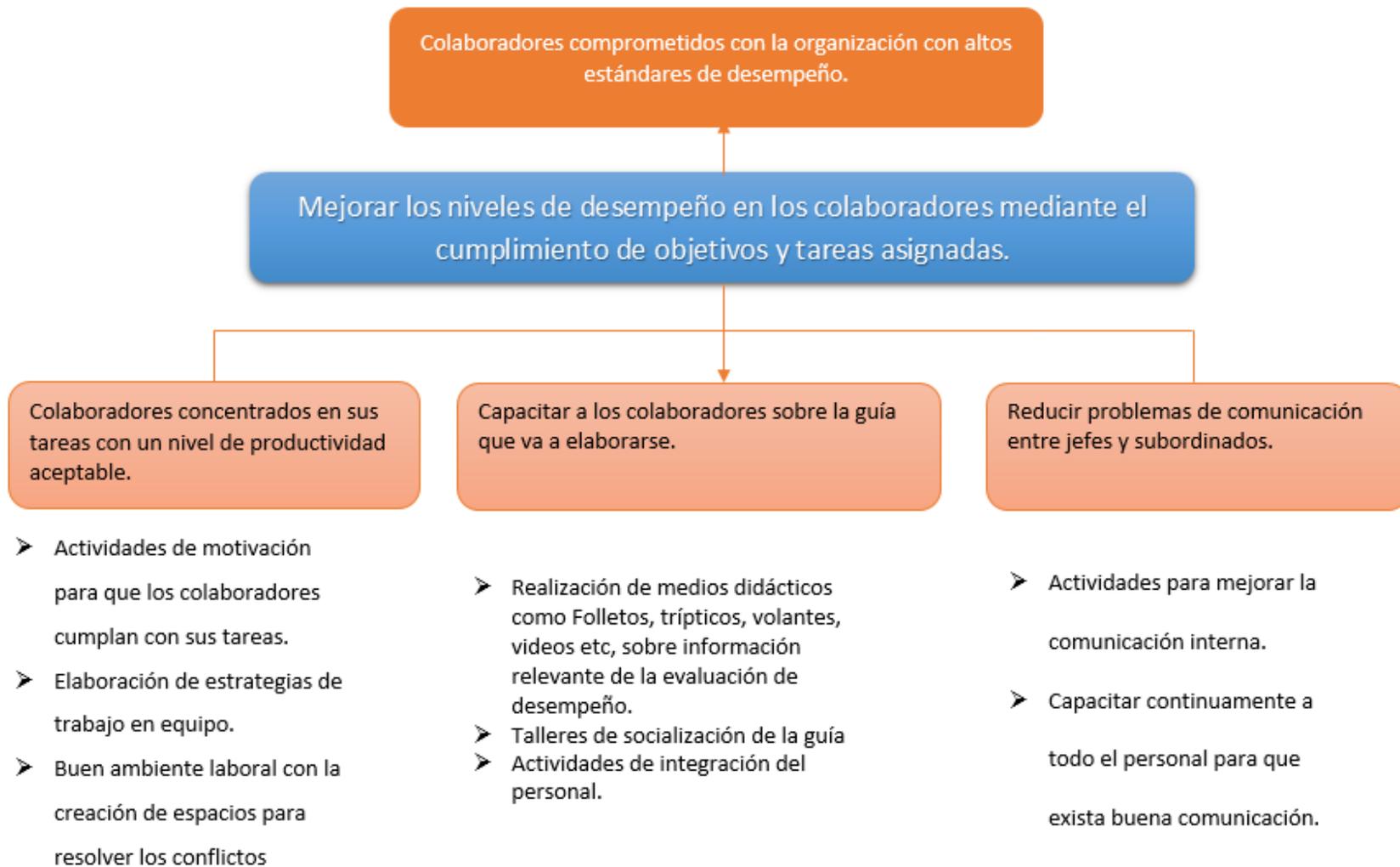


Figura #12 Diagrama de estrategias Apéndice “H”

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

Tabla # 13 Matriz del Marco Lógico Apéndice "I"

Finalidad	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Colaboradores comprometidos con la organización con altos estándares de desempeño.	Capacitar a los colaboradores semestralmente para incrementar su desempeño hasta un 95%.	Evaluaciones de desempeño con enfoque 360 grados orientadas a los resultados.	Los jefes de área aprueben la realización de la guía.
Propósito	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Mejorar los niveles de desempeño en los colaboradores mediante el cumplimiento de objetivos y tareas asignadas.	Actualizar los conocimientos del personal en un 100% respecto al área de trabajo.	Capacitaciones dirigidas hacia el personal de nuevo ingreso.	Seguimientos periódicos después de la realización de las capacitaciones.
Componentes	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Colaboradores concentrados en sus tareas con un nivel de productividad aceptable.	El 80% de los colaboradores tendrá un correcto manejo de su tiempo sin distracciones.	Evaluar si la productividad aumenta con las medidas que se tomaron.	Sanciones a los colaboradores que incumplan con las tareas asignadas.
Capacitar a los colaboradores sobre la guía que va a elaborarse.	Ayudará en un 100% a los colaboradores a mejorar profesionalmente.	Mostrar mejoría en el desempeño laboral por las capacitaciones recibidas.	Ausentismo de los colaboradores a las capacitaciones que generaran problemas al momento de evaluar.

Reducir problemas de comunicación entre jefes y subordinados.	Convivencias de los colaboradores, para poder mantener buenas relaciones interpersonales en un 95%.	Talleres que ayuden al personal a integrarse.	Colaboradores que presenten interés respecto a la solución de conflictos.
Actividades	Resumen del Presupuesto	Medios de Verificación	Supuestos de las Actividades
Buen ambiente laboral con la creación de espacios para resolver los conflictos.	Gastos Corrientes	Facturas	Trabajadores no comprometidos con los procesos de la empresa.
Actividades de integración del personal.		Hojas de asistencia.	Cronograma inadecuado de las actividades.
Capacitar continuamente a todo el personal para que exista buena comunicación.			Falta de los colaboradores a la actualización de conocimientos.
Talleres de socialización de la guía.	Con medios didácticos como: trípticos, volantes, videos, etc.	Comprobantes, notas de venta y guías.	Inasistencia a la actualización de conocimientos.

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

Tabla # 14 Tabla de Presupuesto Apéndice “J”

NUMERO	DESCRIPCION	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL	OBSERVACION
1	Pen drive de 8gh	1	15	15	Almacenamiento de información
2	Documentos para revisión	150	0,05	7,5	Impresiones
3	Copias	50	0,03	1,5	Encuestas
4	Trípticos	50	0,25	12,5	Material de apoyo
5	Invitaciones	7	0,8	5,6	Material de apoyo
6	Proyector	1	115	115	Provisto por la empresa
7	Alquiler de local	1	200	200	Provisto por la empresa
8	Alquiler de mesas	2	4,5	9	Provisto por la empresa
9	Alquiler de sillas	20	1	20	Provisto por la empresa
10	Jugos individuales	40	0,5	20	Servicio de cáterin
11	Servilletas	100	0,01	1	Servicio de cáterin
12	Coffe break	40	0,75	30	Servicio de cáterin
13	Computador portátil	1	0	0	provisto por la empresa
NOTA	Los rubros cuya información indica provisto por la empresa fueron facilitados por el ITSCO	TOTAL		437,1	

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

Tabla # 15 Tabla de Cronograma Ver Apéndice “K”

ACTIVIDADES	DICIEMBRE					ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL		
	N° de Semana					N° de Semana					N° de Semana					N° de Semana					N° semana		
	1	2	3	4		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3
Selección del tema	X																						
Selección del capítulo 1 y 3			X																				
Corrección del capítulo 1 y 3				X																			
Presentación del capítulo 2				X																			
Corrección del capítulo 2					X																		
Aprobación del capítulo 2						X																	
Presentación del capítulo 4						X																	
Corrección del capítulo 4								X															
Aprobación del capítulo 4									X														
Presentación del capítulo 5									X														
Corrección del capítulo 5										X													
Aprobación del capítulo 5											X												
Diseños de tabulaciones de encuestas												X											
Desarrollo de talleres de socialización																X	X	X					
Presentación de capítulo 6 y7																					X		
Aprobación capítulo 6 y7 encuesta																						X	
Corrección del marco lógico																						X	
Presentación del proyecto																							X

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Betty Karina Simbaña Peña

Quito, lunes 27 de mayo de 2019

Señores

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

Presente. -

Mediante el presente documento la imprenta GRAFICDIGITAL, certifica que la señorita Betty Karina Simbaña Peña con cedula de ciudadanía N° 1725691909 realizo el proyecto de titulación (tesis) en la imprenta antes mencionada, implementando una guía de evaluación de desempeño con enfoque 360° con la finalidad de mejorar el trabajo que se realiza dentro de la misma. Cumpliendo todos los requerimientos solicitados.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad

Autorizo a la interesada hacer uso de este documento como a bien tuviere conveniente.

Atentamente

IMPRESA - ROTULACIÓN & DISEÑO

edm@trichp
graficDIGITAL

Sr. Luis Ricardo Chasi Pullopaxi

Urkund Analysis Result

Analysed Document: karina peña revision.docx (D51368113)
Submitted: 5/1/2019 6:11:00 PM
Submitted By: karinahip575@gmail.com
Significance: 8 %

Sources included in the report:

proyecto de titulacion Eduardo Quinaluisa.pdf (D43573363)
ANGELICA H CARATE CHAVEZ PROYECTO FINAL CORREGIDO 20-03-2018.pdf (D36948716)
TESIS 1-4-2017.docx (D26948103)
<http://www.dspace.cordillera.edu.ec/bitstream/123456789/2544/1/RHP-16-17-0401375993.pdf>
<http://www.dspace.cordillera.edu.ec:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4328/16-RHP-17-18-1718834953.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
<https://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>
<https://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion2.shtml>
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/558/LA%20INVESTIGACION%20DOCUMENTAL.htm>
<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-360o-recursos-humanos/>
<https://blog.peoplenext.com.mx/evaluacion-360-grados-ventajas-y-desventajas>

Instances where selected sources appear:

12



Msc. Angélica Manzano

Tutor de proyecto



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-PERSONAL

ORDEN DE EMPASTADO

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos para el proceso de Titulación, se **AUTORIZA** realizar el empastado del trabajo de titulación, del alumno(a) **SIMBAÑA PEÑA BETTY KARINA**, portador de la cédula de identidad N° 1725691909, previa validación por parte de los departamentos facultados.

Quito, 27 de mayo del 2019
 "CORDILLERA"

27 MAY 2019

Sra. Mariela Balseca
CAJA


Psic. Fabian Jara
DELEGADO DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN


Ing. William Parra
BIBLIOTECA

 INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"

23 MAY 2019

8,68

COORDINACIÓN PRÁCTICAS
Ing. Samira Villalba
PRÁCTICAS PREPROFESIONALES

 INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"

30 MAY 2019
Msc. Frikzia Mendoza
DIRECTOR DE CARRERA
Administración de Recursos Humanos
CORDILLERA

30 MAY 2019

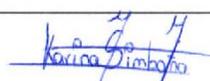
Sra. Magui Ordoñez
SECRETARIA ACADÉMICA

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
BITACORA PARA EL CONTROL DE PROYECTOS DE TITULACIÓN**



NOMBRE TUTOR:	MANZANO DIAZ ANGELICA GEOVANNA
NOMBRE ESTUDIANTE:	SIMBAÑA PEÑA BETTY KARINA
CARRERA:	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL
TEMA DE TITULACIÓN:	ELABORAR UNA GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE 360° PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRAFIC DIGITAL UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN EL PERÍODO 2018-2019.
IMPRESIÓN REPORTE:	Quito, 29 de mayo del 2019 10:14:02
TIPO REPORTE:	ACUMULATIVO

MODALIDAD:		INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION				PERIODO:		OCT 2018_MAR 2019	
NO. CODIGO	FECHA TUTORIA	TIPO ASESORIA	HORA INICIO	TEMA TRATADO	HORA FIN	HORAS	OBSERVACION	ESTADO SC	
1	155285	2018-12-19	INSITU	2018-12-19 16:00:00	ANTECEDENTES / CONTEXTO	2018-12-19 18:00:00	2.00	REVISION DEL TEMA INVESTIGACION Y DESARROLLO DEL CONTEXTO	PROCESADO
2	155287	2018-12-22	AUTONOMA	2018-12-22 08:00:00	ANTECEDENTES / CONTEXTO	2018-12-22 19:00:00	11.00	REESTRUCTURACION DEL TEMA DE TESIS INVESTIGACIÓN ELABORACIÓN DEL CONTEXTO	PROCESADO
3	155288	2019-01-07	INSITU	2019-01-07 16:00:00	ANTECEDENTES / JUSTIFICACION	2019-01-07 18:00:00	2.00	APROBACIÓN DEL TEMA REVISIÓN DE LOS ANTECEDENTES	PROCESADO
4	155289	2019-01-12	INSITU	2019-01-12 08:00:00	ANTECEDENTES / JUSTIFICACION	2019-01-12 19:00:00	11.00	REDACCIÓN DE ANTECEDENTES ELABORACIÓN DE LA JUSTIFICACIÓN INVESTIGACION Y DESARROLLO	PROCESADO
5	164448	2019-01-18	AUTONOMA	2019-01-18 09:00:00	ANTECEDENTES / JUSTIFICACION	2019-01-18 17:00:00	8.00	CORRECCION DEL CONTEXTO DE LA INVESTIGACION	PROCESADO
6	158948	2019-01-14	INSITU	2019-01-14 12:00:00	ANTECEDENTES / DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	2019-01-14 14:00:00	2.00	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL ELABORACIÓN DE LA MATRIZ T	PROCESADO
7	158949	2019-01-19	AUTONOMA	2019-01-19 08:00:00	ANTECEDENTES / DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	2019-01-19 18:00:00	10.00	REDACCIÓN DE LOS ANTECEDENTES DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T) INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	PROCESADO
8	158953	2019-01-14	INSITU	2019-01-14 12:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPEO DE INVOLUCRADOS	2019-01-14 13:00:00	1.00	ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS ELABORACIÓN DEL MAPEO DE INVOLUCRADOS	PROCESADO
9	158954	2019-01-18	INSITU	2019-01-18 19:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPEO DE INVOLUCRADOS	2019-01-18 22:00:00	3.00	INTERPRETACION DE LA MATRIZ DE INVOLUCRADOS INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	PROCESADO
10	164447	2019-01-19	AUTONOMA	2019-01-19 08:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPEO DE INVOLUCRADOS	2019-01-19 19:00:00	11.00	CORRECCIÓN DE LOS CAPITULOS ANTERIORES	PROCESADO
11	158963	2019-01-21	INSITU	2019-01-21 12:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS	2019-01-21 13:00:00	1.00	REVISIÓN DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION	PROCESADO
12	158964	2019-01-26	AUTONOMA	2019-01-26 08:30:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS	2019-01-26 18:30:00	10.00	CORRECCIÓN DE LA MATRIZ DE INVOLUCRADOS INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ	PROCESADO
13	158961	2019-01-28	INSITU	2019-01-28 12:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE PROBLEMAS	2019-01-28 14:00:00	2.00	APROBACIÓN CAP 1 Y 2 DETERMINAR PROBLEMAS Y OBJETIVOS	PROCESADO
14	158966	2019-02-02	AUTONOMA	2019-02-02 09:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE PROBLEMAS	2019-02-02 19:00:00	10.00	ELABORACIÓN DEL ARBOL DE PROBLEMAS INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION	PROCESADO
15	158969	2019-02-04	INSITU	2019-02-04 12:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE OBJETIVOS	2019-02-04 14:00:00	2.00	REVISIÓN DEL ARBOL DE OBJETIVOS CORRECCIÓN EN REDACCIÓN	PROCESADO
16	158971	2019-02-09	AUTONOMA	2019-02-09 08:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE OBJETIVOS	2019-02-09 19:00:00	11.00	CORRECCIÓN DEL ARBOL DE OBJETIVOS INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION	PROCESADO
17	158973	2019-02-11	INSITU	2019-02-11 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	2019-02-11 14:00:00	2.00	APROBACIÓN DEL CAPITULO 3 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DETERMINAR LOS COMPONENTES Y ACTIVIDADES DE LA MATRIZ	PROCESADO
18	158974	2019-02-16	AUTONOMA	2019-02-16 09:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	2019-02-16 20:00:00	11.00	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION	PROCESADO
19	158975	2019-02-18	INSITU	2019-02-18 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2019-02-18 14:00:00	2.00	APROBACIÓN DE LA MATRIZ DE ALTERNATIVAS DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	PROCESADO
20	158976	2019-02-23	AUTONOMA	2019-02-23 08:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2019-02-23 18:00:00	10.00	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION	PROCESADO
21	161110	2019-02-25	INSITU	2019-02-25 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2019-02-25 14:00:00	2.00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DETERMINAR EL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	PROCESADO
22	161111	2019-02-25	AUTONOMA	2019-02-25 09:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2019-02-25 20:00:00	11.00	ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION	PROCESADO
23	161120	2019-02-25	INSITU	2019-02-25 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LOGICO	2019-02-25 14:00:00	2.00	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DIFINIR COMPONENTES DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO	PROCESADO
24	161121	2019-02-28	AUTONOMA	2019-02-28 10:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LOGICO	2019-02-28 20:00:00	10.00	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO INVESTIGACIÓN DESARROLLO INNOVACIÓN	PROCESADO

25	161122	2019-03-04	INSITU	2019-03-04 12:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-03-04 14:00:00	2.00	ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA REVISIÓN DE ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGÍA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN)	PROCESADO
26	161123	2019-03-09	AUTONOMA	2019-03-09 08:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-03-09 19:00:00	11.00	DETERMINACIÓN DE LOS ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION) INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION	PROCESADO
27	161124	2019-03-11	INSITU	2019-03-11 12:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCION (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-03-11 14:00:00	2.00	APROBACIÓN CAPITULO 4 DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGÍA	PROCESADO
28	161125	2019-03-16	AUTONOMA	2019-03-16 10:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCION (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-03-16 21:00:00	11.00	APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGÍA QUE PROPUESTA INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION	PROCESADO
29	161126	2019-03-18	INSITU	2019-03-18 12:00:00	PROPUESTA / FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA	2019-03-18 14:00:00	2.00	FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION	PROCESADO
30	161127	2019-03-22	AUTONOMA	2019-03-22 10:00:00	PROPUESTA / FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA	2019-03-22 21:00:00	11.00	REDACCIÓN DE LA JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA MARCO TEORICO INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION	PROCESADO
31	164437	2019-03-25	INSITU	2019-03-25 12:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / RECURSOS	2019-03-25 13:00:00	1.00	IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	PROCESADO
32	164438	2019-03-30	AUTONOMA	2019-03-30 08:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / RECURSOS	2019-03-30 19:00:00	11.00	DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION	PROCESADO
33	164439	2019-04-01	INSITU	2019-04-01 12:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / PRESUPUESTO	2019-04-01 13:00:00	1.00	APROBACIÓN DEL CAPITULO 5 REVISIÓN DEL PRESUPUESTO	PROCESADO
34	164440	2019-04-06	AUTONOMA	2019-04-06 08:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / PRESUPUESTO	2019-04-06 19:00:00	11.00	CORREGIR ALGUNOS RECURSOS DEL PRESUPUESTO ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA	PROCESADO
35	164441	2019-04-08	INSITU	2019-04-08 12:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / CRONOGRAMA	2019-04-08 13:00:00	1.00	APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO REVISIÓN DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	PROCESADO
36	164442	2019-04-13	AUTONOMA	2019-04-13 08:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / CRONOGRAMA	2019-04-13 19:00:00	11.00	AJUSTE DEL CRONOGRAMA INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION	PROCESADO
37	164443	2019-04-15	INSITU	2019-04-15 12:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / CONCLUSIONES	2019-04-15 13:00:00	1.00	ELABORACIÓN DE LAS CONCLUSIONES ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	PROCESADO
38	164444	2019-04-20	AUTONOMA	2019-04-20 08:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / CONCLUSIONES	2019-04-20 19:00:00	11.00	REDACCION DE CONCLUSIONES INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION	PROCESADO
39	164445	2019-04-22	INSITU	2019-04-22 12:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / RECOMENDACIONES	2019-04-22 13:00:00	1.00	APROBACIÓN DE LAS CONCLUSIONES ELABORACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES	PROCESADO
40	164446	2019-04-27	AUTONOMA	2019-04-27 09:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / RECOMENDACIONES	2019-04-27 20:00:00	11.00	REDACCIÓN DE LAS RECOMENDACIONES INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION	PROCESADO
TOTAL HORAS:							246		
 MANZANO DÍAZ ANGÉLICA GEOVANNA TUTOR CI: 1716395171			 SIMBAÑA PEÑA BETTY KARINA ALUMNO CI: 1725691909			 JARA CRESPO EDWIN FABIAN DELEGADO CI: 0102246253 FECHA			