



# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

## ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

### MAESTRÍA EN GESTION DE TALENTO HUMANO

Resolución: **RPC-SO-22-No.477-2020**

#### PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

**Título del proyecto:**

**LA EVALUACION DE DESEMPEÑO COMO MEDIO PARA DETERMINAR LAS BRECHAS DE CONOCIMIENTO PARA LA CAPACITACION DEL PERSONAL DE ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS - ASTINAVE EP.**

**Línea de Investigación:**

Gestión del Talento Humano

**Campo amplio de conocimiento:**

Administración

**Autor/a:**

**Ines Patricia Armendáriz Morán**

**Tutor/a:**

**Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas**

Quito – Ecuador

2023

## Aprobación del tutor



Yo, Mgs. Héctor Sebastian Perez Manosalvas con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: La evaluación de desempeño como medio para determinar las brechas de conocimiento para la capacitación del personal de Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE EP.

Elaborado por: Ines Patricia Armendáriz Morán, de C.I: 1201189493, estudiante de la Maestría: Gestión de Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 20 de marzo de 2023

Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas  
C.I: 1721529186

## Declaración de autorización por parte del estudiante



Yo, Ines Patricia Armendáriz Morán con C.I: 1201189493, autor/a del proyecto de titulación denominado: La evaluación de desempeño como medio para determinar las brechas de conocimiento para la capacitación del personal de Astilleros Navales Ecuatorianos - ASTINAVE EP. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano.

Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

1. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
2. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 17 de marzo de 2023

Ines Patricia Armendáriz Morán

C.I: 1201189493

## Índice de contenidos

Aprobación del tutor .....	ii
Declaración de autorización por parte del estudiante .....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas .....	vi
Índice de imágenes .....	vi
Índice de Ilustraciones.....	vi
<b>Información general .....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Problema de investigación.....</b>	<b>1</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>2</b>
<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>2</b>
<b>Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos: .....</b>	<b>3</b>
<b>Capitulo I. Descripción del proyecto.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Marco Teórico.....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Desempeño laboral .....	4
1.1.2. Beneficios de la evaluación del desempeño .....	7
1.1.3. Propósitos de la evaluación de desempeño .....	8
1.1.4. Tipos de evaluación.....	9
1.1.5. Evaluación de 360 grados .....	10
1.1.6. Beneficios de la evaluación de 360 grados.....	11
1.1.7. Importancia de la Evaluación 360° .....	12
1.1.8. Ventajas y desventajas de la evaluación 360 .....	12

1.1.9. Como implantar una evaluación de 360 grados.....	13
1.1.10. Métodos de Evaluación de desempeño 360 grados .....	14
1.2 Marco metodológico .....	17
1.2.1. Enfoque de la investigación.....	17
1.2.2. Tipo de investigación.....	17
1.2.3. Diseño de la investigación .....	17
1.2.4. Instrumentos .....	17
1.2.5. Población y muestra .....	18
1.3. Presentación de Resultados .....	19
1.4. Resultados.....	23
Capitulo II. Propuesta .....	26
1.5. Propuesta de evaluación de 360° .....	26
1.6. Beneficiarios Directos: .....	26
1.7. Beneficiarios Indirectos: .....	26
1.8. Antecedentes de la propuesta: .....	26
1.9. Justificación: .....	27
Conclusión.....	28
Recomendaciones.....	29
Bibliografía .....	30
1.10. Anexos .....	32
1.10.1. Anexo A. Encuesta de evaluación de desempeño.....	32

### **Índice de tablas**

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la evaluación de 360.....	12
Tabla 2. Resultados de la Encuesta .....	19

### **Índice de imágenes**

Imagen 1. Clasificación del desempeño: Método de escala grafica.....	14
Imagen 2. Método de Comparación en pares.....	16

### **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1.- Resultado de Encuesta por pregunta SI o NO.....	23
Ilustración 2.- Respuestas Positivas a cada pregunta formulada.....	24
Ilustración 3.- Respuestas No positivas a cada pregunta formulada.....	25

## **Información general**

### **Introducción**

El presente proyecto tiene como finalidad brindar una herramienta de Gestión Administrativa, a la Dirección de Talento Humano, a fin de determinar a través de la Evaluación del Desempeño como establecer las brechas de competencias, buscando mejorar el desempeño del personal de la empresa ASTINAVE EP. De esta manera se pretende conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, establecer que áreas en el personal requiere fortalecer y potenciar, ya sean habilidades y/o características, las cuales son distintas en los integrantes del grupo, a través de capacitaciones complementarias y eliminar las debilidades que estén presentes, en el equipo humano.

Por medio de “La Evaluación De Desempeño como medio para determinar las brechas de conocimiento para la capacitación del personal de Astilleros Navales Ecuatorianos - ASTINAVE EP”, se busca como objetivo primordial proponer soluciones que le permita mejorar las brechas de conocimiento en corto plazo, ya que con los resultados que se obtenga de esta investigación permitirá al área de Desarrollo Profesional de la Dirección de Talento Humano, establecer además el plan de capacitación anual, con lo cual se busca enfocar las capacitaciones a realizarse al personal, para mejorar sus competencias laborales, que se exige para actualización de conocimientos y mejora de sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y desempeñar con éxito su puesto de trabajo con calidad, eficiencia y eficacia, a más de proporcionar una mejora continua.

### **Problema de investigación**

A nivel institucional la evaluación del desempeño laboral es la principal herramienta con que cuenta la organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

En la práctica el sistema de evaluación por competencias que se ha establecido en la empresa, no asegura una valoración eficaz del proceso en cuestión, ya que son los superiores inmediatos los encargados de generar el cuestionario de la evaluación, elaborada a partir de una gran cantidad de información para medir conocimientos técnicos, e institucionales, adicionalmente la encuesta y la entrevista para medir las competencias, que es evaluado por el jefe inmediato, mismas que han sido planteadas en forma general, pero que no permite medir con exactitud si se cumple o no con las metas y los objetivos planteados por la empresa, en cada una de sus etapas, acorde a lo establecido para cada Gerencia, Dirección o Unidad.

Adicionalmente estas no han sido actualizadas en mucho tiempo, lo cual permite al evaluado conocer las respuestas y contestar con efectividad y al jefe inmediato que califica las competencias de igual manera, calificar en función que su colaborador no tenga una mala nota, que vaya a afectar su área, lo cual no brinda resultados reales o veraces.

Por lo que este trabajo lo que también plantea es presentar un proyecto de cambio de la evaluación de desempeño, donde se incluya competencias acordes a retos actuales y post pandemia.

### **Objetivo general**

Determinar cómo influye la Evaluación de Desempeño para determinar las brechas de conocimiento que permitan establecer la capacitación del personal, para mejorar las competencias laborales.

### **Objetivos específicos**

- Contextualizar los fundamentos teóricos sobre la evaluación de desempeño y las competencias laborales.
- Analizar los resultados de la evaluación de desempeño laboral del histórico anterior, que permita determinar cómo mejorar las competencias y capacidades de los colaboradores.

- Proponer la aplicación de un método que mejore la evaluación de desempeño por competencias existentes, que ayude con la medición real del conocimiento y habilidades, como instrumento útil para la formación o reorientación en el desarrollo de las funciones del personal.
- Seleccionar y validar a través de criterios, los aspectos más importantes de las evaluaciones de desempeño para determinar las brechas de conocimiento.

### **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:**

El presente proyecto se sustentará en la “Evaluación de Desempeño del Segundo semestre 2022”, realizada en el mes de enero del 2023, en la empresa Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE EP, la cual nos arrojará la información que se requiere para determinar las brechas de conocimiento de los empleados, para poder establecer que capacitaciones debe brindársele para que mejore sus competencias laborales y darle apoyo para que el empleado pueda alcanzar logros personales, así como las metas y objetivos estratégicos de la empresa.

Este material pretende brindar a la sociedad material de estudio y de aplicación de mejora continua en las empresas, para tener instrumentos más acordes a la realidad actual y que ayuden a contribuir y a satisfacer las necesidades del empleado y de la organización.

## **Capítulo I. Descripción del proyecto**

### **1.1 Marco Teórico**

#### **1.1.1. Desempeño laboral**

El desempeño laboral se entiende como conductas que se evidencian en cada uno de los trabajadores para cumplir con sus tareas; la finalidad de la evaluación del desempeño laboral se refleja en cada institución, con el cual se conoce el desarrollo de sus competencias y su nivel de aportación a la organización (López, 2022).

En la actualidad, uno de los factores de interés dentro de las organizaciones, es el personal por lo tanto se han creado diversas maneras y métodos para obtener buenos resultados en cuanto a la selección adecuada del personal según las características de la descripción de puestos para cada área (Manobanda y Vaca, 2022); sin embargo, en las instituciones se han presentado dificultades como el nivel de producción o desempeño de los trabajadores, la cual se encuentra asociada a la falta de motivación y los pocos planes de formación y capacitación que obstaculiza el alcance de los objetivos. Por lo tanto, se establece que el desempeño laboral es el principal elemento que una organización debe proporcionar para la consecución de las metas, habilidades y capacidad laboral para su personal (Gan, 2017).

Entonces, se comprende que el desempeño laboral es una de las vías para que las organizaciones alcancen sus metas mediante la motivación de su personal; por ello las organizaciones no solo deben considerar actividades o recompensas para el fortalecimiento de su productividad, sino que se debe establecer un método de selección del personal, el cual cumpla con todas las capacidades y habilidades necesarias para sobrellevar todas las responsabilidades que el puesto de trabajo lo requiera.

#### **1.1.2 Concepto de Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño, es uno de los métodos o herramientas que se ha ido construyendo dentro de las organizaciones conforme a la disponibilidad de tecnología y a las necesidades laborales que han ido apareciendo a lo largo de la historia, con el fin de adaptarse a los nuevos cambios y requerimientos que el mundo laboral exige, para seguir dentro del

mercado competitivo a través del tiempo; debido a que estas evaluaciones realizadas al personal de la institución ayudan a tomar decisiones acorde a los resultados obtenidos, implementando las acciones y medidas necesarias y correctivas de acuerdo al caso presentado (García, 2019).

Se menciona en varias investigaciones, así como la de Montoya y Boyero (2017) que el logro de una institución se encuentra reflejado en el desempeño del personal que posee, al igual que su compromiso, habilidades y conocimientos que poseen elevando la competitividad de la organización dentro del mercado. Por ello se determina que, si la compañía no realiza un adecuado proceso de selección de su personal, comienza a existir un crecimiento decreciente; por lo tanto, se propone realizar diferentes acciones de inducción que permitan al personal conocer cuales son los objetivos, políticas y filosofía de la empresa y especialmente cuales son sus funciones, procedimientos que debe realizar y responsabilidades del cargo (Marmolejos, 2022).

Para comprender desde otra perspectiva, la evaluación de desempeño es una estimación del trabajo realizado por los trabajadores y como se desenvuelven en una determinada función; es así que se considera como una herramienta para dar solución a los conflictos que se presentan, fortaleciendo la calidad y la longevidad de la institución, mediante la toma de decisiones según los resultados obtenidos. El fin de la evaluación de desempeño esta ligada a la obtención y alcance de los objetivos y metas de la institución, por lo que se establece que una buena evaluación de desempeño influencia a la administración de los recursos y a definir concretamente las competencias necesarias para cada puesto en la organización (Simancas, 2018).

La evaluación de desempeño se puede definir como un método para valorar el desempeño de cada uno de los trabajadores, siendo sus competencia, habilidades y capacidades que se describen en su puesto de trabajo; así mismo determina una vía que se orienta a la implementación de las soluciones correspondientes para los obstáculos que se han presentado en el desempeño y productividad de los empleados. Por lo tanto, se comprende

que la evaluación de desempeño no es una estimación de la organización, sino que es una estimación individual de su potencial y desarrollo de las personas en su espacio laboral.

De igual forma, para Armijos et al. (2019) la evaluación de desempeño, es una herramienta que direcciona la actividad administrativa hacia la toma de decisiones imprescindibles para el funcionamiento de la organización, en referencia o base a los distintos problemas que se han identificado dentro de la organización, los cuales sirven para desarrollar políticas adecuadas a la necesidad de la organización. Por lo tanto, Delgado et al. (2017) se debe considerar antes de la planificación o ejecuciones de los programas de capacitación y desarrollo las necesidades que se presentan, tales como:

- Las necesidades de la organización, siendo los objetivos y metas que se desea alcanzar.
- Las necesidades de la operación, son las que se determinan en el manual y descripción de puestos de cada organización, así como el los modelos de desempeño.
- Las necesidades profesionales y personales que se presenta, en cuanto a la capacitación individual, que puede derivarse después de una evaluación de desempeño, entrevista, encuesta y planes de carrera.

De acuerdo con la investigación de Martin y Coronado (2020) la evaluación de desempeño se comprende como un proceso que determina de manera global el rendimiento de los empleados dentro de sus actividades destinadas por la organización o por la autoridad de la misma, que brinda una visión sistemática el potencial y que tan bueno es una persona en su área de trabajo.

Con respecto a la importancia que mantiene la evaluación de desempeño, se encuentra relacionada a entender y explicar los aspectos de crecimiento y efectividad de las empresas; comprendiendo que el principal objetivo de la evaluación es encontrar las razones y las perspectivas que se deben cambiar, evolucionar o mantener para seguir elevando la

productividad de los trabajadores y con ello fomentar el crecimiento personal y profesional (Delgado et al., 2019).

En base a lo mencionado, la evaluación del desempeño laboral es una herramienta que se utiliza para comprender cuales son las capacidades y habilidades que los trabajadores han ido obteniendo, es así que se debe considerar en cada una de las organizaciones diversas metodologías, ya que el éxito de las mismas depende en gran parte de los trabajadores, por lo tanto es necesario insertar nuevas formas de retribución, desarrollando un mejor desempeño encontrando las equivocaciones y soluciones para las situaciones específicas de cada trabajador.

### **1.1.2. Beneficios de la evaluación del desempeño**

En la evaluación de desempeño, los beneficios pueden ser observados una vez se ha planeado, coordinado y desarrollado cada una de las acciones y actividades, en donde se evidencian beneficios a corto, mediano y largo plazo; así como beneficios para el gerente, trabajadores y en la organización, como se presenta a continuación:

#### **1.1.2.1. Beneficios para el Gerente**

Los beneficios para el gerente se visualizan, cuando los resultados arrojados por la evaluación, permite establecer medidas de mejoramiento en el desempeño de sus trabajadores; así como comprender el porqué de la conducta y funcionamiento de los empleados hacia ciertas situaciones, posibilitando crear métodos y procesos de impacto positivo en el desempeño de la organización (Espinoza, 2022).

#### **1.1.2.2. Beneficios para los trabajadores**

Los beneficios orientados a los trabajadores se observan cuando se crean las medidas correspondientes para mejorar el comportamiento y el desempeño del personal y de la institución; además permite conocer cuáles son las expectativas que el líder espera de sus empleados conforme a los puntos débiles y fuertes que se han identificado. También determina las medidas de mejoramiento como programas de capacitación y la que los

subordinados deben tener en cuenta para proporcionar una autocrítica y crecer de acuerdo a los cursos proporcionados, entre otros (Acuña y Ollague, 2022).

### **1.1.2.3. Beneficios para la organización**

Uno de los beneficios que se observan dentro de la organización es la forma en la que se evalúa el potencial de los empleados a corto, mediano y largo plazo, como de igual manera, cuantificar el rendimiento de cada empleado, tomando medidas como la finalización de contratos o el mantenimiento de los mismos, o mejorando de las zonas de actividad y la selección de los empleados para su promoción o transparencia. Genera a través de sus datos la dinamización de sus políticas en cuanto a recursos humanos y crea nuevas oportunidades con el estímulo en la productividad y el mejoramiento de las relaciones entre empleados (Espinoza, 2022).

### **1.1.3. Propósitos de la evaluación de desempeño**

La evaluación al ser considerada como una herramienta para analizar los distintos objetivos y metas de la organización en la visión de los empleados y de los jefes se usa para fines específicos siendo en el ámbito administrativo y de desarrollo; de acuerdo a Medina y Olivares (2018) se describen de la siguiente manera:

- Las evaluaciones de desempeño con fines administrativos, se relaciona conjuntamente con las funciones del departamento de Recursos Humanos para decidir de acuerdo a los resultados a quien se debe promover, transferir, recompensar o prescindir de los servicios de las personas por diversas causas que se presentan en el análisis de la evaluación.
- Las evaluaciones de desempeño con fines en el desarrollo de la institución, se encuentra ligada a estudiar el desempeño actual y los estándares requeridos para tomar decisiones que se relacionen a la mejora y al reforzamiento de las habilidades de los individuos que forma una empresa, con el fin de satisfacer los programas de auto desarrollo y las necesidades de capacitación y retroalimentación para cumplir

con las expectativas y con ello alcanzar los objetivos y metas de la organización y de manera profesional.

Comprendiendo que la combinación de las dos clases de evaluación, permiten tener una visión clara sobre el funcionamiento e imagen general de la realidad en la que se encuentra la organización; así mismo se debe comprender que la evaluación de desempeño es un medio con el cual se integran otros subsistemas como el desarrollo profesional, en el cual se establecen los planes de carrera, de formación y capacitación.

#### **1.1.4. Tipos de evaluación**

Los tipos de evaluación de desempeño se llevan a cabo a través de una encuesta o entrevista con el personal de una organización, para conocer como ya se ha mencionado la capacidad de desarrollo y desempeño del personal. Según James Stoner (2002) citado en el trabajo de Gínez (2020), la evaluación de la ejecución es: "El curso continuo de dar información a los subordinados sobre el logro con el que están desempeñando su trabajo para la afiliación"; determinando en si la existencia de cuatro tipos de ejecución de la evaluación de desempeño:

- Evaluación de la ejecución del trabajo en 90°: En la evaluación de 90°, en esta evaluación los objetivos y habilidades que se miden se encuentran relacionados entre sí, comprendiendo que los objetivos se encuentran asociados a la productividad y la habilidad al entorno en el que se encuentran los trabajadores.
- Evaluación de la ejecución del trabajo a 180: en esta evaluación se realiza una valoración por el jefe y la autoevaluación de cada empleado para estimar si se están cumpliendo los objetivos, capacidades del puesto, así como la apertura del agente en su puesto.
- Evaluación de la ejecución del trabajo en 270: en esta evaluación el trabajador es valorado por su jefe inmediato, de igual forma se realiza una autoevaluación y en el

caso de existir un subordinado se ejecuta una nueva estimación sobre su puesto de trabajo.

- Evaluación de 360°: es un método que se usa con mayor frecuencia en la actualidad por las instituciones u organizaciones. Esta evaluación proporciona a los trabajadores y a la organización una perspectiva sobre el desempeño de cada uno de sus actores siendo, supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos y externos. (López, 2017).

#### **1.1.5. Evaluación de 360 grados**

Mondy (2010) citado en el trabajo de Davis (2019) menciona que la evaluación de 360 grados, valora a los empleados bajo los términos que se establecen y se encuentran especificados en la descripción de puestos y cualquier especificación que se haya determinado dentro de las metas de la organización; por lo tanto, se instituye de manera necesaria que sean todos los trabajadores los medios para visualizar la competencia y aptitudes que se pueden evolucionar en la compañía.

La evaluación de 360 es un método que se debe implementar en cada una de las empresas con el fin de establecer de acuerdo a los análisis obtenidos una retroalimentación fundamental para cumplir con los objetivos y metas de la organización. Por ello se establece que se debe realizar de manera continua, ya que una evaluación de 360 permite identificar, calificar y cuantificar el rendimiento, aplicando sus procesos en todas las direcciones sea de empleados a gerente o del gerente a los empleados, entre compañeros de equipo y departamento (Acuña y Ollague, 2022).

Una evaluación de 360 grados en una organización es un proceso que se realiza con el fin de alcanzar los objetivos; por lo tanto, es una herramienta para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que la organización tiene a lo largo de un periodo de tiempo; ya que como se ha mencionado proporciona a los individuos la oportunidad de generar un retroalimentación, por ello se menciona que es uno de los métodos más efectivos a

comparación de otras evaluación ya que la de 360 grados utiliza recursos tangibles para medir a su personal y las capacidades de los mismos (Manobanda y Vaca, 2022).

Uno de los puntos clave de la evaluación de los 360 es que permite contar con una visión completa que deriva en dos opiniones, ya que mediante esta se puede obtener un feedback múltiple de diferentes fuentes, llegando a un panorama integral para que cada trabajador comprenda cuales son las áreas que se necesita desarrollar y mejorar para aportar al cumplimiento de las metas y objetivos de la institución (Marmolejos, 2020).

El concepto de la evaluación de 360 es claro y sencillo, ya que es un método con el cual se puede conocer una manera más integral cada una de las competencias y habilidades que los trabajadores poseen, así como las áreas que necesitan de un refuerzo para fortalecer a los empleados y así poder cumplir con los requisitos establecidos en la descripción de su puesto, ayudando de una manera constructiva a trabajar sobre las debilidades, a través de sistemas de capacitación o formación que impulsen al empleado a elevar sus conocimientos y aplicarlos en favor del crecimiento de la organización.

#### **1.1.6. Beneficios de la evaluación de 360 grados**

Los beneficios que se identifica por la aplicación de la evaluación de 360 dentro de la organización es el crecimiento organizacional y la mejora del desempeño de los trabajadores, por ello la implementación de una evaluación de este tipo conlleva de acuerdo a Manobanda y Vaca (2022) se obtienen resultados positivos para la organización como:

- Alcanza la información de cada de uno de los empleados desde diferentes perspectivas.
- Reduce las ofuscaciones y sesgos que se presentan en las evaluaciones.
- Incrementa el trabajo en equipo y la colaboración para alcanzar las metas de la organización.
- Identifica las fortalezas y debilidades de los trabajadores.

- Mejora la percepción de la equidad, transparencia y justicia de los procesos de evaluación.
- Proporciona de una retroalimentación constructiva; además de anónimas, ya que la evaluación se realiza en total confidencia para que la implementación de los resultados tengan un mejor éxito.

Los beneficios de la evaluación de 360 grados, se observan cuando la organización alcanza las diferentes metas y objetivos que se ha planteado, así como el crecimiento profesional y personal que se logra, mediante la implementación de los distintos planes de formación y capacitación con el desarrollo diario de sus prácticas profesionales.

### **1.1.7. Importancia de la Evaluación 360°**

La importancia de esta clase de evaluación es que ayuda a centrar todos los recursos de la organización a incrementar las competencias profesionales y personales de cada uno de los trabajadores. Por lo tanto, Montoya y Boyero (2017) han identificado que los usos de la evaluación de 360 grados se centran en:

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

El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al profesional la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la dirección de la empresa la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

### **1.1.8. Ventajas y desventajas de la evaluación 360**

Obtener un feedback es uno de los principales ventajas que se obtiene con esta clase de evaluación; no obstante, se han identificado ciertas desventajas que se presentan al aplicar la evaluación en la organización, tal cual se presenta en la tabla 1.

***Tabla 1. Ventajas y desventajas de la evaluación de 360***

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
-----------------	--------------------

Alcanza una fiabilidad de los datos obtenidos.	Es un modelo complejo y costoso por la cantidad de información que se debe recabar.
Incrementa la motivación laboral	Puede generar conflictos internos en la organización
Reducción de los sesgos que se producen en una evaluación	Requiere de una mayor planificación por la cantidad de personas que debe evaluar.
Infunda a la creación de una mayor conciencia y cultura organizacional	No todas las evaluaciones de esta clase se centran en el mismo aspecto.

**Nota:** Manobanda y Vaca. Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360 grados para mejorar las competencias del personal de la empresa “Aníbal car reparación, pintura y mantenimiento de carrocerías” en la provincia de Tungurahua. (2022), pagina 25.

### 1.1.9. Como implantar una evaluación de 360 grados

Para realizar una evaluación de 360, es imprescindible seguir ciertos pasos como los siguientes:

Preparar la evaluación. – con este paso se analiza los objetivos de la institución a lo que desea llegar, así como las competencias profesionales y personales de cada uno de los trabajadores (Marmolejos, 2020).

Selección de la muestra que se desea evaluar. – es una de las desventajas de la evaluación se debe considerar una población base, ya que resulta complicado implementar a todo el personal la evaluación, por lo que es importante medir hasta que nivel de la organización se desea evaluar (Marmolejos, 2020).

Crea una red de evaluadores. – para proporcionar un feedback a los empleados, allí también se debe implementar una autoevaluación que arroje datos mas reales sobre la situación de los trabajadores (Marmolejos, 2020).

Elegir las herramientas de desarrollo para la evaluación. – en este punto se analiza cuales son las preguntas y a que segmento se desea evaluar de una manera sencilla y anónima para crear mayor confianza al empleado (Marmolejos, 2020).

Comunicación de la evaluación. - uno de los puntos de importancia es comunicar a los trabajadores sobre la nueva clase de evaluación de desempeño, para alcanzar los objetivos de cada persona y de la institución (Marmolejos, 2020).

Realizar un seguimiento. – en este punto se analiza cuales encuestas están completas y cuales aun faltan para culminar con el proceso (Marmolejos, 2020).

Feedback de los resultados. – una vez se han analizado los resultados, se realiza un informe en el cual se plantean las decisiones necesarias para desarrollarlas capacidades de las personas (Marmolejos, 2020).

#### **1.1.10. Métodos de Evaluación de desempeño 360 grados**

Para realizar una evaluación de desempeño de 360 grados y lograr los resultados que se desea obtener, es necesario conocer que método corresponde a lo que se desea conocer dentro de la organización. Por ello Armijos et al (2019) propone cinco de los métodos más importantes dentro de la evaluación de 360 que son:

##### **1.1.10.1. Método de escala gráfica de evaluación**

Comprende una escala con varias características y un rango de desempeño por cada una de las características, la cual consiste en calificar al colaborador de acuerdo al nivel de desempeño que se encuentra por cada una de las características. Pretendiendo así identificar cuáles son sus competencias con mayor destreza y en cuales se necesita un reforzamiento (Armijos et al. 2019).

Cómo se puede observar en la imagen 1, este método utiliza un cuadro de doble entrada con factores que han sido previamente clasificados y definidos, representando en grados la valoración de los factores propuestos.

***Imagen 1. Clasificación del desempeño: Método de escala grafica***

FACTORES DE VALORIZACION	G	R	A	D	O	S
	E	D	C	B	A	
<b>CONOCIMIENTO DEL CARGO</b> dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña.	4 No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	8 Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos.	12 Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	16 Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.	20 Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.	
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b> Considera la capacidad, minuciosa, pulcritud y dedicación que pone en sus labores	4 Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio.	8 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo.	12 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo.	16 Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	20 Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más.	
<b>RESPONSABILIDAD</b> Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.	4 Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	6 Necesita frecuentemente supervisión.	10 Requiere eventual supervisión	14 Requiere supervisión en casos especiales.	18 No requiere supervisión.	
<b>INICIATIVA</b> Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	4 Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo.	6 Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas.	10 Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas.	14 Resuelve por si solo problemas que se le presenta. Con frecuencia aporta ideas.	18 Constantemente contribuye con ideas y sugerencias.	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b> Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	2 No posee condiciones para trabajar en equipo.	4 Le cuesta integrarse en cualquier grupo.	8 Se integra fácilmente en determinados equipos.	10 Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo.	14 Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo.	

**Nota:** Armijos, Bermúdez y Mora. Gestión de administración de los Recursos Humanos. Revista Universidad y Sociedad. (2019), pagina 7.

#### 1.1.10.2. Método de alternancia en la clasificación

Este método evalúa al personal en torno a unas características especial, arrojando los resultados de cuáles son los empleados con mayor rendimiento, mientras cuáles son los trabajadores que no se encuentran cumpliendo con los objetivos de la organización, en otras palabras, el presente método clasifica a los trabajadores en una escala del mejor al peor (Gan y Triginé, 2017).

### 1.1.10.3. Método de comparación de pares

El método evalúa a dos empleados de rangos similares, tal como lo muestra la imagen 2, identificando a través de este cuáles son las características que más predominan al momento de realizar las tareas que se desempeñan en su puesto, con el objetivo (Simancas et al., 2018)

**Imagen 2. Método de Comparación en pares**

N°	FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Si (+)	No (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo? .....		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente? .....		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando? .....		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas? .....		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros? .....		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?.....		
7	¿Demuestra atracción por sexo opuesto? .....		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas? .....		
9	¿Su trabajo no exige más grado de escolaridad? .....		
10	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas? .....		

**Nota:** Simancas, Silvera, Garcés y Hernández. Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en Pymes de Barranquilla. Revista Venezolana de Gerencia. (2018).

## **1.2 Marco metodológico**

### **1.2.1. Enfoque de la investigación**

La actual investigación se realizará al personal de Astilleros Navales Ecuatorianos - Astinave EP, en la Ciudad De Guayaquil, en la provincia del Guayas. Mediante un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, en el mismo que se entiende como un conjunto de procesamiento crítico y empírico para el análisis de datos de la información obtenida (Hernández et al, 2010), considerando la situación actual y los antecedentes del problema de estudio a través de la revisión de información cualitativa proveniente de fuentes secundarias de investigación, cuya información fue analizada e interpretada para proporcionar el respectivo sustento al presente estudio.

### **1.2.2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se uso fue de tipo descriptivo, el cual permite recolectar la información para su análisis y lograr la comprensión del tema propuesto (Blanco, 2018). En el estudio se partirá de la información que se obtuvo del personal de Astinave EP, la cual otorgará premisas e información para las conclusiones y recomendaciones para establecer las brechas de conocimiento para la capacitación del personal.

### **1.2.3. Diseño de la investigación**

En cuanto al diseño, se planteó mediante el diseño documental, por la búsqueda de información e investigaciones similares para el desarrollo del estudio en cuanto a la evaluación de desempeño y su relevancia en las organizaciones; además de utilizar evaluaciones de desempeño del periodo anterior que corresponde al Segundo Semestre del 2022, realizadas en el mes de enero del 2023.

### **1.2.4. Instrumentos**

Para la medición de propiedades o verificación de hipótesis se usará una Encuesta y Entrevista, mismo que será utilizado para recolectar y registrar la información, considerado un

documento con un amplio número de preguntas relevantes, para la relación con las variables objeto de estudio, también porque son los instrumentos más utilizados en la medición de fenómenos organizacionales abstractos.

Asimismo, la institución de la cual se extrae la información, cuenta con una plataforma moodle e-learning, a través de la cual se realiza la evaluación del desempeño del personal la cual abarca conocimientos de la ejecución de sus labores de acuerdo a valoración de puesto, así como conocimientos institucionales de la empresa y de competencias, misma que se realiza semestralmente.

La evaluación del desempeño del personal tanto administrativo como operativo dentro de la medición de competencias contiene una entrevista, misma que está diseñada para que haya el efecto de retroalimentación del Jefe hacia su subordinado, no obstante, no cuenta con un adecuado proceso donde al Jefe inmediato le permita registrar las mejoras, sugerencia y recomendaciones para un mejor desempeño de las actividades del personal bajo su cargo.

Tampoco se establece la medición de índices de gestión donde se pueda cuantificar y establecer parámetros del cumplimiento de metas y objetivos del empleado con la empresa.

#### **1.2.5. Población y muestra**

La población total es de 434 trabajadores de Astilleros Navales Ecuatorianos - Astinave EP, para la investigación participará toda la población

$N = 434$  = total de trabajadores

$p = 0.50$

$q = 0.50$

$Z = 1.85$  = Nivel de confianza al 93%

$E = \text{Error } 0.07$

Formula tamaño muestra:

$$n = \frac{(1.85)^2 * 0.5 * 0.5 * 434}{0.07^2(434 - 1) + (1.85 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 143$$

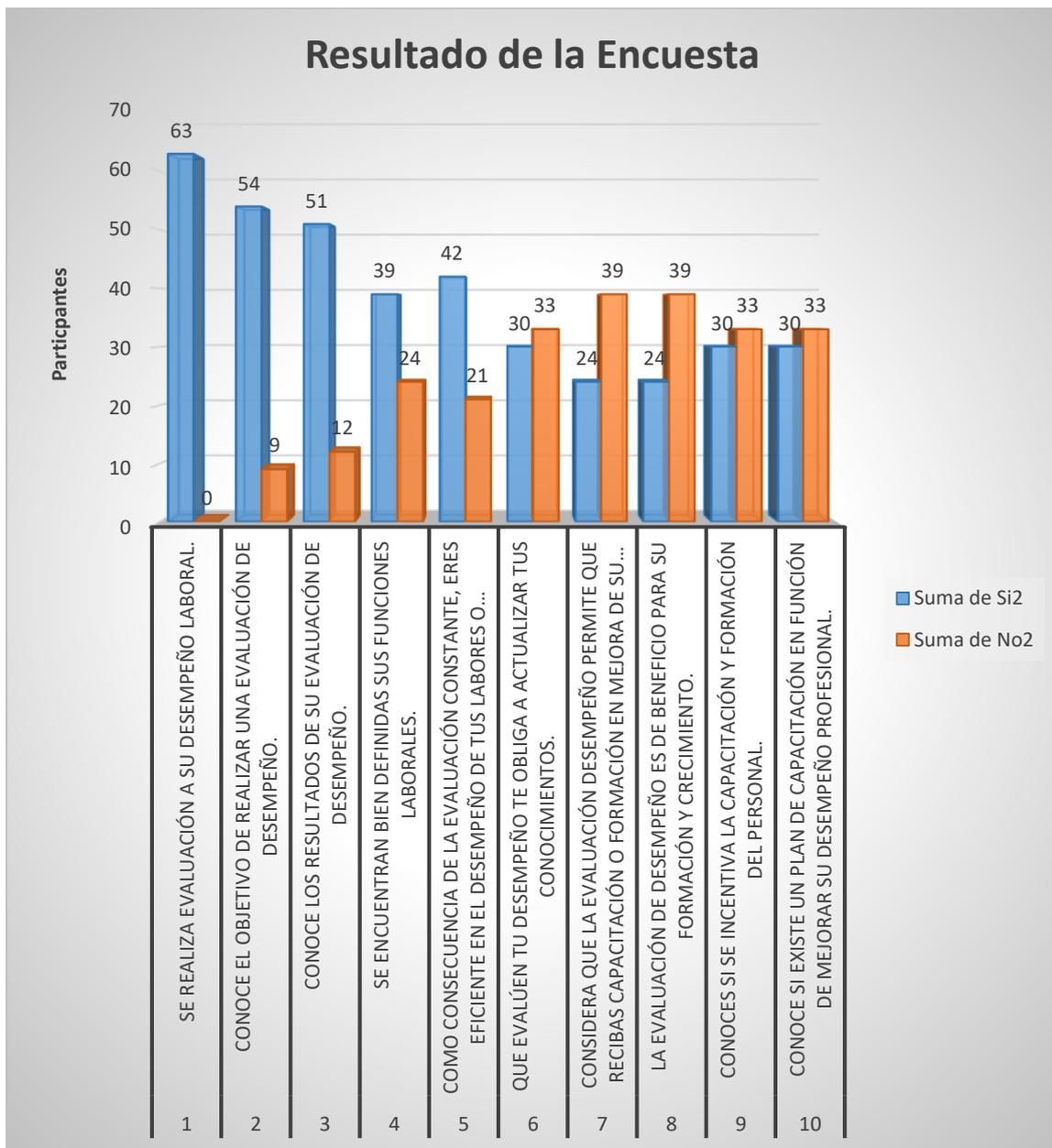
### 1.3. Presentación de Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño por competencia laborales y de la encuesta que se aplicó a una muestra de 63 trabajadores, correspondientes al 13.46% del total de la población.

Tabla 2. Resultados de la Encuesta

No.	Resultados de la Encuesta	Opción	Respuestas	Porcentual
1	Se realiza evaluación a su desempeño laboral.	SI	63	100%
		NO	0	0%
2	Conoce el objetivo de realizar una evaluación de desempeño.	SI	54	85,71%
		NO	9	14,29%
3	Conoce los resultados de su evaluación de desempeño.	SI	51	80,95%
		NO	12	19,05%
4	Se encuentran bien definidas sus funciones laborales.	SI	39	61,90%
		NO	24	38,10%
5	Como consecuencia de la evaluación constante, eres eficiente en el desempeño de tus labores o actividades.	SI	42	66,67%
		NO	21	33,33%
6	Que evalúen tu desempeño te obliga a actualizar tus conocimientos.	SI	30	47,62%
		NO	33	52,38%
7	Considera que la evaluación desempeño permite que recibas capacitación o formación en mejora de su desempeño.	SI	24	38,10%
		NO	39	61,90%
8	La evaluación de desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento.	SI	24	38,10%
		NO	39	61,90%
9	Conoces si se incentiva la capacitación y formación del personal.	SI	30	47,62%
		NO	33	52,38%
10	Conoce si existe un plan de capacitación en función de mejorar su desempeño profesional.	SI	30	47,62%
		NO	33	52,38%

## 1.4. Resultados



**Ilustración 1.- Resultado de Encuesta por pregunta SI o NO**

En esta ilustración se puede apreciar el conocimiento, percepción y disposición del personal de la empresa, para realizar la evaluación de desempeño, a seguir preparándose, conocer de los planes de capacitación; y también proporcionan estos datos al área de Desarrollo Profesional, encargado de capacitar y ayudar al crecimiento educativo del personal, como dar a conocer e incentivar a los trabajadores los planes de capacitación y formación,

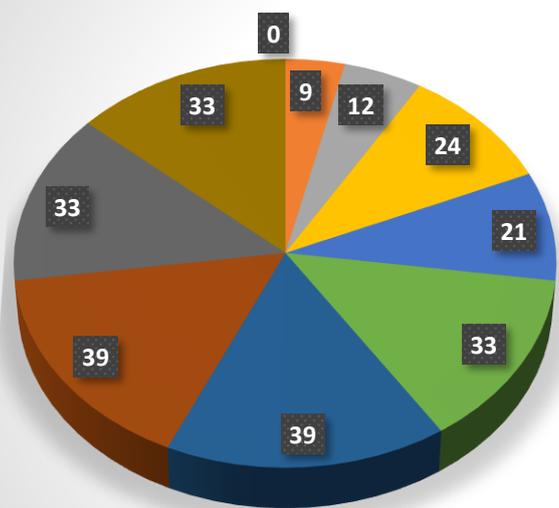
que ofrece la empresa a través de los convenios que ha contraído con diferentes instituciones educativas, para contribuir con el desarrollo profesional de los trabajadores.



**Ilustración 2.- Respuestas Positivas a cada pregunta formulada**

Del total de 63 encuestados se puede apreciar que a partir de la pregunta 6 a la 10, donde se consulta el conocimiento sobre las capacitaciones que está dispuesto a recibir, así como de las que se promueven internamente para mejorar la formación del personal, nos podemos dar cuenta que, el personal de la empresa conoce sobre las capacitaciones que se promueven para mejorar o actualizar sus conocimientos, pero que talvez no esté bien difundida o que no exista el interés de seguirse preparándose.

## Respuestas No Positivas



- 1 Se realiza evaluación a su desempeño laboral.
- 2 Conoce el objetivo de realizar una evaluación de desempeño.
- 3 Conoce los resultados de su evaluación de desempeño.
- 4 Se encuentran bien definidas sus funciones laborales.
- 5 Como consecuencia de la evaluación constante, eres eficiente en el desempeño de tus labores o actividades.
- 6 Que evalúen tu desempeño te obliga a actualizar tus conocimientos.
- 7 Considera que la evaluación desempeño permite que recibas capacitación o formación en mejora de su desempeño.
- 8 La evaluación de desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento.
- 9 Conoces si se incentiva la capacitación y formación del personal.
- 10 Conoce si existe un plan de capacitación en función de mejorar su desempeño profesional.

**Ilustración 3.- Respuestas No positivas a cada pregunta formulada**

En esta ilustración se puede observar que la primera pregunta arrojó cero (0), lo cual no significa que es una respuesta negativa o no positiva, todo lo contrario, indica que el total de la muestra encuestada (63), respondieron que la empresa si realiza la evaluación de desempeño y que, si conocen el objeto de realizar la evaluación, manteniéndose en la preguntas donde se consulta sobre si conocen de las capacitaciones que pueden y que están dispuestos a recibir, un promedio entre el 60% y 50%.

## **Capítulo II. Propuesta**

### **1.5. Propuesta de evaluación de 360°**

Título de la Propuesta Aplicar el Modelo de evaluación de desempeño de 360 grados a la gestión del Talento Humano para la empresa ASTINAVE EP

### **1.6. Beneficiarios Directos:**

Los empleados de ASTINAVE EP deben cumplir con las expectativas esperadas de sus puestos de trabajo y superarlas para lograr promociones que conllevan desafíos de nuevas responsabilidades, lo que redundará en el crecimiento profesional de los trabajadores, resultando en empleados motivados, productivos y calificados.

### **1.7. Beneficiarios Indirectos:**

Clientes y socios externos. El modelo de evaluación de 360 grados mejora el desempeño de los empleados al identificar habilidades y competencias para desarrollar o fortalecer, lo que da como consecuencia empleados de alta calidad, comprometidos con su trabajo y que mejoran continuamente en función de sus resultados.

### **1.8. Antecedentes de la propuesta:**

ASTINAVE EP como empresa ha aplicado evaluaciones de desempeño como parte del desarrollo profesional de sus trabajadores. Sin embargo, podemos analizar diferentes industrias donde se han aplicado evaluaciones de 360 grados, mostrando que las autoevaluaciones de los trabajadores, como las de subordinados, colegas en funciones corporativas y clientes externos (como Nestlé), permiten la evaluación de todas las partes involucradas en la interacción. El modelo de evaluación 360° permite demostrar identidad mostrando fortalezas y áreas de mejora, los cambios de comportamiento que los empleados deben iniciar para aumentar su productividad, revisando las percepciones de los demás mencionados en el feedback; además de desarrollar fortalezas y llevar a cabo las mejoras detectadas en los

resultados de debilidad. En resumen, le permite conocer e hipotéticamente cambiar sus debilidades y seguir construyendo sobre sus éxitos.

#### **1.9. Justificación:**

El modelo de evaluación de 360 grados es apreciado por reconocer el desarrollo de un trabajador en un puesto asignado, por lo que reconoce satisfactoriamente el resultado de las competencias que posee y aquellas que necesita fortalecer para incrementar la productividad, impacta positivamente en el crecimiento del trabajador, y los objetivos de crecimiento de la empresa ASTINAVE EP, la implementación del modelo sería estructurada por la Dirección de Talento Humano, como parte de sus procesos de mejora continua, con la aprobación del Gerente General, la cual sería totalmente factible de ejecutarse e implementarla en la plataforma del e-moodle, con lineamientos específicos y que se realizaría anualmente en la primera quincena del mes de enero, considerando el periodo comprendido de enero a diciembre del año anterior.

## **Conclusión**

Una de las principales brechas que se ha determinado, mediante la ejecución de la evaluación de desempeño, es que la información que se obtiene mediante la evaluación actual, presenta datos repetitivos por la falta de cambio en el esquema de las misma, por ello se ha evidenciado la necesidad de aplicar una nueva evaluación que permita visualizar a los trabajadores y a los jefes las verdaderas debilidades y fortalezas que existen dentro de la institución y como proponer soluciones de acuerdo a los sucesos presentados.

La estructura de la evaluación de desempeño de competencias de 360 grados es dada no solo por el jefe inmediato, sino también por colegas del mismo nivel, subordinados y clientes internos o externos. directamente relacionado con su cargo. De esta forma, se puede obtener información de la persona evaluada sobre las principales competencias relacionadas con el puesto desempeñado desde diferentes perspectivas.

El modelo de evaluación del desempeño por competencias de 360 grados que se plantea para la empresa, esta propuesta en la búsqueda de alcanzar las metas y objetivos señalados en la estructura organizacional de la empresa, así como en lo establecido en la misión de la empresa, para lo cual se debe contar con personal altamente capacitado para llevar a cabo los proyectos que se gestionan, por lo que este cambio en el tipo de evaluación, arrojará nuevos resultados con los cuales se podrá establecer con mayor objetividad las brechas que existan entre el buen desempeño de las funciones o actividades versus el conocimiento del mismo, con el cual se podrá implementar un mejor plan de capacitación y formación para el desarrollo profesional de cada trabajador.

## **Recomendaciones**

Es importante conocer más sobre las competencias específicas asociadas a cada puesto de trabajo para facilitar una revisión del desempeño de 360 grados para que principalmente los puestos de mayor jerarquía tengan mayor responsabilidad, lo cual es fundamental y necesario en su desempeño. Se desarrollarían habilidades adicionales en el desempeño laboral, por lo tanto, los gerentes, directivos y jefes de unidades o de áreas, deberán tener habilidades de liderazgo transformacional, para inspirar compromiso y confianza en los subordinados.

Es recomendable que la organización realice una evaluación de desempeño una vez al año, para poder conocer y sobre todo cuantificar cuales son las debilidades y fortalezas que su personal presenta; así mismo para considerar los planes de recompensa, expansión de la organización, creando nuevas plazas en relación a las actividades del puesto de trabajo, con lo cual permitirá establecer las brechas de conocimiento del cargo que desempeña el trabajador e implementar el plan de capacitación ajustado a las necesidades individuales de cada trabajador.

## Bibliografía

- Acuña, M., y Ollague, J. (2022). Modelo de evaluación de desempeño de 360 grados a la gestión del Talento Humano para la empresa Lactalis del Ecuador S.A. [Tesis de Maestría. Universidad Central del Ecuador]. Repositorio de la Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/26909/3/FCA-CPO-ACU%C3%91A%20MARIA.pdf>
- Armijos, A., Bermúdez, F., y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 1-12.
- Delgado, M. I., Gómez, L., & Romero, A. M. (2017). *Gestión de Recursos Humanos del análisis teórico a la solución práctica*. Madrid España: Pearson Educación.
- Espinoza, M. (2022). El clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la Empresa Astinave E.P en el año 2011 [Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica ISRAEL]. Repositorio de la Universidad Tecnológica ISRAEL. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/3035/1/UISRAEL-EC-MASTER-GESTH%20-378.242-2022-005.pdf>
- Gan, F., y Triginé, J. (2017). *La Evaluación de Desempeño Individual*. Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos.
- García, D. (2019). *La evaluación del desempeño del personal docente: La evaluación de desempeño una herramienta para el perfeccionamiento para la docencia*. Barcelona - España: Editorial Académica Española EAE.
- Gínez, I. (2020). *Optimización de la Utilidad y Estrategia de Remuneración: Evaluación de Desempeño aplicado a las Organizaciones de Ventas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- López, S. (2022). Incidencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores de la empresa SIXMOTORS Y LUBRIMAX [Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica ISRAEL]. Repositorio de la Universidad Tecnológica ISRAEL.

<https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/3189/1/UISRAEL-EC-MASTER-GESTH%20-378.242-2022-013.pdf>

Manobanda, J., y Vaca, A. (2022). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360 grados para mejorar las competencias del personal de la empresa “Aníbal car reparación, pintura y mantenimiento de carrocerías” en la provincia de Tungurahua. [Tesis de Pregrado. Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio de la Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/9248/1/PI-002120.pdf>

Marmolejos, A. (2020). Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño 360 para la empresa suplidores Médicos Comerciales, Santo domingo, 2020. [Tesis de Maestría. Universidad APEC]. Repositorio de la Universidad APEC. [https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG\\_CI\\_MRH\\_11\\_2019\\_ET190316.pdf](https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_11_2019_ET190316.pdf)

Montoya, C., y M. Boyero. (2017). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.

Ramírez, J. (2020). *Cómo capacitar basado en competencias laborales: Diseña e imparte tus cursos de capacitación desde cero para lograr Competencias Laborales*. Bogotá - Colombia: Ecoe Ediciones.

Simancas, A., Silvera, L., Garcés, H., y Hernández F. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en Pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82).

## 1.10. Anexos

### 1.10.1. Anexo A. Encuesta de evaluación de desempeño

#### ENCUESTA RELACIONADA A LA EVALUACION DE DESEMPEÑO QUE SE REALIZA AL PERSONAL DE ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS – ASTINAVE EP

El objetivo de la presente encuesta es conocer si se establece con objetividad a través de la evaluación de desempeño las necesidades de capacitación y formación del talento humano de la institución.

**Marque con una X la respuesta que considere correcta.**

No.	Preguntas	Si	No
1	Se realiza evaluación a su desempeño laboral.		
2	Conoce el objetivo de realizar una evaluación de desempeño.		
3	Conoce los resultados de su evaluación de desempeño.		
4	Se encuentran bien definidas sus funciones laborales.		
5	Como consecuencia de la evaluación constante, eres eficiente en el desempeño de tus labores o actividades.		
6	Que evalúen tu desempeño te obliga a actualizar tus conocimientos.		
7	Considera que la evaluación desempeño permite que recibas capacitación o formación en mejora de su desempeño.		
8	La evaluación de desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento.		
9	Conoces si se incentiva la capacitación y formación del personal.		
10	Conoce si existe un plan de capacitación en función de mejorar su desempeño profesional.		