

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO:**

**Análisis de la influencia del Clima Laboral en el desempeño  
de los Prevededores de CTB.**

**AUTORES:**

Franco Alvarado, Gabriela Verónica  
Morales Mota, Aarón Ariel

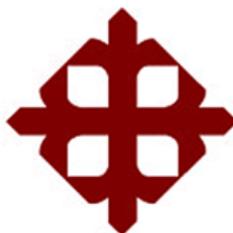
**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de  
Psicólogo(a) Organizacional**

**TUTOR:**

Ing. Diómedes Rodríguez Villacís

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Franco Alvarado, Gabriela Verónica y Morales Mota, Aarón Ariel** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Psicólogo Organizacional**.

**TUTOR:**

---

**Ing. Diómedes Rodríguez Villacis**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

Psic. Alexandra Galarza

**Guayaquil, treinta del mes de septiembre del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Nosotros, Franco Alvarado, Gabriela Verónica y Morales Mota, Aarón Ariel**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación **Análisis de la influencia del clima laboral en el desempeño de los Prevededores de CTB**, previa a la obtención del Título **de Psicólogo Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, treinta del mes de septiembre del año 2014**

**LOS AUTORES:**

**(Firma)**

---

Franco Alvarado, Gabriela  
Verónica

---

Morales Mota, Aarón Ariel



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

**Nosotros, Franco Alvarado, Gabriela Verónica y Morales Mota, Aarón Ariel**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Análisis de la influencia del clima laboral en el desempeño de los Prevededores de CTB**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, treinta del mes de septiembre del año 2014**

**LOS AUTORES:**

**(Firma)**

---

Franco Alvarado, Gabriela  
Verónica

---

Morales Mota, Aaron Ariel

# AGRADECIMIENTO

*Agradecemos a Dios, nuestras familias,  
amigos y a seres queridos por estar  
siempre con nosotros, apoyándonos y  
llenándonos de valor en momentos de  
quebranto.*

---

Franco Alvarado, Gabriela  
Verónica

---

Morales Mota, Aarón Ariel

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
ANTECEDENTES .....	1
PROBLEMÁTICA.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	2
OBJETIVOS .....	4
Objetivo General: .....	4
Objetivos Específicos: .....	4
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
<b>FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 TEORÍAS EN EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>6</b>
1.1.1. Teoría de los factores de Herzberg .....	6
1.1.2. Teoría del clima organizacional de LIKERT .....	7
<b>1.2 CLIMA LABORAL</b> .....	<b>8</b>
1.2.1. Definición.....	9
1.2.2. Características .....	11
1.2.3. Factores que conforman el Clima Laboral.....	13
1.2.4. Medir el Clima Laboral .....	14
1.2.5. Encuesta de Clima Laboral .....	14
<b>1.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> .....	<b>16</b>
1.3.1. Objetivo .....	17
1.3.3. Consecuencias de la ED .....	19
1.3.4. Métodos de Evaluación .....	20
1.3.5. Proceso de Evaluación.....	21
<b>1.4. MARCO LEGAL</b> .....	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>24</b>
<b>EMPRESA COMPAÑÍA TROPICAL DE BEBIDAS</b> .....	<b>24</b>
2.1. HISTORIA.....	24
2.2. MISIÓN Y VISIÓN .....	24

2.3. VALORES (TIPO DE CULTURA Y VALORES) .....	25
2.4. SERVICIOS DE LA EMPRESA.....	25
2.5. FODA (ÁREA DE VENTAS) .....	25
2.6. POLÍTICAS DE CALIDAD .....	27
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>28</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.2. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	28
3.3. VARIABLES .....	29
3.3.1. Variables Sociodemográficas.....	29
3.3.2. Variables de Clima Laboral .....	29
3.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	30
3.5. UNIVERSO Y MUESTRA .....	31
3.6. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	31
3.6.1. Cuestionario para Medir Clima Laboral.....	31
3.6.2. Análisis Interpretación de los resultados.....	31
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>54</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>54</b>
4.1. INTRODUCCIÓN.....	54
4.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	54
4.3. PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL .....	55
4.3.1. Estrategias para Mejorar la Comunicación.....	55
4.3.2. Estrategia para Mejorar el Liderazgo y Coaching .....	56
4.3.3. Estrategia para Mejorar el factor Trabajo en Equipo .....	57
4.3.4. Programa de Evaluación de desempeño y Retroalimentación .....	58
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFIAS.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>64</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 VARIABLES DEMOGRÁFICAS.....	29
TABLA 2 VARIABLES CLIMA LABORAL .....	29

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.....	31
GRÁFICO 2.....	33
GRÁFICO 3.....	34
GRÁFICO 4.....	35
GRÁFICO 5.....	36
GRÁFICO 6.....	37
GRÁFICO 7.....	38
GRÁFICO 8.....	39
GRÁFICO 9.....	40
GRÁFICO 10.....	41
GRÁFICO 11.....	42
GRÁFICO 12.....	43
GRÁFICO 13.....	44
GRÁFICO 14.....	45
GRÁFICO 15.....	46
GRÁFICO 16.....	47
GRÁFICO 17.....	48
GRÁFICO 18.....	49
GRÁFICO 19.....	50
GRÁFICO 20.....	51
GRÁFICO 21.....	52

## RESUMEN

El presente trabajo busca explicar cómo el clima organizacional juega un papel fundamental en el desempeño laboral de los trabajadores de una organización, además de analizar el efecto del clima laboral en los proveedores a través de las evaluaciones de desempeño, con la respectiva investigación buscamos determinar el tipo de clima laboral, como afecta en el desempeño de los colaboradores, así como la realización de un plan de acción que permita mejorar el clima laboral y por lo tanto, el desempeño en el área de ventas. Esta investigación se realizó mediante varios análisis de documentos, la observación de campo, se aplicó un cuestionario para medir el clima laboral, entrevistas personalizadas con los responsables para la aprobación de todos los formatos utilizados en el proceso. La investigación dio como resultado que el desempeño de los trabajadores se estaba viendo afectada por la falta de comunicación de los jefes existiendo una insatisfacción y desmotivación de los colaboradores por la falta de reconocimiento de los jefes.

**Palabras claves:** Clima laboral, Evaluación de desempeño, Encuesta, Desempeño laboral, Entrevista, Cuestionario, Medición, Comunicación.

# INTRODUCCION

## Antecedentes

El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo. Esta revisión permitió identificar las diferentes definiciones, los autores más representativos citados en los trabajos consultados, los factores asociados al estudio del clima organizacional, los instrumentos utilizados para medirlo y el abordaje del tema que se hace desde diferentes disciplinas en el contexto objeto de estudio. (Diana Vega, 2006)

Varios autores, de una u otra forma, han dejado establecido que el clima organizacional es una característica del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los miembros de las instituciones. El clima organizacional, al igual que la satisfacción laboral, condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es quien determina en las personas “enraizamiento, arraigo y permanencia...”, generando en el comportamiento “eficacia, diferenciación, innovación y adaptación” (Guedez, 1998)

Existe una correlación significativa entre el clima laboral y la calidad de atención al cliente, en cuanto a la calidad de atención, pudo recolectar la información, que en la institución el cliente alega que pocas veces es atendido con amabilidad, por ello califica la atención y servicio como malo. El autor concluyo que si la persona encargada de direccionar la institución se preocupara por mantener contento al personal, estos mostrarían su satisfacción dentro de la empresa, de tal forma realizarían un mejor trabajo y a la vez se vería reflejado en la satisfacción de los clientes. (Perez, 2010)

En cuanto a la información investigada podemos decir que el clima laboral es analizado de distintas maneras y tomando en cuenta los espacios que puede afectar a más del desempeño laboral de las personas. Es importante recalcar que el clima laboral nos determina la permanencia del capital humano en una organización.

### **Problemática**

En tiempos competitivos las empresas industriales necesitan personal calificado y motivado para agregar valor a la compañía, mediante sus conocimientos y experiencias, dichas características hacen que el talento humano se desarrolle acorde a las exigencias del entorno organizacional, sin embargo, no siempre el escenario laboral se alinea a los objetivos de los colaboradores, en consecuencia, crea en el personal abismos motivacionales lo que genera poco interés en la productividad y desarrollo organizacional, por tal razón, las empresas deben adaptarse a los cambios de paradigmas de los recursos humanos tales como: la gestión por competencias , los nuevos procesos de evaluación de desempeño y reclutamiento y selección, así mismo la las estrategias de invertir en su capital humano para alcanzar los objetivos organizacionales.

La presente investigación pretende contribuir al mejoramiento del desempeño de los colaboradores, y por lo tanto, al clima organizacional.

Para aprovechar al máximo los recursos humanos, se necesita conocer de manera integral la situación interna de la empresa en todos sus niveles, de una manera adecuada, mediante un diagnóstico que permita conocer los problemas existentes que facilite detectar las áreas de mejora, todo esto con el objetivo de incrementar los niveles de desempeño y por lo tanto, de las ventas.

### **Justificación**

La presente investigación encierra dos puntos importantes que influyen en el desempeño laboral de las personas. Tenemos el clima laboral y el

desempeño. Estas gestiones en el mundo laboral actual tienen un gran peso y por esta razón, cada vez las organizaciones tratan de establecer y aplicar nuevas políticas, nuevos procedimientos para mejorar.

El clima laboral se considera como el medio ambiente humano y físico en el cual se desempeña el trabajo cotidiano. Es primordial, debido a que influye en la satisfacción y en la productividad de quienes conforman la organización, debido a esto pueden existir varios comportamientos y acciones que no dejen alcanzar los objetivos establecidos.

Esta gestión se la puede evaluar, mejorar y es clave para la mejora del rendimiento y de los resultados organizacionales. Así mismo, un factor que afecta el clima laboral puede ser aquellas percepciones que tiene cada colaborador en cuanto a su entorno. Estas percepciones pueden ser datos objetivos de lo que pasa en la realidad, tales como: las condiciones de empleo, ambientales, temporales, exigencias físicas y mentales de las tareas, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizacional, esquema de liderazgo, entre otras.

La evaluación de desempeño también contribuye a la productividad y el rendimiento laboral, con esta gestión podemos obtener una estima del rendimiento global del empleado.

En la actualidad estas gestiones se han ido mejorando en cuanto a su aplicación por lo tanto también se identifica las debilidades que existe en cada individuo y nos ayuda a establecer estrategias para poder mejorarlas. Si se cuenta con un sistema formal de evaluación de desempeño permitirá que la gestión de recursos humanos evalúe cada cierto tiempo su procedimientos, tales como: los procesos de reclutamiento y selección, inducción, promociones, compensaciones, adiestramiento y desarrollo del talento humano.

Esta investigación está conformada por fundamentaciones teóricas de cada una de estas gestiones. El capítulo uno contiene información sobre los factores que influyen en el desempeño laboral, así mismo contiene información de clima laboral tales como definiciones, características de esta función, factores que conforman el clima laboral. Contiene información sobre cómo se realiza la medición del clima laboral y describe la metodología de la encuesta o cuestionario de clima laboral.

## **OBJETIVOS**

Objetivo General:

Determinar el nivel de influencia que tiene el clima laboral en el desempeño de los prevendedores de la Compañía Tropical de Bebidas.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual sobre el clima laboral en el área de ventas de la compañía, y así detectar las falencias y los puntos débiles que deben ser fortalecidos.
- Presentar plan de acción para mejorar el clima laboral y por ende el desempeño de los colaboradores del área de ventas

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **Factores del Desempeño Laboral**

Como sistemas abiertos, las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea. Se denomina ambiente todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema. Desde una perspectiva más amplia, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización; esto significa que el ambiente es todo el universo. (Chiavenato I. , 2001)

Es un conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo. El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos a tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias. Estas últimas pueden o no incluir valores; en este último caso (tratamiento de valores por separado), estos deberían considerarse. (Alles, Diccionario de Terminos de Recursos Humanos, 2012)

En estos últimos tiempos existen varios factores que pueden intervenir en el desempeño de cada una de las personas que conforman una organización. Por esta razón los administradores deben tener en cuenta varios aspectos del entorno empresarial de sus organizaciones, entre los principales aspectos importantes tenemos el comportamiento, las necesidades de los clientes, la tecnología que varía constantemente, la evolución de la política y los avances legales que intervienen en la misma, etc.

Además, es importante tomar en cuenta el conjunto de elementos o componentes del ambiente laboral externo e interno que son más complejos y que tienden en ser cada vez más cambiantes en su totalidad.

El clima organizacional ayuda a los colaboradores a ser competentes entre sus compañeros de trabajo, permitiendo que exista un compromiso con la organización dando lo mejor de sí como agradecimiento a su satisfacción laboral.

Entre los factores que influyen en el desempeño laboral tenemos una buena comunicación, correctos estilos de liderazgo, buenos incentivos monetarios y no monetarios, formación y desarrollo profesional, los recursos materiales y tecnológicos, etc. Estos permiten a que el colaborador realice un buen trabajo y cumpla con los objetivos organizacionales.

Es importante resaltar que el capital humano es el motor de la empresa y que se merece buenas condiciones para su desempeño laboral, no solo tomando en consideración los aspectos económicos sino también las motivaciones que lleven a aportar con un mayor valor agregado.

## **1.1 Teorías en el estudio de Clima Organizacional**

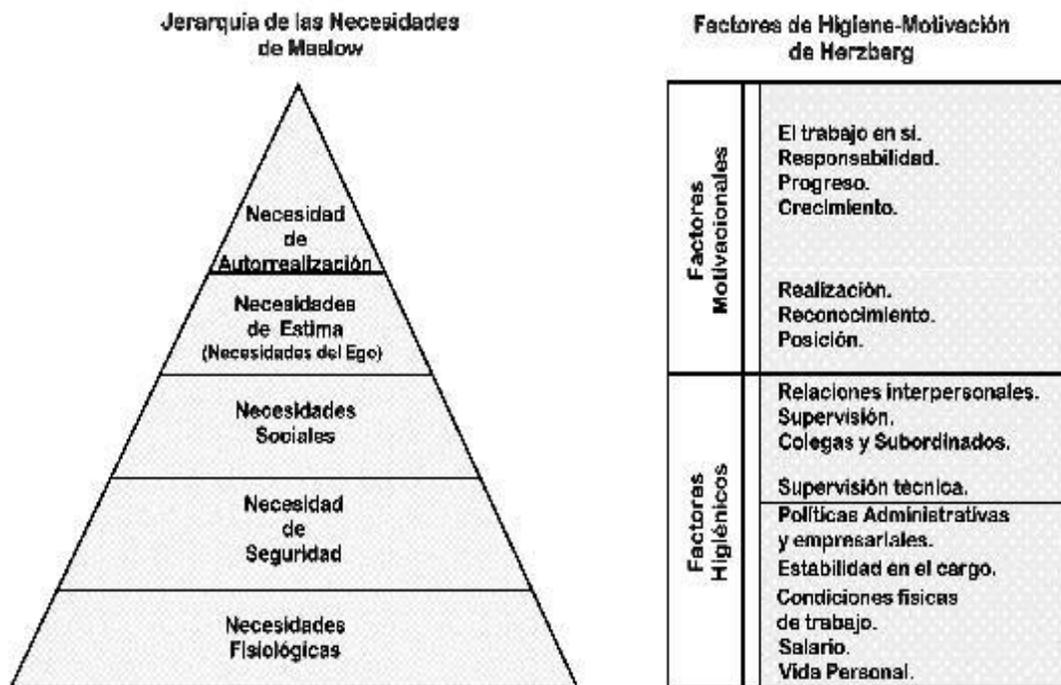
### **1.1.1. Teoría de los factores de Herzberg**

Herzberg (1966) citado por Chiavenato I. (2011) sostiene que la motivación para trabajar depende de dos factores:

**Factores Higiénicos:** comprenden las condiciones físicas que rodean a la persona en el trabajo, condiciones ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de dirección, reglamentos internos, oportunidades, etc.

**Factores Motivacionales:** relacionados al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

(Chiavenato I. , Admin de Recursos Humanos, EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES, 2011)



**Figura 1. Comparación de los modelos de Motivación, de Maslow y de Herzberg**

### 1.1.2. Teoría del clima organizacional de LIKERT

Likert (1974). Esta teoría de clima organizacional, o de los sistemas de organización, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Para Likert (1974), el comportamiento de los individuos es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

Según Likert hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

**Variables Causales:** comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Se distinguen por dos rasgos esenciales: pueden también agregar nuevos componentes y son variable independiente (de causa y efecto), es decir, si esta se modifican hacen que se modifiquen las otras variables.

**Variables intermediarias:** reflejan el estado interno de salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otros. Las variables intermedias son de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

**Variables finales:** son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa. (Likert, 1961)

## 1.2 Clima Laboral

Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita solo en satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad- denominadas necesidades vegetativas-, sino también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización denominadas necesidades superiores. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2001)

Las personas en la organización están expuestas a ciertos procesos que exigen una adaptación con el medio que los rodea, esas diversas situaciones influyen en el comportamiento y desenvolvimiento de cada una de sus labores.

### **1.2.1. Definición**

El clima laboral es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización. (Davis K. , Comportamiento Humano en el Trabajo, 1981)

Se puede decir que el clima laboral no es algo que se pueda tocar o ver, es algo que se encuentra presente en cada instante y momento. Cada organización es única, tiene sus propias políticas, su propia cultura, y también, cada una tiene métodos de acción que la identifiquen.

El clima laboral puede influir en el funcionamiento, motivación y la satisfacción en el trabajo. Los empleados de cada organización esperan ciertas recompensas y satisfacciones en base a la percepción en el clima laboral.

Para los que conforman las organizaciones el clima laboral puede ser favorable, desfavorable o neutral; pero el empleador y el empleado quieren un clima favorable porque para ambas partes es indispensable.

Existen varios elementos típicos que constituyen a un clima favorable (Davis K. , Comportamiento Humano en el Trabajo, 1981), estos son:

- ✓ Calidad de liderazgo
- ✓ Nivel de Confianza
- ✓ Comunicación hacia arriba o hacia abajo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Sensación de trabajo útil
- ✓ Recompensas justas
- ✓ Oportunidades
- ✓ Presiones Razonables de Trabajo

- ✓ Control, estructura y burocracia razonable
- ✓ Implicaciones y Participación de los empleados

Estos elementos que nos menciona el autor nos determinan las características que deben existir en una organización para poder tener un clima favorable para el empleador y el empleado.

El clima laboral encierra varias características que puedes describir una organización y que puede distinguirla de otra, estas características son únicas estas pueden ser: sus propias políticas y culturas, procesos, etc.

Así mismo se puede decir que el clima laboral son aquellas percepciones generales que cada integrante o individuo tienen de la organización. La más importante es que cada sujeto perciba su entorno organizacional sin tener en cuenta como lo percibe otros.

Por medio de una revisión, (Aguilar, Arévalo, Giraldo, Sandoval y Vega, 2006), fue posible identificar definiciones y aproximaciones de clima organizacional representativas planteadas por diferentes autores:

Álvarez (1992 a y b): El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.

Peiró (1995): El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.

Silva (1996): El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.

Goncalvez (1997): El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene

consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Toro (1998): El clima organizacional debe ser entendido como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. (Lopez & Gonzalez, 2009)

### **1.2.2. Características**

Existen nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización (Gan, 2007), tales como:

- **Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal o mal estructurado.

- **Responsabilidad (empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación**

El sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento, reflejado en los indicadores.

Aquella información que nos proporciona este autor nos define cada uno de los puntos relevantes que se necesita saber para poder comprobar el clima laboral de la organización como tal.

Este conocimiento es importante ya que se basa en la influencia que todas estas dimensiones ejercen sobre el comportamiento de los colaboradores. El ambiente afecta a la estructura organizacional ya que si el ambiente es estático se crea incertidumbre y amenaza entre quienes la conforman y esto no sería adecuado para la eficacia de la empresa.

Es indispensable en cada empresa u organización el cambio y la innovación continua, ya que en la actualidad existen muchas modalidades o mecanismos para alcanzar el éxito en las empresas.

### **1.2.3. Factores que conforman el Clima Laboral**

La personalidad posee atributos que influyen en el comportamiento organizacional estos pueden ser:

- ✓ Internos
- ✓ Externos
- ✓ Locus de Control

Todos estos atributos son pronosticadores poderosos del comportamiento de las personas en las organizaciones ya que explican y predicen el comportamiento de los empleados. (Robbins, 2004)

Según como nos muestra el autor tenemos tres atributos importantes en el comportamiento organizacional y esto tiene mayor influencia en el clima organizacional. Tenemos los internos que son los individuos que creen que controlan o manejan lo que pasa, también existen los externos que son los individuos que creen que todo lo que les pasa está controlado por fuerzas externas como casualidad, suerte, etc. Y tenemos el locus de control o lugar de control que se presenta como el grado en la cual las personas creen que pueden formar o realizar su destino.

El clima organizacional es un factor importante para el comportamiento de cada una de las personas que conforman una organización. Si el empleado se encuentra en un ambiente organizacional hostil no va podrá desarrollar su desempeño como la organización lo exige.

Entonces se dice que, entre mejor sea la satisfacción de los empleados dentro de la organización existirá una alta productividad y alto rendimiento, lo que es de gran importancia para la organización.

#### **1.2.4. Medir el Clima Laboral**

Medir el clima laboral de una organización en ocasiones se torna en controversia, ya que la preguntas de muchos si es posible medir de una forma significativa el clima laboral para así obtener las percepciones de cada uno de los miembros.

Con el paso del tiempo se han logrado desarrollar técnicas que permitan identificar las variables que pueden afectar a la organización y a los individuos que la componen en cuanto a las tendencias emocionales. Las pequeñas y grandes empresas deben medir y gestionar el clima laboral para conseguir mejores resultados organizacionales.

Como ya se lo ha mencionado, además de medir el clima laboral, también está claro que debemos y podemos intervenir en él para gestionar con la finalidad de que se obtenga mejores resultados en la empresa.

#### **1.2.5. Encuesta de Clima Laboral**

El método más habitual para evaluar o medir el clima laboral son las encuestas a los empleados, otro de los instrumentos q se pueden utilizar son las entrevista personales y el método de observación.

Para diseñar o realizar uno de estos métodos es importante tener algunos conocimientos sobre clima laboral, psicología, metodología de encuesta, estadísticas, etc. Por esta razón muchas empresas prefieren subcontratar su elaboración porque estos ya cuentas con las herramientas completas de aplicación.

Uno de los puntos que se debe tener claro en el momento de la aplicación de una encuesta de clima laboral es el anonimato de los resultados. Esta metodología debe resguardar el anonimato del encuestado, pero siempre es importante pedir a cada persona que sea lo más sincera posible en el momento de contestar.

Los cuestionarios o encuestas de clima laboral también suelen estar conformados por los siguientes tipos de preguntas:

- Demográficas y de segmentación

Este tipo de preguntas nos permite obtener información acerca del encuestado y esta información para darle más valor al análisis.

- De Clima Organizacional

Se evalúa factores determinantes de la motivación. Este tipo de preguntas son la clave de la evaluación.

- Preguntas abiertas

Con este tipo de preguntas obtenemos un conocimiento cualitativo del clima Organizacional y nos ayudan a modular los resultados obtenidos.

Es importante enfrentar la realización de una encuesta de Clima Organizacional teniendo claro el propósito de aquella gestión. El tiempo de duración de este tipo de gestiones en muchas ocasiones en a corto plazo de uno a dos meses.

Ante estas fases tenemos el diseño de la encuesta que es una de las partes más importantes teniendo en cuenta que se estructura las preguntas, los factores, el tipo de escalas de respuestas, la muestra, entre otros. También tenemos la comunicación o la manera que se va difundir el proceso de la encuesta para la participación de los encuestados.

Otra de las fases es la realización de la encuesta, Aquí es donde se diseña el formato ya sea físico o electrónico. En la actualidad para optimizar los recursos y para que se realice de una manera más rápida se está reemplazando los cuestionarios físicos por los electrónicos.

El análisis y la comunicación de los resultados son fundamentales en los procesos de gestión puesto que se transfiere los resultados, se realiza los informes y se define la estrategia a seguir.

### **1.3. Evaluación de Desempeño**

Se define a la evaluación de desempeño como un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. (Chiavenato I. , Administración en los Nuevos Tiempos, 2002)

El análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

Las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento. (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2010)

Entonces, en el momento que tomamos de referencia las definiciones que nos dan varios autores podemos definir a la evaluación de desempeño como una herramienta importante y necesaria en toda organización, y esta tiene como finalidad identificar las debilidades que tenga el personal, también nos permite detectar las necesidades de capacitación, así mismo nos ayuda a descubrir el personal clave para la organización, etc.

Uno de los puntos clave en este proceso de gestión es que los colaboradores deben estar conscientes que no se evalúa con el fin de reducir personal, sino para orientar, dirigir, apoyar y construir un recurso humano capaz de desarrollar su trabajo al máximo.

### **1.3.1. Objetivo**

La Evaluación del Desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios, las cuales son:

- a) Idoneidad del individuo para el puesto.
- b) Capacitación.
- c) Promociones
- d) Incentivo Salarial por buen desempeño.
- e) Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- f) Desarrollo personal del empleado
- g) Información básica para la investigación de recursos humanos.
- h) Estimación del Potencial del desarrollo de los empleados
- i) Estímulo para una mayor productividad
- j) Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- k) Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- l) Otras decisiones del personal, como transferencia, contrataciones, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- 1.- Permitir Condiciones de medición del potencial humano a efectos de determinar su plena utilización
- 2.- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- 3.- Ofrecer oportunidades de Crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra. (Grateron, Oliveros, & Martinez, 2009)

### **1.3.2. Importancia**

En el medio de las organizaciones actualmente la Evaluación de Desempeño juega un papel muy importante al implementarlo ya que nos permite conocer en los trabajadores sobre sus fortalezas, es decir sus puntos fuertes con los cuales pueden ser utilizados en aportes grandes dentro de la organización y a su vez reconocer sus debilidades, las cuales nos impiden el avance y el desarrollo de sus actividades, perjudicando no solo a nivel personal, sino departamental y empresarial; es importante reconocer que no todos los métodos son los adecuados en determinadas empresas, es por ellos que se realiza un análisis de dicha organización para obtener un sistema de evaluación efectivo y eficiente para lograr las metas propuestas.

Para poder desarrollar esta gestión, es importante que el personal colabore de forma responsable, de manera sincera en identificar las posibles debilidades en base al desempeño que están realizando, no se puede utilizar la evaluación de desempeño para algún beneficio personal, ni para perjudicar algún compañero, dado que esto afectaría de una manera grave al momento de obtener resultado y realizar análisis.

El implementar un sistema de evaluación de desempeño lleva consigo grandes beneficios como:

- ✓ Capacitaciones
- ✓ Retroalimentación de Información al individuo evaluado
- ✓ Auto perfeccionamiento del empleado
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre superior y subordinado
- ✓ Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados, etc.<sup>ii</sup>

Entonces decimos que uno de los primordiales motivos de su aplicación es lograr que la organización se vuelva más sólida en cuanto a su parte de gestionar a su recurso humano, implementando sistemas motivacionales, mejorar la comunicación, etc. Además, también nos ayuda para que los altos directivos tomen decisiones y directrices correctas en cuanto a la implementación de nuevas políticas y nuevos procesos para crear un ambiente laboral confortable y que ayude a mejorar la productividad de la organización.

### 1.3.3. Consecuencias de la ED

Existen varios problemas básicos que pueden disminuir la eficiencia de la gestión en el proceso de evaluación. Tales como las escalas graficas de calificación, los criterios pocos claros, efectos de halo, tendencias centrales, condescendencia o severidad y preferencias.<sup>iii</sup>

- **Criterios de desempeño poco claros:** es una evaluación demasiado abierta o bastante amplia.
- **Efecto halo:** la calificación que se realiza influye en la persona y en las otras características.
- **Tendencia Central:** se califica a todos los colaboradores de la misma forma, ósea se establece un promedio.
- **Condescendencia o severidad:** cuando el jefe o supervisor tiende a calificar puntajes muy altos o muy bajos.

- **Preferencias:** cuando existe una influencia de tipo personal en el momento de la calificación

#### **1.3.4. Métodos de Evaluación**

Varios autores determinan que existen varios métodos de evaluación del desempeño que se han utilizado y que se utilizan actualmente en las organizaciones. Cada uno de estos métodos con el pasar del tiempo se ha ido mejorando según cada una de las nuevas necesidades de las organizaciones. Tradicionalmente se han utilizado estos procesos exclusivamente para la toma de decisiones en cuanto a premios y sanciones para el recurso humano.

##### **1.3.4.1. Antiguo Métodos de Evaluación**

Los métodos de evaluación de desempeño más comunes son:

- ✓ Escalas de puntuación
- ✓ Lista de verificación
- ✓ Métodos de selección obligatoria
- ✓ Método de registro de acontecimientos notables
- ✓ Métodos de evaluación comparativa
- ✓ Escalas de calificación conductual
- ✓ Estimación de conocimiento y asociaciones
- ✓ Métodos de puntos comparativos
- ✓ Métodos de distribución obligatoria
- ✓ Método de comparación contra el total<sup>iv</sup>

##### **1.3.4.2. Actuales Métodos de Evaluación**

Aquellos métodos están centrados en el desempeño a futuro y para esto varios autores han establecido cuatro técnicas:

- ✓ Auto- evaluación
- ✓ Administración por objetivos
- ✓ Evaluaciones psicológicas

#### ✓ Métodos de los centros de evaluación

Cada uno de estas técnicas tienen una finalidad por conseguir, el método de auto-evaluación permite que cada individuo evalúe su propio desempeño como medio para alcanzar metas y resultados establecidos. La administración por objetivos nos permite establecer objetivos de desempeño deseables para cada puesto. El método de evaluaciones psicológicas muy aplicada en estos tiempos nos ayuda a tener una percepción más clara del individuo en cuanto a sus habilidades y actitudes.

Los métodos de los centros de evaluación facilitan la gestión de la organización ya que realiza evaluaciones múltiples, entonces es un método que se complementa con otras acciones como pruebas psicológicas, entrevistas a profundidad, revisión de antecedentes personales, etc.

#### **1.3.5. Proceso de Evaluación**

Para establecer una evaluación del desempeño es importante llevar a cabo algunas procesos puntuales tales como:

- ✓ Seleccionar el método de evaluación
- ✓ Fijación de la periodicidad de la evaluación
- ✓ Entrenamiento de los evaluadores
- ✓ Comunicación y puesta en marcha del plan
- ✓ Recepción del formulario de evaluación
- ✓ Entrevista de evaluación
- ✓ Informe final de evaluación

Cada uno de estos pasos a seguir define un proceso de evaluación exitoso, ya que es indispensable ir realizándolos con responsabilidad y acuciosidad para garantizar una buena gestión de talento humano.

#### **1.4. Marco Legal**

La presente investigación está debidamente respaldada en el Capítulo IV; De las Obligaciones del empleador y del trabajador en el Código de Trabajo en los siguientes artículos:

##### **Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:**

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

El tiempo de servicio;

La clase o clases de trabajo; y,

Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

**Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:**

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta; (Laborales, 2012)

## **CAPÍTULO II**

### **EMPRESA COMPAÑÍA TROPICAL DE BEBIDAS**

#### **2.1. Historia**

Compañía Tropical de Bebidas es una empresa familiar fundada en Guayaquil en 1952. En sus inicios las marcas que se producían y distribuían fueron TROPICAL, MANZANA y COCA COLA, la Dirección del grupo estaba a cargo de la familia Estrada. En 1984 pasa la producción y distribución a la compañía COLAS Y COLAS conformada por los accionistas Vinueza Estrada, Vintimilla Vinueza y Tama Vinueza y el 27 de noviembre de 1987 pasan la marca Tropical y Manzana a ser propiedad de las familias.

En 1996 incursionan en el mercado del agua purificada creando la marca PURE WATER a través de representaciones internacionales e instalan fábricas de Pure Water en todo el país. Las principales marcas del grupo CTB (Compañías Tropical de Bebidas) son: TROPICAL, MANZANA, PURE WATER, teniendo presencia no solo local sino también internacional a través de los embotelladores en España y Estado Unidos.

#### **2.2. Misión y Visión**

##### **Misión**

Ofrecer productos de consumo masivo y servicios de calidad orientados a satisfacer a nuestros clientes y consumidores generando constantemente valor a nuestros accionistas y colaboradores.

##### **Visión**

Fortalecer nuestra posición competitiva en el mercado y consolidarla como un grupo líder en la industria de consumo masivo en el país, generando un crecimiento consistente y rentable ofreciendo productos ganadores con servicios de calidad, creando valor a nuestros accionistas, empleados,

proveedores, clientes y consumidores, contribuyendo al desarrollo de las comunidades a las cuales servimos.

### **2.3. Valores (tipo de cultura y valores)**

- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto
- ✓ Lealtad
- ✓ Calidad con Excelencia
- ✓ Uso eficiente del Recurso
- ✓ Responsabilidad Social

### **2.4. Servicios de la Empresa**

En CTB producen y comercializan productos con calidad, con sabores auténticos. Innovando cada día para estar a la vanguardia de la producción de las marcas que ya son parte de la vida del consumidor, tales como:

- ✓ Tropical fresa
- ✓ Manzana
- ✓ Manzana dieta
- ✓ Full cola champagne

### **2.5. FODA (Área de Ventas)**

#### **Fortalezas:**

- ✓ Amplia gama de presentaciones, productos y precios.
- ✓ Las presentaciones del producto son reconocidos a nivel nacional.
- ✓ Alta participación en la canasta familiar.
- ✓ Nivel de precios acorde al mercado
- ✓ Productos con Sabores Memorables
- ✓ Larga duración del producto ( 3 a 6 meses)

**Oportunidades:**

- ✓ Incremento del Ingreso del personal y del consumo de las bebidas.
- ✓ Expandir la distribución del producto a nivel nacional

**Debilidades:**

- ✓ Reducidos Márgenes de Utilidades
- ✓ Elevada Competitividad
- ✓ Facilidad de imitación de sabores
- ✓ Volatilidad del precio de la materia prima.

**Amenazas:**

- ✓ Reducción de la producción azucarera local y volatilidad del precio.
- ✓ Continuación de la guerra de precios
- ✓ Ingreso de nuevas Compañías de Bebidas.
- ✓ Incremento de la Carga Tributaria

## **2.6. Políticas de Calidad**

Compañía Tropical de Bebidas basa su compromiso de calidad en la aplicación estricta de las normas INEN. Además cuenta con todos los registros sanitarios de sus productos otorgados por el Instituto de Higiene de la República del Ecuador

Con el fin de garantizar la excelencia de cada uno de los productos de la Compañía, la empresa Baloru como Franquiciador de las marcas realiza mensualmente minuciosas auditorías a todas y cada una de las empresas embotelladoras a nivel nacional para comprobar que las bebidas se produzcan con excelencia y garantizados estándares de calidad. (Paute & Pesántez, 2013)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

Esta investigación se realizó mediante varios análisis de documentos, libros, folletos así como también el método de la observación; la cual permitió la obtención de información relevante e importante. Los resultados de esta investigación permitirán extraer conclusiones generales de las situaciones que acontecen mediante la obtención del método inductivo.

#### **Bibliográfico.**

Para la realización del marco teórico estableció varias fuentes tales como: textos, páginas de internet de varios autores que se enfocaban en estos temas puntuales.

#### **De campo**

Se utilizó el método de observación, encuestas y evaluación de desempeño que se aplicaron en una sala específica destinada para este tipo de gestiones de RRHH, y se pudo contar con los utensilios necesarios para cada uno de los procesos.

#### **3.2. Técnica de recolección de datos**

##### **Entrevistas**

Se tomara como referencia recolección de información para llegar a las fuentes directas tales como gerente y jefes de ventas, y la jefa de RRHH. Cada uno de los responsables darán sus comentarios de mejora y la aprobación de cada uno de los formatos que se implementará para alcanzar cada uno de los objetivos ya planteados.

## Encuesta

A toda el área comercial se le aplicará el cuestionario de clima laboral en el cual en cada uno de los instrumentos que se utilizó se realizó pruebas pilotos para poder validar la información. Seguido a esto se corrigió el cuestionario y se procedió a la aplicación del cuestionario a toda la muestra establecida.

En la fase de diseño del cuestionario se tomará como referencia aspectos sociodemográfico y las variables que miden clima laboral.

### 3.3. Variables

#### 3.3.1. Variables Sociodemográficas

**Tabla 1 Variables Demográficas**

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADOR	OPCIONES DE RESPUESTA
<b>Antigüedad</b>	Tiempo de trabajo en la entidad	1 a 3 meses 3 a 6 meses 6 meses a 1 año 1 año en adelante	Es una sola para todas las respuestas

#### 3.3.2. Variables de Clima Laboral

**Tabla 2 Variables Clima Laboral**

VARIABLES	DEFINICION	INDICADOR (Preguntas)	OPCIONES DE RESPUESTA
<b>Motivación</b>	Nos permite identificar los	2, 3,13,14	Es una sola para todas

	factores de motivación de los colaboradores		las respuestas Si / NO
<b>Objetivos</b>	Todo el conocimiento que tiene el colaborador de la razón de ser y los fines donde lo orienta la empresa.	4,5,6,7,15,16,17,18,19, 20, 21	
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Nos permite conocer como los colaboradores llevan sus relaciones interpersonales dentro del área	8	
<b>Cooperación</b>	Actitudes y comportamientos específicos de colaboración	9, 10	
<b>Liderazgo</b>	Se refiere a la percepción que tiene del jefe inmediato	11	
<b>Comunicación</b>	Se enfoca en la claridad de lo comunicado por el jefe	12	

Formato de Cuestionario de Clima laboral (Ver en Anexo 1: Cuestionario de Clima Laboral)

### 3.4. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño que se realizará al personal de ventas, estuvo enfocado a los objetivos organizacionales.

Esta evaluación se realizará por cada jefe inmediato, previo a esta gestión se realizará una capacitación para efectuar la familiarización de las evaluaciones y para que sea ejecutada de manera correcta. (Ver Anexo 6: Evaluación de desempeño)

### **3.5. Universo y Muestra**

El cuestionario de clima laboral fue realizado al personal de área de venta de las tres agencias con una muestra de: Guayaquil 70, Manta 20 y Libertad 20 y los cargos que se consideraron fueron: supervisores, prevendedores.

La evaluación de desempeño se realizará pero solo 56 colaboradores que realizan la preventa de la agencia de Guayaquil.

### **3.6. Procesamiento de Información**

#### **3.6.1. Cuestionario para Medir Clima Laboral**

El cuestionario de clima laboral estará compuesto de 21 preguntas, cada una de estas perteneció a un grupo de indicadores. (Ver Anexo 1: Cuestionario de Clima Laboral).

#### **3.6.2. Análisis Interpretación de los resultados**

El cuestionario de clima laboral se realizara al personal de área de venta de las tres agencias con una muestra de: Guayaquil 70, Manta 20 y Libertad 20.

Los cargos que se consideraron fueron: supervisores, prevendedores.

A continuación se va detallar cada una de las preguntas con los respectivos resultados en porcentaje, gráficos y análisis.

#### **1. Tiempo que tiene en la empresa**

<b>Gráfico 1</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
1 a 3 meses	20	18,18%

3 a 6 meses	25	22,73%
6 meses a 1 año	35	31,82%
1 año en adelante	30	27,27%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



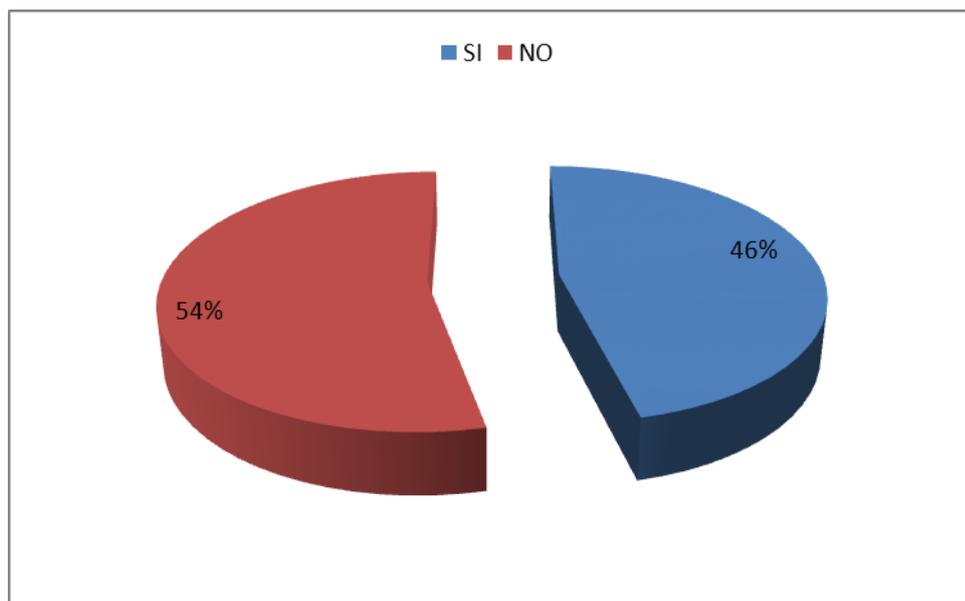
Fuente: CTB  
 Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales

### Interpretación

Señala que en la aplicación de la encuesta se tomó en cuenta a un 18% del personal que tiene 1 a 3 meses, el 22% del personal que tiene 3 a 6 meses; mientras que un 31% y 27% al personal que cursa de los 6 meses en adelante.

## 2. ¿Ud. se encuentra motivado laborando en la compañía?

<b>Gráfico 2</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
SI	51	46,36%
NO	59	53,64%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



Fuente: CTB

Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales

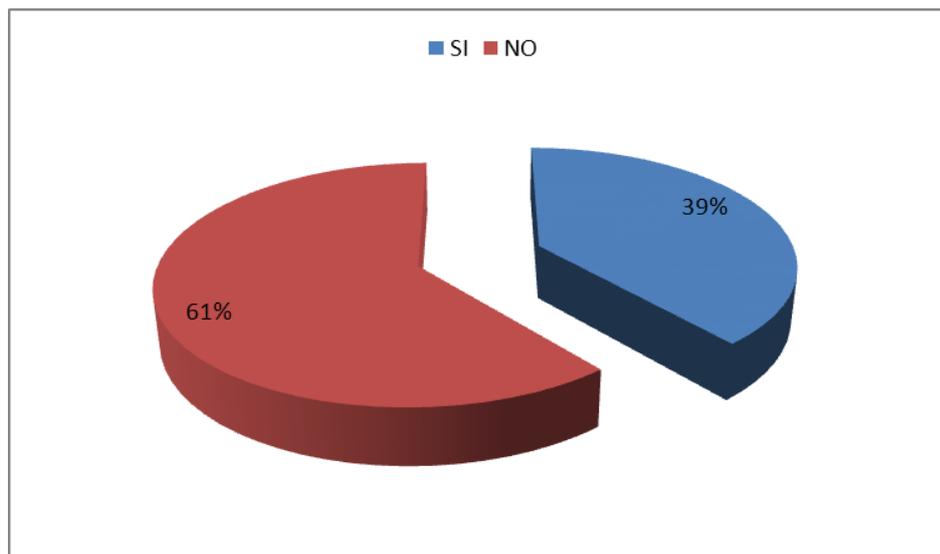
### Interpretación

Podemos observar que el porcentaje más alto con un 53 % de los colaboradores no se encuentra motivado como para realizar sus labores de una manera adecuada por varias razones; mientras que el 46% alude una respuesta positiva en cuanto lo que tiene que ver con motivación laboral

3. ¿Se han cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar en la compañía?

**Gráfico 3**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	40	38,83%
NO	63	61,17%
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>



Fuente: CTB  
Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales

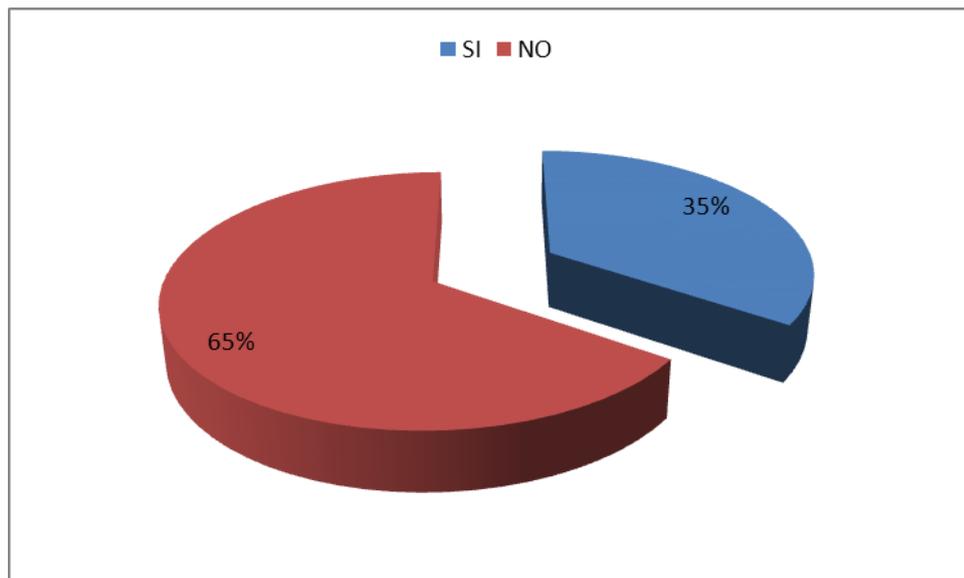
**Interpretación**

Evidenciando el porcentaje mayor de 61% de los encuestados nos dice que la empresa no ha cumplido con todas las expectativas que tenían al empezar a laborar; mientras que el 38% indica que sí.

**4. ¿Conoce Ud. si la compañía tropical evalúa el desempeño laboral de sus empleados?**

**Gráfico 4**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	38	34,55%
NO	72	65,45%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



**Fuente: CTB**  
**Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales**

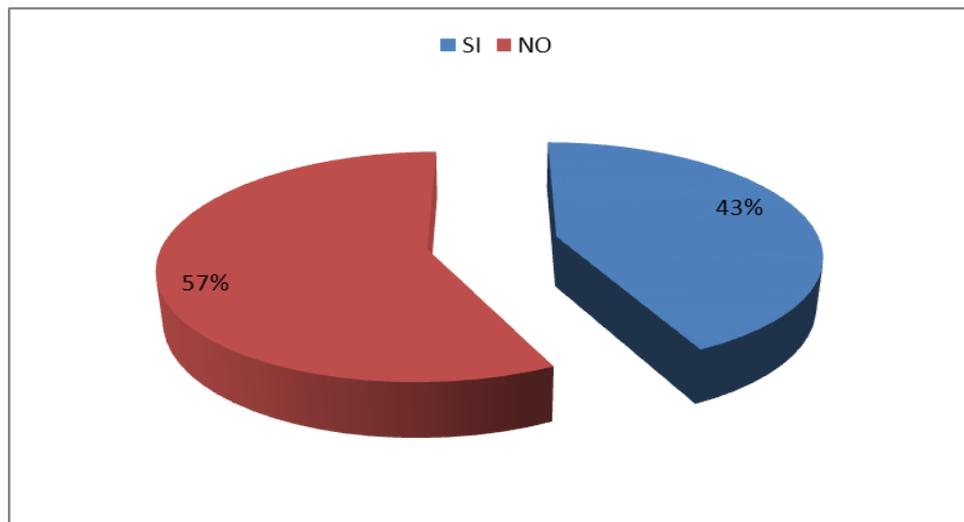
**Interpretación**

Podemos observar que el 65 % de los colaboradores considerados para esta encuesta tienen desconocimiento del método de evaluación de desempeño que realiza la empresa; mientras que el 34% alude saber que se evalúa al personal.

5. ¿Cuándo se cumplen las metas y objetivos que se asigna habitualmente son reconocidas de alguna manera?

**Gráfico 5**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	47	42,73%
NO	63	57,27%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



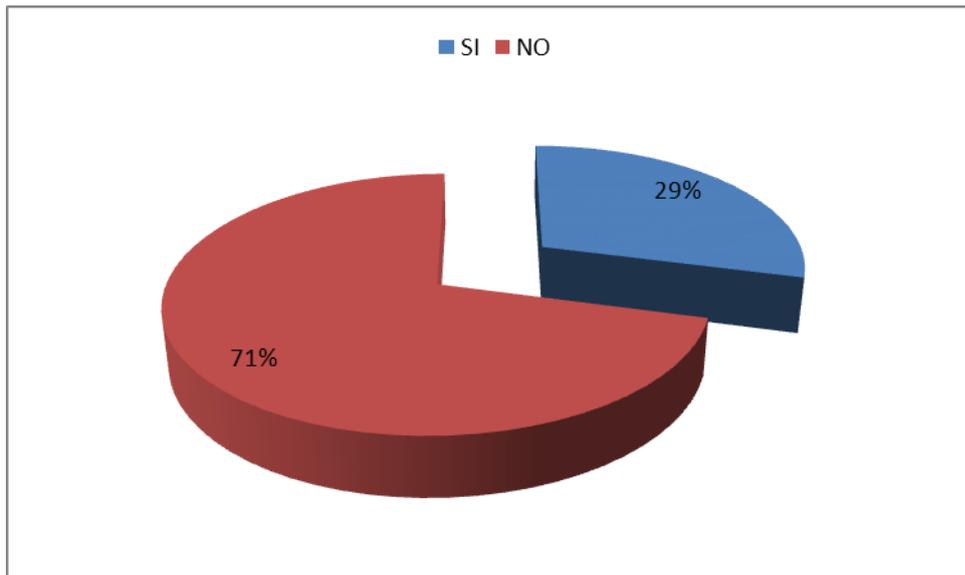
Fuente: CTB  
 Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales

**Interpretación**

Evidentemente el porcentaje mayor es de 57% que nos indica que cuando existe un cumplimiento de metas y objetivos no son reconocidas de alguna manera adicional.

## 6. ¿Consideras que los objetivos son claros y medibles?

<b>Gráfico 6</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
SI	32	29,09%
NO	78	70,91%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



Fuente: CTB

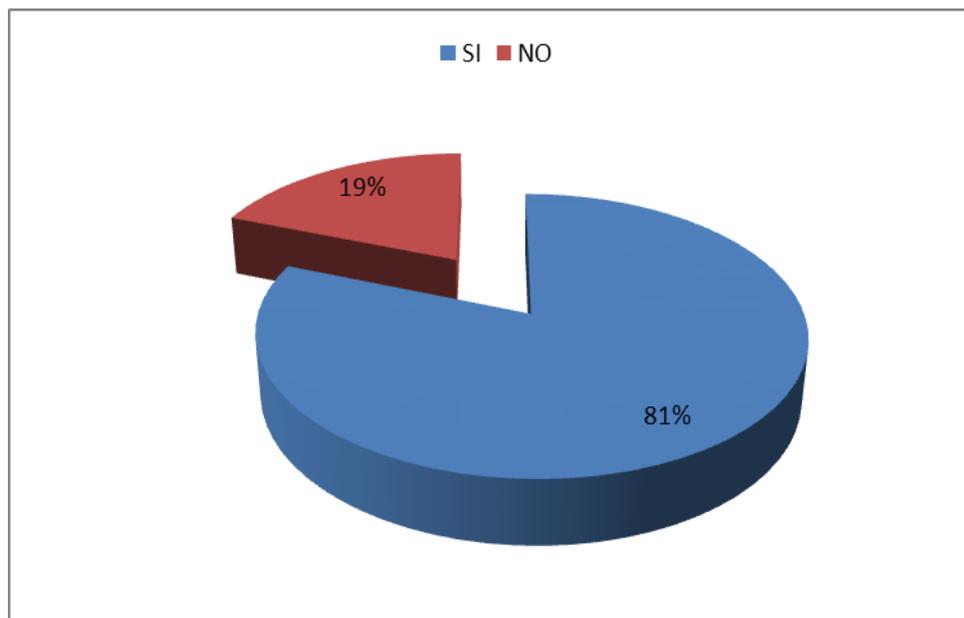
Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales

### Interpretación

Existe un 70% de colaboradores que indican que los objetivos que tiene a empresa no son claros y medibles, por lo tanto la mayoría lo considera de esta manera.

**7. ¿Ud. esta de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene actualmente?**

<b>Gráfico 7</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
SI	89	80,91%
NO	21	19,09%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



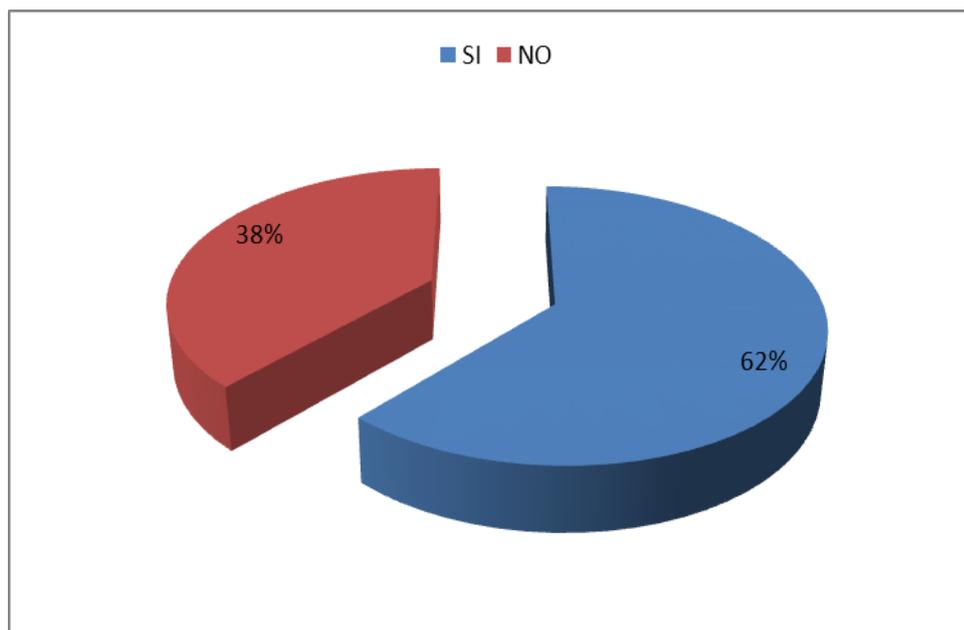
**Fuente: CTB**  
**Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales**

**Interpretación**

Los encuestados exactamente un 80%, consideran que están de acuerdo con las tareas y responsabilidades que el cargo les exige. Esto quiere decir que están de acuerdo con todas las actividades diarias que realizan.

## 8. ¿Se siente integrado a su equipo de trabajo?

<b>Gráfico 8</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
SI	68	61,82%
NO	42	38,18%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



Fuente: CTB

Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales

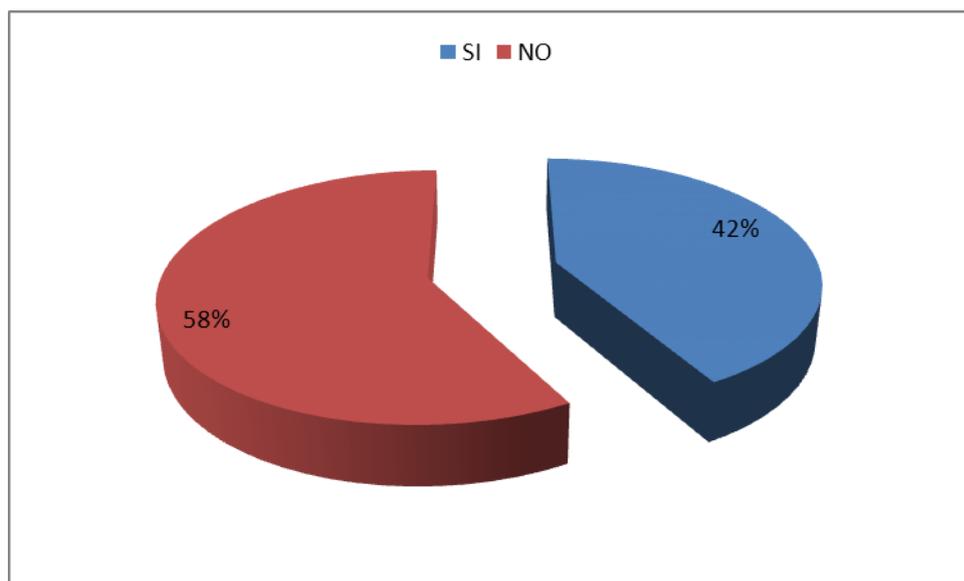
### Interpretación

El mayor porcentaje de colaboradores el 61% alude que si existe una integración con su equipo de trabajo; aunque el 38% de ellos nos dicen que no se sienten integrados a su grupo de trabajo.

**9. ¿Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo de trabajo?**

**Gráfico 9**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	46	41,82%
NO	64	58,18%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



**Fuente: CTB**  
**Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales**

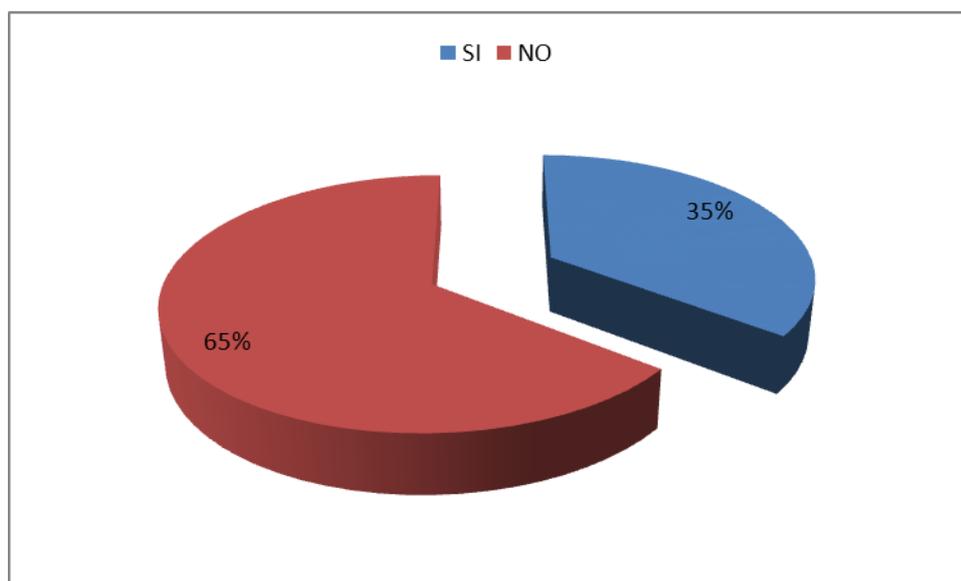
**Interpretación**

Podemos observar en el grafico el mayor porcentaje se encuentra en el acierto negativo, ósea que las decisiones que son tomadas en cada grupo de trabajo son generadas por los supervisores y jefes sin que los subordinados puedan opinar o involucrarse en ellas.

**10.¿Es tomado en cuenta cuando emite sus ideas para realizar mejoras en el trabajo que realiza su equipo?**

**Gráfico 10**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	39	35,45%
NO	71	64,55%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



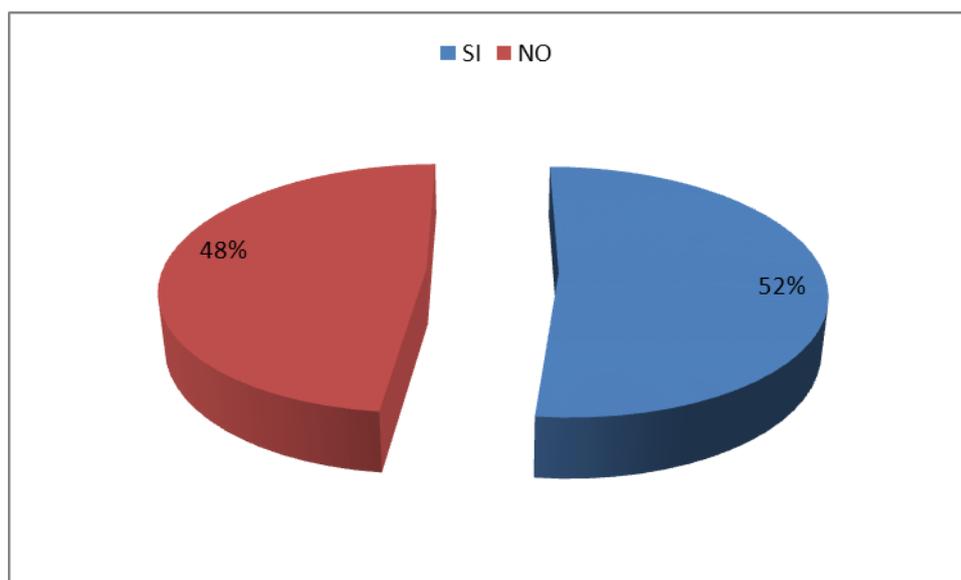
**Fuente: CTB**  
**Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales**

**Interpretación**

Como en la pregunta anterior el mayor porcentaje lo tenemos en la opción negativa con un 64%, los colaboradores no son tomados en cuenta de ninguna manera, ya que no pueden emitir ideas nuevas y si las emiten no son consideradas

### 11. ¿Se siente a gusto con la supervisión que tiene actualmente?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	57	51,82%
NO	53	48,18%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



Fuente: CTB

Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales

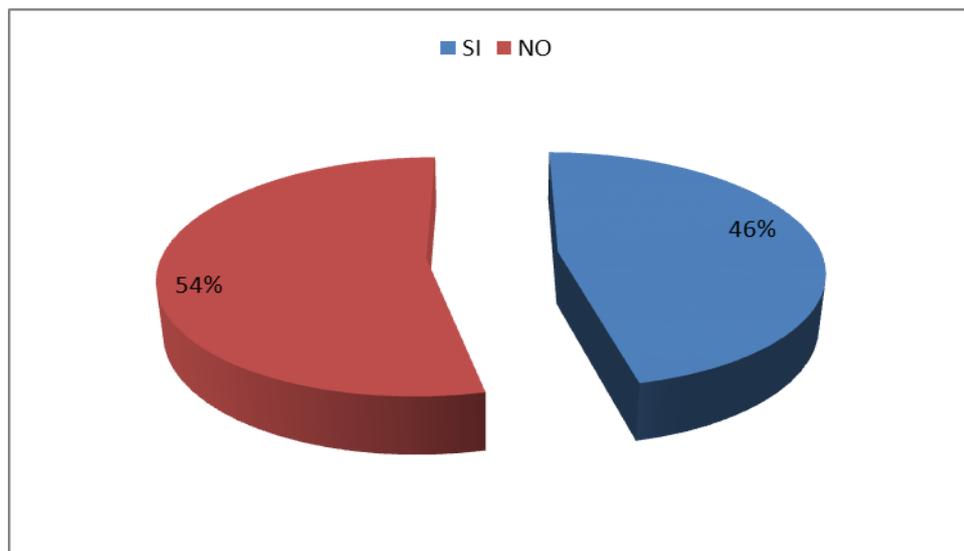
#### Interpretación

En cuanto a la supervisión los colaboradores han indicado en la encuesta un porcentaje parejo de 51% y 48%, por lo tanto se puede aludir que si los empleados no se sienten bien con la supervisión el trabajo que realicen no será excelente.

**12.¿Considera que su supervisor es una persona agradable, accesible en el momento de hablar los asuntos laborales?**

**Gráfico 12**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	51	46,36%
NO	59	53,64%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



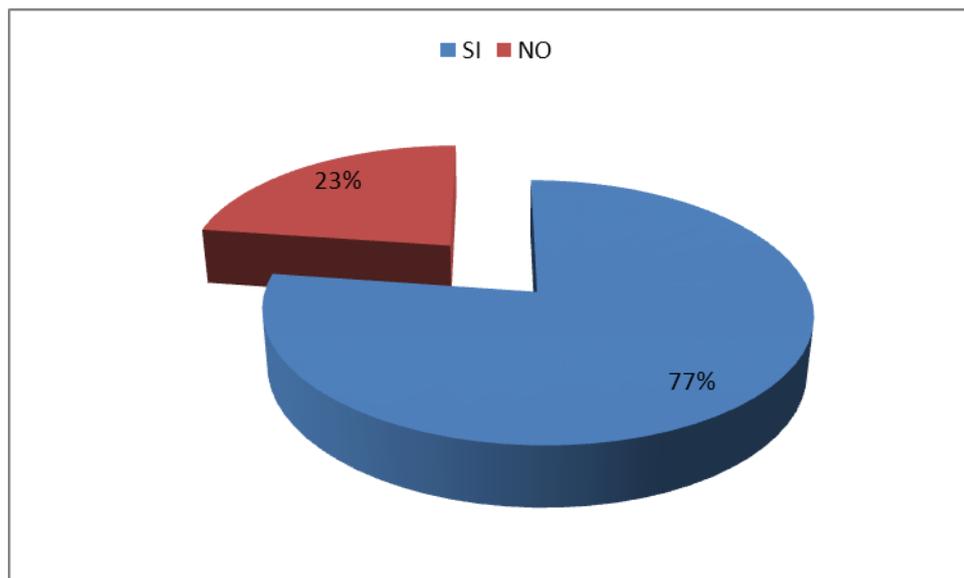
**Fuente: CTB**  
**Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales**  
**Interpretación**

Según el porcentaje obtenido de 53% se puede decir que no existe una buena comunicación entre jefe y subordinado. Por la cual se realizara el análisis de esta situación.

**13.¿Se siente a gusto con los utensilios que le brinda la empresa para desempeñar sus funciones?**

**Gráfico 13**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	85	77,27%
NO	25	22,73%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



**Fuente: CTB**  
**Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales**

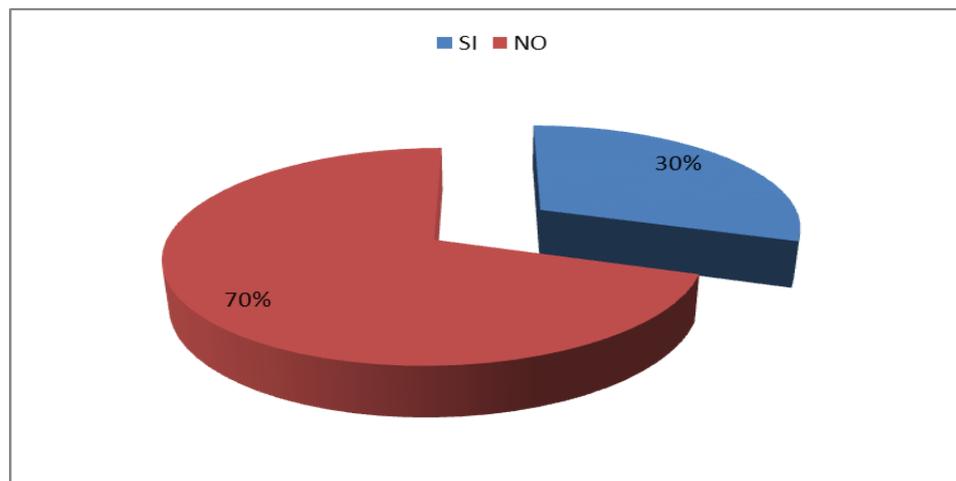
**Interpretación**

Esta grafica nos representa que el personal si se encuentra a gusto con los utensilios que le dan para realizar su trabajo. El 77 % nos dijeron que una respuesta positiva y el 22 % nos dijo que no, pero la respuesta negativa fue la mínima.

**14.¿Las condiciones ambientales son adecuadas: limpieza, temperatura, comodidad, iluminación, etc?**

**Gráfico 14**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	33	30,00%
NO	77	70,00%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



**Fuente: CTB**  
**Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales**

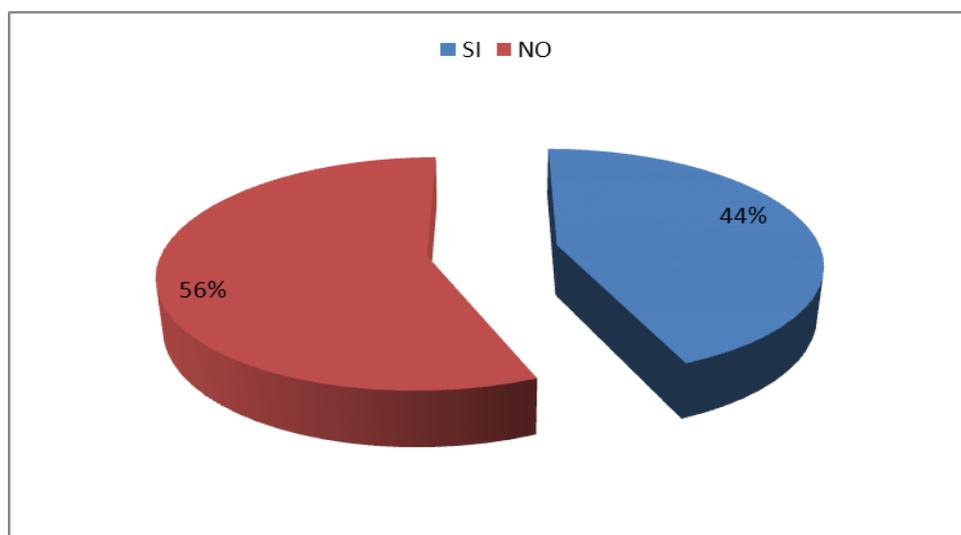
**Interpretación**

El personal de ventas con esta grafica nos presenta que total mente existe un 70% de colaboradores que nos dice que el ambiente en cuanto a las condiciones reales de la empresa son incómodas y no están de acuerdo o sienten incomodidad.

### 15. ¿Siente seguridad y estabilidad laborando en esta compañía?

**Gráfico 15**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	48	43,64%
NO	62	56,36%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



Fuente: CTB

Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales

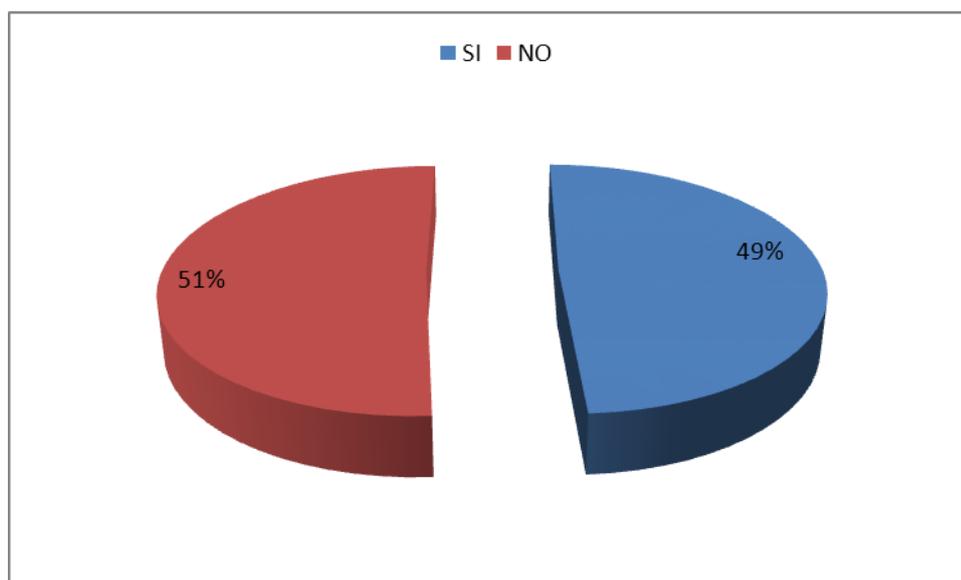
#### Interpretación

El personal no siente que la empresa les brinda una estabilidad laboral, aunque el porcentaje de las respuestas negativas es de 56 % y no tiene tanta diferencia en cuanto al personal que si siente que la empresa les brinda estabilidad laboral.

**16.¿Se siente identificado con la cultura y los valores de la empresa?**

**Gráfico 16**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	54	49,09%
NO	56	50,91%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



**Fuente: CTB**  
**Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales**

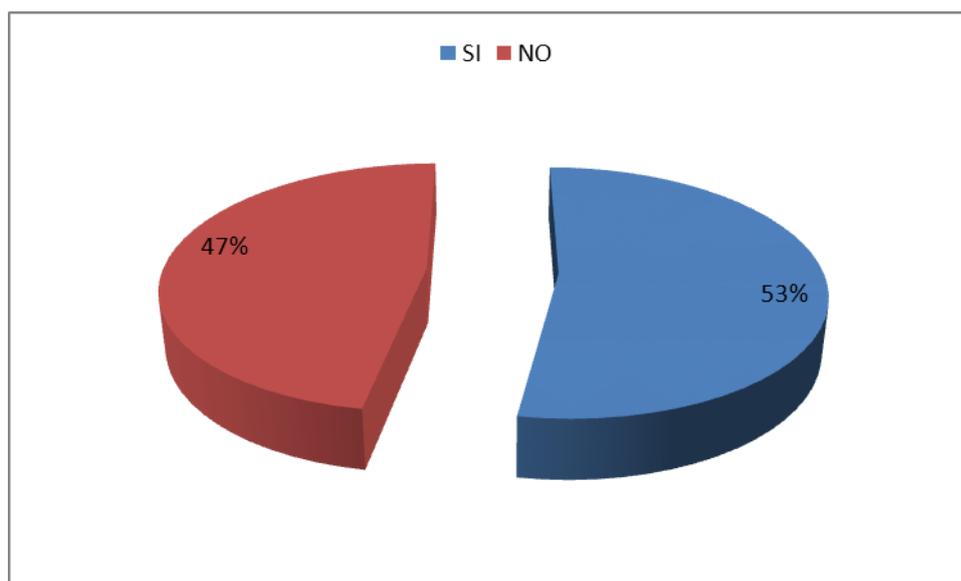
**Interpretación**

En esta grafica nos encontramos un porcentaje equitativo ya que nos presentaron con esta pregunta que existe un 50 % que dice que no se siente identificado con la empresa y existe un 49% que dice que si está identificado con la cultura y los valores de la empresa.

**17.¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?**

**Gráfico 17**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	58	52,73%
NO	52	47,27%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>



**Fuente: CTB**

**Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales**

**Interpretación**

El 52 % de los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa y existe un 47 % que nos dice que no. La diferencia que existe en porcentajes es mínima pero igual es considerada la mayor cantidad de colaboradores si se sienten orgullosos con la empresa.

**18. Considera Ud. que la evaluación de desempeño laboral se utiliza para:**

**Gráfico 18**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Destinados a cursos de capacitación	20	18,18%
Asignar recompensas económicas	19	17,27%
Motivar al personal	15	13,64%
Conceder reconocimientos	15	13,64%
Promover ascensos	25	22,73%
Otros	16	14,55%
Total	110	100,00%



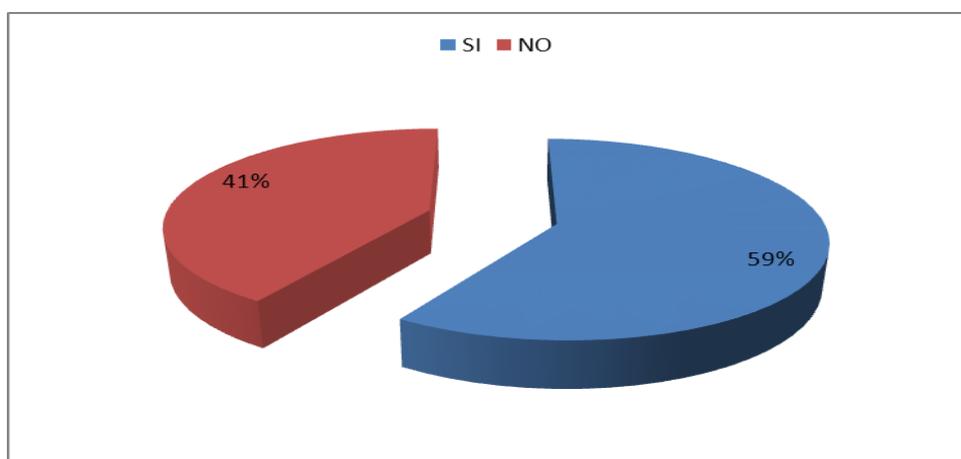
**Fuente: CTB**  
**Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales**

## Interpretación

En esta gráfica podemos observar varios porcentajes que sobresalen cuando se le pregunto al personal el tema de evaluación de desempeño, la gran mayoría o el más alto porcentaje de 22% dijeron que la evaluación sirve para promover ascensos y también el 17% nos dice que es para realizar cursos de capacitaciones.

### 19.¿Considera que al realizar una evaluación de desempeño se obtendrá elementos positivos para el colaborador y para la empresa?

<b>Gráfico 19</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
<i>SI</i>	65	59,09%
<i>NO</i>	45	40,91%
Total	110	100,00%



Fuente: CTB

Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales

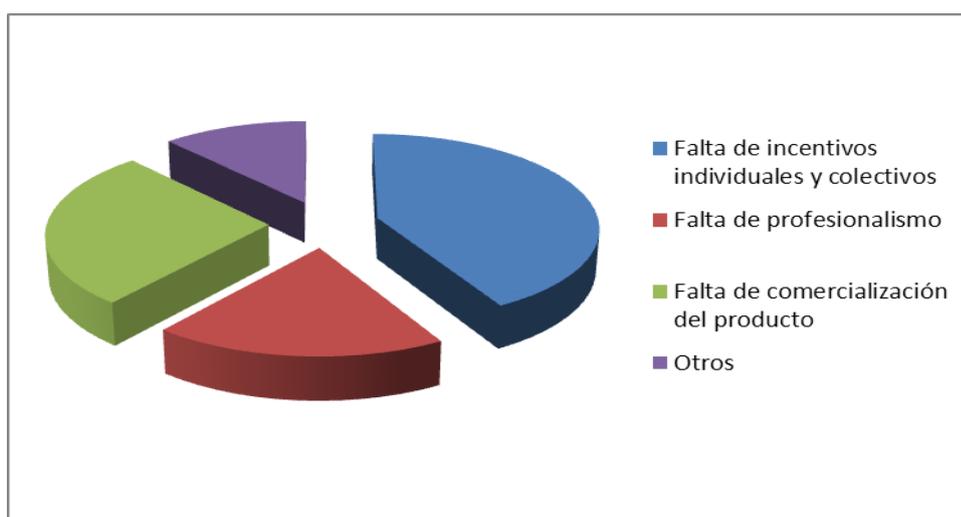
## Interpretación

En este enunciado tenemos un 59.09% de los colaboradores que están conscientes que de una evaluación de desempeño se va encontrar elementos positivos para la empresa y el colaborador.

**20. ¿Cree Ud. que en la empresa existe un bajo rendimiento? Cuales considera que puede ser las causas:**

**Gráfico 20**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Falta de incentivos individuales y colectivos	46	41,82%
Falta de profesionalismo	21	19,09%
Falta de comercialización del producto	30	27,27%
Otros	13	11,82%
Total	110	100,00%



Fuente: CTB

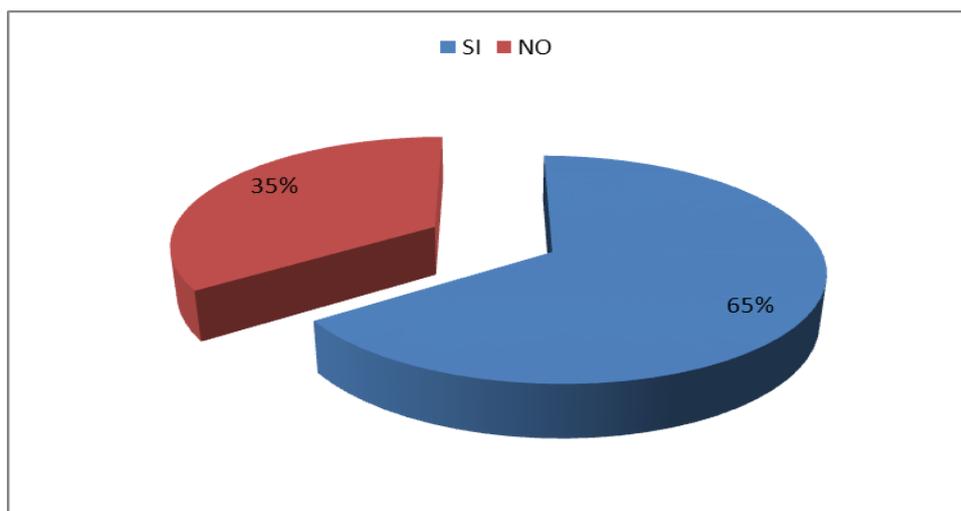
Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales

## Interpretación

Tomando en cuenta que este enunciado comprende de respuesta múltiple tenemos varios porcentajes. El más elevado sería de 41% que nos dice que la falta de incentivos individuales y colectivos es una de las causas por lo que existe bajo rendimiento de desempeño de los colaboradores

### 21. ¿Cree Ud. que les brinda buena atención a sus clientes?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	72	65,45%
NO	38	34,55%
Total	110	100,00%



Fuente: CTB

Elaborado por: Gabriela Franco, Aarón Morales

## **Interpretación**

Los colaboradores aluden brindar una buena atención a sus cliente, tanto así que el 65 % nos dice que si lo hacen de manera eficiente, y el 34 % de ellos aluden no dar el buen servicio.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. Introducción**

En este capítulo presentaremos la propuesta para mejorar el clima laboral de la compañía específicamente al personal del área de ventas. Por el cual definiremos los objetivos que se pretenden lograr con el plan de acción. Ya que dicho plan contiene estrategias competentes que ayudaran a mejorar el clima laboral y sus incidencias en el área. Así también se expondrán recomendaciones para el uso de dicho plan de acción.

#### **4.2. Objetivos de la Propuesta**

##### **Objetivo General**

- Establecer un plan estratégico para mejorar el clima laboral en el área de ventas de la Compañía Tropical de Bebidas, con la finalidad de mejorar el desempeño de sus actividades.

##### **Objetivo Específicos**

- Mejorar los factores negativos reflejados en el clima laboral del área de ventas.
- Contribuir al mejoramiento del desempeño de los prevendedores.
- Efectuar programas de motivación en el área de ventas.
- Fortalecer la comunicación entre jefes, supervisores y prevendedores.
- Efectuar sistemas de Evaluación de Desempeño y de Retroalimentación

### **4.3. Plan de acción para Mejorar el Clima Laboral**

El plan estratégico que se plantea en este trabajo se propone para contribuir a la formación de un buen clima laboral en el área de ventas. Este plan servirá para que exista en el área de ventas un instrumento que guíara a los jefes de esta área a mantener un clima laboral satisfactorio y/o agradable. El objetivo primordial es proponer nuevas estrategias para mejorar cada uno de los indicadores o factores que inciden en el clima laboral en esta área.

Esto también motivará al personal de esta área a desempeñar sus actividades diarias de una manera eficaz y eficiente, alcanzando las metas y objetivos organizacionales.

#### **4.3.1. Estrategias para Mejorar la Comunicación**

La comunicación en el departamento comprende aspectos importantes que tiene que ver con la libertad que el personal tenga para expresar sus ideas, percepciones acerca del trabajo. Debido a esto son importantes los canales de comunicación a nivel jerárquico para que los subordinados puedan realizar sus tareas o actividades diarias de manera efectiva.

Con las siguientes estrategias se espera que el área de ventas mantenga de manera óptima los canales estratégicos de comunicación, con la finalidad que los prevendedores tengan conocimiento de las nuevas actividades que la empresa implementa tanto internas como externas, al departamento de ventas.

- Determinar cómo política del área, dos veces por semana, reunirse todo el personal de ventas en la sala del departamento para dar a conocer las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la junta directiva pretende llevar a cabo a corto, mediano y largo plazo. Y también para resaltar los logros alcanzados y así mantener efectivamente en el flujo de información.
- Fomentar la cultura de comunicación ascendente, dar confianza al personal para que no solo comunique a su superior sus éxitos sino

también sus fracasos o errores. Para esto se dar charlas a todo el personal implicado para que tener clara la importancia de la comunicación en un área determinada y el papel clave que esta juega en la empresa. (Ver Anexo 2: Presentación Comunicación)

#### **4.3.2. Estrategia para Mejorar el Liderazgo y Coaching.**

El liderazgo se refiere a la relación que existe entre los jefes y subordinados, y la influencia e impacto que esta tiene en el clima laboral, y por ello como consecuencia a los objetivos organizacionales. Es importante fomentar un tipo de liderazgo saludable que contribuya a la cultura de comunicación que nos referíamos a la estrategia anterior, que el colaborar pueda tener esa confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, motivación, disminución de los conflictos en el área y satisfacción en el trabajo.

Debido a esto se proponen las siguientes estrategias:

- Realizar periódicamente reuniones con cada grupo de trabajo (Gerente – Jefes) (Jefes - Supervisores) (Supervisores – Prevendedores), con el fin de generar confianza y que puedan expresar las novedades y los puntos que están de acuerdo y no.
- Brindar capacitaciones sobre Liderazgo y Coaching a todos que ocupan puesto de jefaturas. Dicha intervención tendrá aspectos que tenga que ver con la relación con los subordinados, la motivación, el ambiente de trabajo, facilidad para identificar y resolver problemas laborales entre otros. Con la finalidad que los jefes puedan identificar con facilidad la mejor manera de dirigir a su grupo de trabajo, evitando comportamientos y/o actitudes que puedan afectar la ética o moral de sus subordinados. Ya que un buen líder o coaching sabe motivar y estimular a su grupo reconociendo con facilidad cuales son los eslabones débiles y los pilares de su grupo. (Ver Anexo 3: Presentación Liderazgo)

- Las jefaturas tendrán que evaluar cada cierto tiempo su estilo de liderazgo para determinar las falencias que cada uno de sus subordinados vean en ellos, y así poder tomar correctivos para mejorarlas.

#### **4.3.3. Estrategia para Mejorar el factor Trabajo en Equipo**

Es importante mantener permanentemente relaciones interpersonales con el grupo de trabajo debido a que cada persona muestra su identidad, capacidad, habilidad, aceptación, empatía, respeto, trabajo en equipo, etc., por lo tanto, es importante conseguir que las relaciones entre el personal sean cada vez más sanas, ya que esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en su totalidad y ligado a esto a la productividad de la misma.

Por esta razón tan importante los Gerentes, jefes y supervisores deben vigilar las relaciones interpersonales del grupo de trabajo.

Se propone las siguientes estrategias para mejorar el factor Trabajo en equipo:

- Ofrecer capacitación o charlas a todos los que conforman el departamento (Jefes, Supervisores y Prevendedores), para fomentar el trabajo en equipo, de tal manera que se pueda fortalecer las relaciones y la cooperación en el grupo de trabajo y así prevenir que existan conflictos de cualquier índole. (Ver Anexo 4 : Presentación Trabajo en Equipo)
- Realizar actividades sociales tales como: paseos, excursiones, olimpiadas, campeonatos, etc., para que todos los empleados fortalezcan sus lazos de amistades e interrelaciones personales con el grupo de trabajo en general. Para estas actividades el departamento de RRHH estará encargado de anual mente tener la programación de las actividades que se van a realizar para que sean publicadas en la cartelera con un cronograma anual. Esto ayudará a

estimular el sentido de pertenencia a los empleados de la organización.

#### **4.3.4. Programa de Evaluación de desempeño y Retroalimentación**

Proporcionar un programa de evaluación de desempeño ayudará a determinar factores y/o indicadores exactos y confiables, de la forma que el colaborador debe realizar sus funciones y resaltar los empleados que sobresalgan en esta gestión para motivar al grupo. Con esta gestión fomentaremos a mejorar el clima laboral del área. . (Ver Anexo 5: Programa de Evaluación de Desempeño y Retroalimentación)

- Determinar políticas para evaluar el desempeño de los colaboradores del área de ventas.
- Definir Indicadores para evaluar eficientemente al personal.
- Definir formato para evaluar el desempeño y de la retroalimentación de la misma.
- Emitir inducción o charla a los evaluadores previo a la evaluación de su grupo de trabajo.

## CONCLUSIONES

- La falta de gestiones y poco interés de medir el clima laboral en el área tiene como consecuencia no conocer el estado del ambiente laboral en el área.
- Existe insatisfacción por parte de los colaboradores del área de ventas de la compañía tropical de bebidas.
- El desempeño de los colaboradores se ve afectado por la falta de comunicación con los jefes, la falta de estrategias de motivación, entre otras y esto los cohibe en cierto modo a cumplir con los objetivos organizacionales.
- Existe desmotivación en los colaboradores del área de ventas por falta de reconocimientos laborales o incentivos por parte de los jefes inmediatos.
- Es necesario analizar y proponer estrategias para mejorar el clima laboral actual por lo que se va intervenir para mejorar la comunicación, liderazgo y coaching, trabajo en equipo y un sistema de evaluación de desempeño y retroalimentación y esto ayudara al incremento del desempeño laboral de los prevendedores del área de ventas.

## RECOMENDACIONES

- Realizar continuamente mediciones de clima laboral, por lo tanto esto nos ayudará a tener una perspectiva amplia de cómo se siente el capital humano con la empresa, y así detectar falencias y proponer correctivos necesarios. Además, es importante analizar los indicadores de la gestión para que sean actualizados según lo requiera la Gerencia.
- Mejorar el clima laboral agradable para que los colaboradores se sientan satisfechos y motivarlos permanentemente a los colaboradores para incitarlos a que su desempeño laboral crezca de acuerdo a las exigencias de la empresa.
- Comprometer a los líderes o jefes de ventas aplicar el estilo de liderazgo democrático para fomentar la mayor participación de todos sus subordinados.
- Promover todo tipo de comunicación estilos de comunicación multidireccional en la empresa con la finalidad que la información fluya y que todos tengan conocimiento de las decisiones o nuevos procesos, y esto les dará a los colaboradores la confianza para aportar con nuevas ideas en pro de la organización.
- Evaluar continuamente el desempeño laboral de los colaboradores y realizar las actividades correspondientes como feedback con cada uno para exponer los resultados, entre otras. Esto ayudará a tener un mayor control de las actividades realizadas por el personal.
- Implementar y actualizar los programas de mejoras de clima laboral, ya que un buen clima laboral incita a un trabajar mejor.

## BIBLIOGRAFIAS

- Administracion de Recursos Humanos2001ColombiaNomos SA
- Alles, M. (2010). Direccion estrategica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- Andrea Lopez, E. G. (2009). Biblioteca Digital. Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/jspui/bitstream/10819/160/1/Diagnostico\\_Clima\\_Organizacional\\_Lopez\\_2009.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/jspui/bitstream/10819/160/1/Diagnostico_Clima_Organizacional_Lopez_2009.pdf)
- Calderon, D. U. (2011). Universidad Tecnica de Ambato. Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1376/296%20Ing.pdf?sequence=1>
- Chavez, S., & Chino, G. (17 de 04 de 2013). Administracion DFH213. Recuperado el 2014, de <http://administraciondfh2013.wordpress.com/2013/04/17/desempeno-organizacional/>
- Chiavenato, I. (2011). Admin de Recursos Humanos, EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES. Mexico: MC GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2001). Administracion de Recursos Humanos. Colombia: Nomos SA.
- Chiavenato, I. (2002). Administracion en los Nuevos Tiempos. Bogota Colombia: McGraw Hill.
- Comportamiento Humano en el Trabajo1981Mexico McGRAW
- CTB. (s.f.). Compañía Tropical de Bebidas. Recuperado el 02 de 11 de 2013, de <http://www.ctb.com.ec>

- Davis, K. (1981). Comportamiento humano en el trabajo. Mexico: Mc Graw Hill.
- Davis, K. (1981). Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill.
- Diccionario de Terminos de Recursos Humanos2012Buenos AiresGranica
- El comportamiento Humano en el Trabajo1981MexicoNewstrom
- Feris, T., & Castro, M. (28 de Noviembre de 2006). Universidad Sabana. Recuperado el 2014, de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2072/1/131386.pdf>
- Gan, F. (2007). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: UOC.
- GRATERON, J. G., OLIVEROS, M., & MARTINEZ, L. (02 de 2009). Over Blog. Recuperado el 2013, de <http://google.over-blog.es/article-28508652.html>
- Guedez, V. (1998). Gerencia Cultura y Educacion. Espacio , 76.
- Gutiérrez Reyna, J. A. (24 de Mayo de 2011). Gerencie. Recuperado el 2014, de <http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>
- Laborales, M. d. (09 de 2012). Pichincha. Recuperado el 09 de 2014, de [http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal\\_a/normasderegulacion/codigo\\_trabajo.pdf](http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_a/normasderegulacion/codigo_trabajo.pdf)
- Llikert, R. (1961). New Parterns of Management. New York: MCGRAW HILL.

- Lopez, A., & Gonzalez, E. (2009). Biblioteca Digital. Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/jspui/bitstream/10819/160/1/Diagnostico\\_Clima\\_Organizacional\\_Lopez\\_2009.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/jspui/bitstream/10819/160/1/Diagnostico_Clima_Organizacional_Lopez_2009.pdf)
- PAUTE, M., & PESÁNTEZ, A. (2013). Universidad de Cuenca. Recuperado el 02 de 11 de 2013, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1404/1/tcon696.pdf>
- Perez, J. D. (2010). El clima laboral y su efecto en la calidad de atencion al estudiante . Chimbote-Peru.
- PERSPECTIVAS EN PSICOLOGÍA2006 REVISTA DIVERSITAS 349
- PGE, D. N. (2013). Codigo de Trabajo. Quito.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson Educacion.
- Tobar, R. (2010). Universidad Nur. Obtenido de <http://www.nur.edu/rrhh/temas/medicion.htm>
- William B. Werther, J. y. (1991). Administracion de Personal y Recursos Humanos. Mexico: Camara Nacional de la Industria.

# Anexos

---

---



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Cuestionario para medir**  
**Clima Laboral**

Código: POL.SS  
Revisión: 01  
Página: 1 de 4

Objetivo:

**Recolectar información pertinente del área comercial para fortalecer la administración del Capital humano en la empresa.**

*LA INFORMACION PROPORCIONADA POR UD.SERA CONFIDENCIAL Y MANEJADA EXCLUSIVAMENTE CON FINES ACADEMICOS Y ABSOLUTA DISCRECIONALIDAD.*

**Instructivos: Lea cuidadosamente cada uno de los aspectos consultados y responda con una X la respuesta escogida, seleccione la respuesta que más se ajuste con su apreciación personal.**

1. Tiempo que tiene en la empresa:

- 1 a 3 meses
- 3 a 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 1 año en adelante

2. ¿Ud. se encuentra motivado laborando en la compañía?

SI  NO

3. ¿Se han cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar en la compañía?

SI  NO

4. ¿Conoce Ud. si la compañía tropical evalúa el desempeño laboral de sus empleados?

SI  NO

**Elaborado:**

**Gabriela Franco y Aarón Morales**

**Revisado:**

**Ing Delia Ochoa**



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Cuestionario para medir**  
**Clima Laboral**

**Código:** POL.SS  
**Revisión:** 01  
**Página:** 2 de 4

5. ¿Cuándo se cumplen las metas y objetivos que se asigna habitualmente son reconocidas de alguna manera?

SI  NO

6. ¿Consideras que los objetivos son claros y medibles?

SI  NO

7. ¿Ud. esta de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene actualmente?

SI  NO

8. ¿Se siente integrado a su equipo de trabajo?

SI  NO

9. ¿Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo de trabajo?

SI  NO

10. ¿Es tomado en cuenta cuando emite sus ideas para realizar mejoras en el trabajo que realiza su equipo?

SI  NO

11. ¿Se siente a gusto con la supervisión que tiene actualmente?

SI  NO

12. ¿Considera que su supervisor es una persona agradable, accesible en el momento de hablar los asuntos laborales?

SI  NO

**Elaborado:**

**Gabriela Franco y Aarón Morales**

**Revisado:**

**Ing Delia Ochoa**



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Cuestionario para medir**  
**Clima Laboral**

Código: POL.SS  
Revisión: 01  
Página: 3 de 4

13. ¿Se siente a gusto con los utensilios que le brinda la empresa para desempeñar sus funciones?

SI  NO

14. ¿Las condiciones ambientales son adecuadas: limpieza, temperatura, comodidad, iluminación, etc?

SI  NO

15. ¿Siente seguridad y estabilidad laborando en esta compañía?

SI  NO

16. ¿Se siente identificado con la cultura y los valores de la empresa?

SI  NO

17. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?

SI  NO

18. Considera Ud. que la evaluación de desempeño laboral se utiliza para:

Destinarlos a cursos de capacitación

Asignar recompensas económicas

Motivar al personal

Conceder reconocimientos

Promover ascensos

Otros: \_\_\_\_\_

**Elaborado:**

**Gabriela Franco y Aarón Morales**

**Revisado:**

**Ing Delia Ochoa**



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Cuestionario para medir**  
**Clima Laboral**

Código: POL.SS  
Revisión: 01  
Página: 4 de 4

19. ¿Considera que al realizar una evaluación de desempeño se obtendrá elementos positivos para el colaborador y para la empresa?

SI  NO

20. ¿Cree Ud. que en la empresa existe un bajo rendimiento?. Cuales considera que puede ser las causas:

Falta de incentivos individuales y colectivos

Falta de profesionalismo

Falta de comercialización del producto

Otros: \_\_\_\_\_

21. ¿Cree Ud. que le brinda buena atención a sus clientes?

SI  NO

**Elaborado:**

**Gabriela Franco y Aarón Morales**

**Revisado:**

**Ing Delia Ochoa**

# LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA



“Una organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. La organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común”

- CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2007 octava edición. pág. 6.

# COMUNICACIÓN

- Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora.



# ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

- **Emisor:** Persona que emite el mensaje (verbal o no verbal).
- **Mensaje:** Es el objeto de la transmisión, la información del emisor transformada a través de un código.
- **Receptor:** Persona que recibe el mensaje y lo decodifica.
- **Código:** Sistema de signos y de reglas identificables por el emisor y el receptor.
- **Canal:** El proceso de comunicación que emplea ese código precisa de un canal para la transmisión de las señales. El Canal sería el medio físico a través del cual se transmite la comunicación.

# PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Quién

Dice qué

En qué forma

A quién

EMISOR

MENSAJE

MEDIO

RECEPTOR

Con qué efecto

INFORMACIÓN DE RETORNO  
O RETROINFORMACION



# DIFICULTADES EN LA COMUNICACION

- Personales o psicológicas (de la persona)
- Semánticas (del significado)
- Físicas (ambientales)



# BARRERAS PERSONALES

- Cada ser humano tiene una personalidad, unas opiniones, una cultura y unos valores diferentes que pueden influir a la hora de emitir y de recibir un mensaje.
- El receptor, al decodificar el mensaje recibido, lo filtra para darle sentido. Algunos de los filtros más importantes que utiliza el receptor al interpretar la información son:
  - ESTEREOTIPOS
  - EFECTO HALO
  - PERCEPCIÓN SELECTIVA
  - DEFENSA PERCEPTIVA

# EL PROCESO DE LA ESCUCHA ACTIVA

## LA ESCUCHA ACTIVA

### IMPLICA:

- Posición y mirar al interlocutor
- Reforzar al interlocutor
- Observar el lenguaje no verbal
- Obtener las ideas principales
- Retroalimentación



## RAZONES PARA LA ESCUCHA ACTIVA:

- Demostramos consideración por el otro.
- Creamos clima de confianza.
- Disminuye la competitividad y la tensión.
- Creamos un clima de cooperación y receptividad



## NOS CUESTA CONCENTRARNOS POR:

- Intentamos hacer el menor esfuerzo posible.
- Distracciones por distinta velocidad de pensamiento y recepción.
- Memoria volátil y esfuerzo por memorizar



## LOS ENEMIGOS DE LA ESCUCHA ACTIVA:

- Los prejuicios.
- La falta de empatía.
- La alteración emocional.
- Las barreras físicas y psicológicas.



# HABILIDADES SOCIALES EN LA COMUNICACIÓN.

## LA ASERTIVIDAD

La **asertividad** se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la pasividad (o no asertividad). Es también una forma de expresión consciente, congruente, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia.

# Las cinco estrategias clave de una comunicación eficaz

- **Primera estrategia:** Di algo alentador a una persona en los primeros 30 segundos
- **Segunda estrategia:** Se amable, cada persona con la que te encuentres estará librando una gran batalla.
- **Tercera estrategia:** Cuando trates a la gente recuerda que somos ante todo seres emotivos, no lógicos.
- **Cuarta estrategia:** Se puede hacer más amigos en dos meses cuando uno se interesa por los demás, que en años cuando uno se interesa por sí mismo
- **Quinta estrategia:** no es posible ganar una discusión.



A large, glowing yellow sphere is positioned on the left side of the image. To its right and in the foreground, several colorful stick figures are arranged in a loose circle. The figures are in various colors: green, pink, orange, blue, yellow, red, and light blue. They are standing on a blue gradient background that transitions from light blue at the top to dark blue at the bottom. The text "SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACION" is overlaid in the center of the image in a bold, black, sans-serif font.

# **SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACION**

# SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACION

- Conocer al cliente, trabajador, etc,.. sus expectativas respecto a nuestro trabajo.
- Utilizar un lenguaje claro para el receptor.
- Reforzar el lenguaje oral con elementos no verbales.
- Uso de la repetición y varios canales (informes, reuniones formales o informales...).
- Estructurar el mensaje, evita la sensación de desorganización.
- Retroalimentación, provoca que te den información para que sepas si están asumiendo lo que le quieres comunicar.



<b>En la persona que habla</b>	
<b>Facilitan la comunicación</b>	<b>Dificulta la comunicación</b>
<b>Prestar atención al nivel de comprensión de los demás</b>	<b>No atender al nivel de comprensión ni preguntar sobre ello.</b>
<b>Expresar la propia opinión, sin imponerla</b>	<b>Usar estrategias agresivas para imponer su punto de vista</b>
<b>Pensar previamente la idea a expresar</b>	<b>Improvisar, sin tener la idea clara</b>
<b>Organizar la idea a expresar: idea principal, explicación, ejemplo</b>	<b>Irse por las ramas, perderse</b>
<b>Emplear el tiempo adecuado</b>	<b>Excederse en el tiempo, usando detalles intrascendentes</b>
<b>Usar términos claros y sencillos. Si usa términos técnicos pregunta si han sido comprendidos</b>	<b>Usar términos rimbombantes y no estar atento a la comprensión de los oyentes</b>
<b>Respetar las ideas de los demás y sus sentimientos</b>	<b>Intervenir como reacción a lo que otros han dicho, sin cuidar el estilo</b>
<b>Tratar de participar para hacer progresar el discurso (esto supone la escucha activa previa)</b>	<b>Pasar por alto la intervención precedente, no escuchar a los demás</b>

En la persona que escucha	
Facilitan la comunicación	Dificultan la comunicación
<b>Escuchar de forma activa</b>	<b>Aparentar escuchar de forma activa mientras se piensa la estrategia para confrontar lo qu están contando.</b>
<b>Intentar comprender el mensaje de la otra persona, aún cuando no se esté de acuerdo con ella</b>	<b>Intentar debatir, confrontar, desafiar con un argumento más potente, mientras que la otra persona habla</b>
<b>Mostrar actitud sosegada de escucha, interés por lo que dice el otro</b>	<b>Mostrar actitud de extrañeza, desinterés</b>
<b>Intentar evitar los prejuicios hacia quienes hablan o hacia su opinión</b>	<b>Expresar prejuicios, estereotipos...</b>
<b>Actitud de aceptación de opiniones diferentes o contrarias a la propia, como susceptibles de enriquecer al grupo</b>	<b>Actitud de rechazo a lo que no <i>cuadra</i> con lo que uno piensa</b>
<b>Usar adecuadamente los turnos de palabra</b>	<b>Romper los turnos, y cortar al compañero/a que habla</b>

A photograph of four business professionals (two men and two women) in business attire participating in a tug-of-war competition. They are pulling on a thick rope with effort and focus. The background is plain white.

# RESOLUCION DE CONFLICTOS

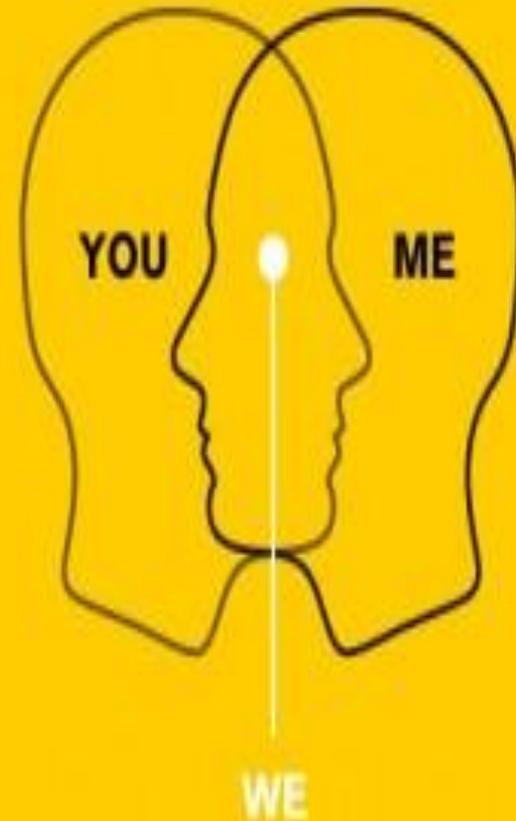
**Un conflicto es aquella situación de antagonismo u oposición que resulta problemática y de difícil gestión. Apuro, situación desgraciada de difícil salida.**

# Pasos para afrontar los conflictos de forma positiva:

- **Escuchar de forma reflexiva:** repetir, lo mejor que podamos, las palabras exactas de nuestra pareja con respeto e interés (*entiendo que me estás diciendo que... ; si estoy escuchando correctamente...*).
- **Mostrar empatía y reconocimiento:** aceptar la validez de los sentimientos de nuestra pareja, independientemente de que estemos de acuerdo con ellos (*cuando me pongo en tu lugar, puedo ver por qué te sientes así*).
- **Expresar comprensión:** mostrarle que comprendemos lo que está experimentando (*creo que puedo entender a qué te refieres; entiendo lo que quieres decir*).
- **Mostrar apoyo:** expresar nuestro agradecimiento porque se haya abierto y nos haya mostrado sus sentimientos (*agradezco que me digas cómo te sientes; gracias por tu franqueza*).
- **Nuestra respuesta a su petición:** ser honesto sobre lo que realmente pensamos que podemos hacer, marcarnos unos plazos, etc. (*en respuesta a lo que me pides, creo que puedo...; lo que me gustaría hacer ante tu petición es...* )

## Recomendaciones para usar ante los conflictos.

**La empatía para conocernos:** a veces para poder aportar soluciones es necesario que sepamos de lleno cuáles son las sensaciones de la otra parte. Para ello aplicamos la empatía, situación para la que somos capaces de ponernos en el papel de la otra persona y asumir sus sensaciones. Al introducirnos en «cómo actuaría el otro» podemos comprender mejor su punto de vista y analizarlo de forma más clara, eliminando prejuicios y estereotipos que distorsionen nuestra visión.





**Utilizar mensajes «yo»:**  
los mensajes "tu" (tu  
dices, tu haces,...)  
tienden a echar la culpa  
a otra persona, ya que  
debemos no buscar  
culpables sino  
identificar la situación y  
aportar a la solución  
debido a que nos  
ayudara a ser mas a  
objetivos con el hecho  
conflictivo.

# Referencias

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>
- <http://www.forjib.org/las-cinco-estrategias-clave-de-una-comunicacion-eficaz>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Asertividad>
- [http://www.escuchaactiva.com/articulo\\_proceso\\_escucha.htm](http://www.escuchaactiva.com/articulo_proceso_escucha.htm)
- <http://www.euroresidentes.com/controlar-ira/resolver-conflictos.html>
- [http://books.google.com.ec/books?id=7ldQbFzhRBkC&pg=PA220&pg=PA220&dq=utilizar+mensajes+yo&source=bl&ots=7eowTV9CNy&sig=T3ikMI7\\_AV-0rHJxzzZZGqCK4Mk&hl=es&sa=X&ei=c9z\\_U-DmE4rygwSt54LIAw&ved=0CDUQ6AEwAw#v=onepage&q=utilizar%20mensajes%20yo&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=7ldQbFzhRBkC&pg=PA220&pg=PA220&dq=utilizar+mensajes+yo&source=bl&ots=7eowTV9CNy&sig=T3ikMI7_AV-0rHJxzzZZGqCK4Mk&hl=es&sa=X&ei=c9z_U-DmE4rygwSt54LIAw&ved=0CDUQ6AEwAw#v=onepage&q=utilizar%20mensajes%20yo&f=false)
- <http://es.slideshare.net/MariaJesusSuarez/mediacin-y-resolucin-de-conflictos>

# LIDERAZGO



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



# ESTILOS DE LIDERAZGO

- **Liderazgo dictador:** fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- **Liderazgo autocrático:** el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- **Liderazgo paternalista:** no tiene confianza en sus seguidores, comúnmente toma la mayor parte de las decisiones, entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.

•**Liderazgo democrático:** el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

•**Liderazgo onomatopéyico:** el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.

•**Liderazgo liberal (*laissez faire*):** el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

# EL LIDER CARISMATICO



# CUALIDADES DEL LIDER CARISMÁTICO:

Aman la vida

Generan esperanza

Transmiten esperanza a la  
gente

Se brindan a los demás.



## EFFECTOS DEL LIDERAZGO CARISMATICO:

- Los seguidores confían en lo correcto de la visión del líder
- Hay similitud entre las creencias y valores del seguidor y los del líder
- Los seguidores confían más en que pueden contribuir al logro de la misión
- Los seguidores aceptan metas más elevada o desafiantes
- Los seguidores se identifican con el líder y lo imitan
- Los seguidores sienten fuerte afecto por el líder
- Los seguidores participan de manera emocional en la misión
- Los seguidores ofrecen al líder obediencia o lealtad sin restricción



- Un líder que cuenta con Carisma, puede generar resultados positivos o negativos, dependiendo como lo maneja.
- Además, que el líder carismático tiene vocación de sacrificio, sabe realmente renunciar a muchas cosas, considera que cuando es tiempo de trabajar hay que trabajar, cuando es tiempo de disfrutar es tiempo de disfrutar pero sabe diferenciar los momentos.
- Es el líder que hace un sacrificio personal, que se lanza con él mismo hasta el fondo, hasta el final, y que no tiene límites en su entrega.
- El líder carismático se diferencia del resto de las personas por la pasión con que vive cada día, porque toma riesgos personales, maneja habilidades no convencionales y está siempre dispuesto al sacrificio personal, va a todas las oportunidades.



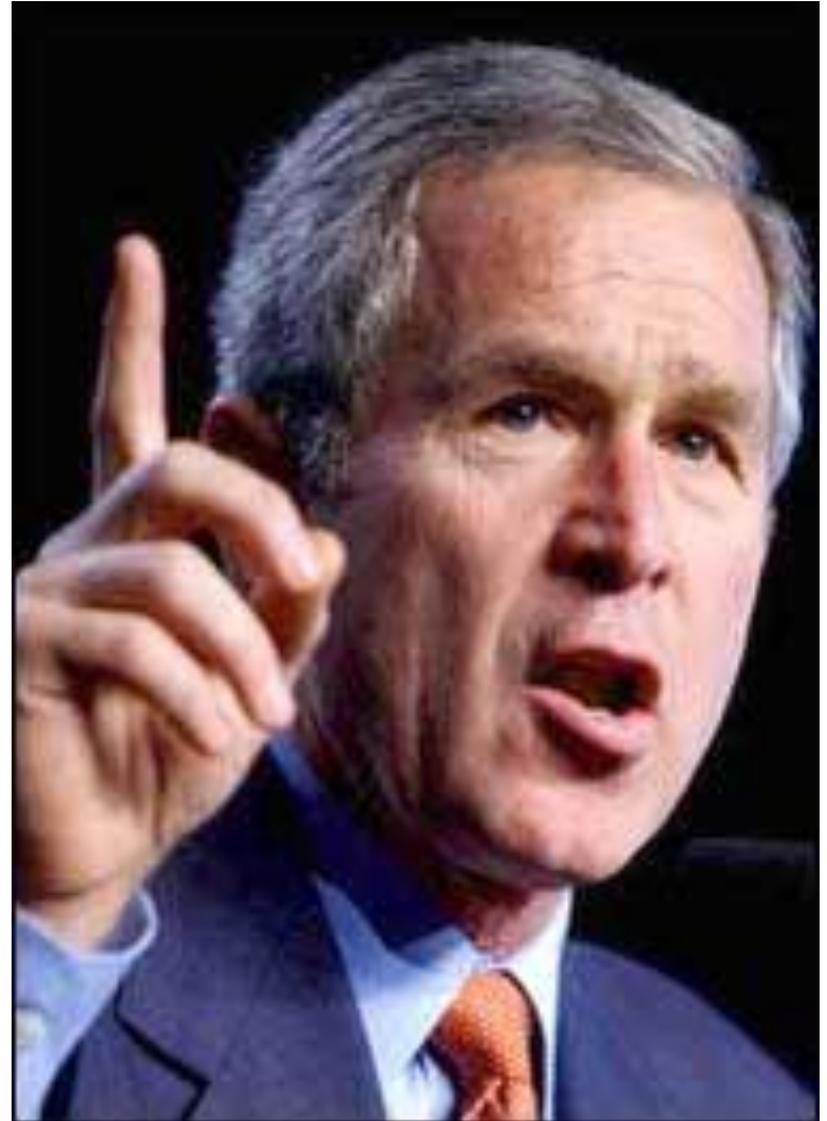
# QUE HACEN LOS LIDERES?

- Los líderes carismáticos poseen una gran facilidad para hacerse querer y seducir, tienen un poder de atracción basado en el magnetismo personal y un gran poder de comunicación y persuasión. Es muy difícil precisar por qué una persona tiene carisma y otra no, pero la realidad es que el carisma facilita enormemente el camino hacia el liderazgo, si bien no es una condición indispensable.
- El carisma es una herramienta poderosa que en sí misma no es ni buena, ni mala. El resultado de su uso dependerá de los valores e intenciones del líder y de la conciencia crítica de sus seguidores.



# CONCLUSION SOBRE EL LIDERAZGO CARISMATICO

- El carisma no está necesariamente relacionado con un liderazgo bueno, ético, eficiente.
- Que los buenos lideres deben ser también carismáticos. El peligro de solo el carisma es que puede generar en un fanatismo al servicio de una misión hasta el sacrificio heroico.



# Lecciones de liderazgo según Collin Powell

- **Lección 1:** Ser líder implica diferir con las ideologías de la mayoría ya que implica tener responsabilidad para argumentar y debatir para inspirar seguridad. Tener un buen liderazgo implica responsabilidad para el bienestar del grupo, por tal motivo algunas personas se enojaron por sus acciones y decisiones, querer ganarse la simpatía de todos es un signo de mediocridad.
- **Lección 2:** cuando sus subordinados dejen de presentarle sus problemas, ese día ha dejado de ser su líder. le han perdido la confianza para que los pueda ayudar o piensan que a usted ya no les importa. Los líderes verdaderos se muestran accesibles y se ponen a su disposición.

# Lecciones de liderazgo según Collin Powell

- **Lección 3:** Procure retar a los profesionales, no tenga miedo. Debe aprender de los profesionales, búsquelos como sus socios, obsérvelos detenidamente.
- **Lección 4:** El liderazgo es solitario. Sea usted el presidente o gerente general de una gran empresa, director de un proyecto, la única responsabilidad es únicamente suya, aun cuando motive la participación de sus subalternos, la decisión que se tome únicamente será suya, aun cuando sean decisiones difíciles e inequívocas que influirán en el destino de la colectividad.

# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "**transformar**" a otros a ayudarse **mutuamente**, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

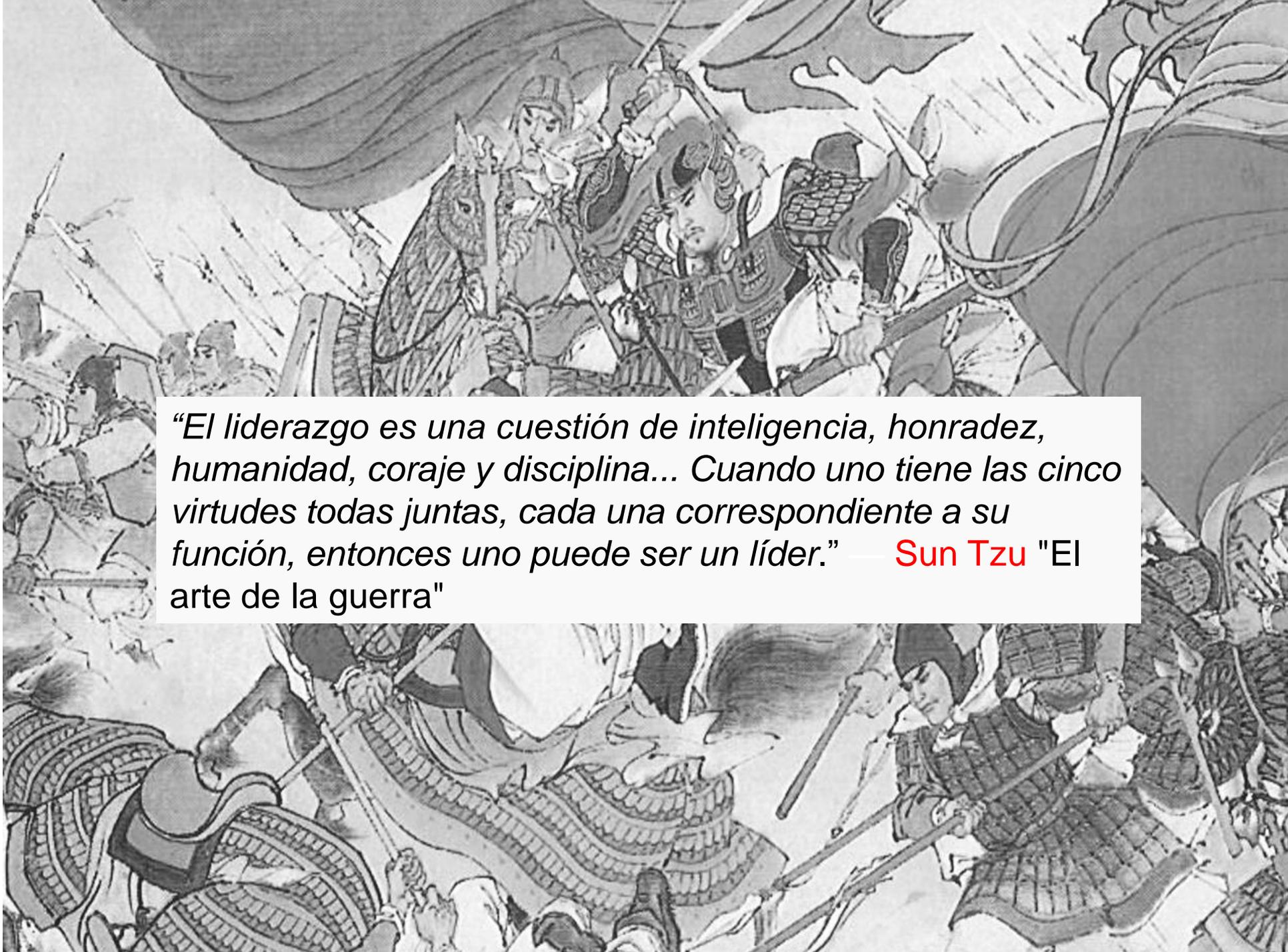
# OBJETIVO

El objetivo del liderazgo de transformación es "transformar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes. Un líder que está muy centrado en optimizar el crecimiento de las personas con aquellas transformaciones que requieren para optimizar su rendimiento, aportar lo mejor de si.

# CARACTERISTICAS DE UN LIDER TRANSFORMADOR

- Educación amplia.
- Curiosidad ilimitada.
- Entusiasmo sin límite.
- Fe en la gente y en el trabajo en equipo.
- Voluntad de arriesgarse.
- Dedicación al crecimiento a largo plazo más bien que a las utilidades a corto plazo.
- Dedicación a la excelencia.
- Preparación.
- Virtud.
- Visión.





*“El liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina... Cuando uno tiene las cinco virtudes todas juntas, cada una correspondiente a su función, entonces uno puede ser un líder.” — Sun Tzu "El arte de la guerra"*

*Eres un LIDER.....?*

*En que posición te encuentras.....!!!!!!!*



# referencias

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
- <http://www.monografias.com/trabajos93/liderazgo-carismatico-y-liderazgo-transformacional/liderazgo-carismatico-y-liderazgo-transformacional.shtml>



**TRABAJO EN EQUIPO**

**“Una organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. La organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común”**

CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2007 octava edición. pág. 6.

# GRUPO

Consiste en dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente íntervinculado.



# EQUIPO

Es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten sólidamente responsables.



# CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO

- Liderazgo compartido.
- Responsabilidad individual y colectiva.
- Propósito específico con el que se debe cumplir.
- Productos de trabajo colectivos.
- Se alienta a el debate abierto y reuniones activas para decidir y resolver problemas.
- Se mide el desempeño evaluando el trabajo colectivo.

# VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones

# ¿POR QUÉ LA NECESIDAD DE EQUIPOS?

Los equipos son necesarios debido a que los problemas que se presentan son complejos y multifacéticos.

La resolución de éstos requiere muchos puntos de vista divergentes y la colaboración eficaz de muchas personas.

Hay un mayor número de ideas para resolver problemas y mejorar procesos.



# TRABAJO EN EQUIPO

- El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.
- El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.



# LAS 5 “C” DEL TRABAJO EN EQUIPO

- **1. Complementariedad:** La complementariedad tiene una base espiritual difícil de crear: la humildad. Al aceptar que no soy perfecto, que tengo limitaciones, reconozco con admiración las fortalezas de los demás. Así, en la medida que nos complementamos, brillan nuestras fortalezas y se disipan nuestras debilidades.
- **2. Comunicación:** Los miembros del equipo se escuchan y saben que la forma como se dicen las cosas fomenta o destruye las relaciones personales. De hecho lo que se dice en un correo, en una llamada o en una reunión, puede que se olvide; pero la forma como se dicen las cosas perdura por más tiempo, para bien o para mal.
- **3. Coordinación:** Cada miembro del equipo ve a su compañero como un cliente a quien tiene que servir con precisión. Así, el equipo es una cadena de servicio interno que se va manifestar en un servicio de gran valor para el cliente externo.
- **4. Confianza:** Cada miembro brinda lo mejor de sí y actúa con integridad, por lo que se hace confiable para los demás. La integridad que construye la confianza se basa en algo sencillo de escribir pero difícil de hacer realidad en nuestras vidas: decir lo que pensamos y hacer lo que decimos.
- **5. Compromiso:** Compromiso significa prometer que vamos a conseguirlo juntos. Esto significa que los objetivos, metas y proyectos del equipo se asumen como propios, no como una obligación a cumplir, sino como una fuente de realización personal.

# ¿POR QUÉ TRABAJAR EN EQUIPO?

## □ Desde la óptica INDIVIDUAL:

- Seguridad
- Autoestima
- Beneficios mutuos
- Sociabilidad



## □ Desde la óptica COLECTIVA:

- Se complementan habilidades.
- - Compromiso y desarrollo.
- Mayor comunicación.
- Se incrementa la eficiencia en toma de decisiones.
- Se da mayor flexibilidad.
- Aprendizaje de la organización.
- Fomenta la creatividad

# VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

## Para el individuo

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

# FACTORES QUE HACEN A UN EQUIPO EXITOSO

- Objetivos claros y realista.
- Reglas claras.
- Organización
- Liderazgo
- Planificación
- Comunicación
- Confianza recíproca
- Repartición tareas según habilidades
- Optimismo = pensar positivo



- Compromiso con el equipo ("camiseta")
- Voluntad y energía
- Colaboración
- Complementación
- Comprensión
- Creatividad
- Coordinación
- Control(es) y evaluación(es)
- Cohesión (unión, solidaridad)

# ¿POR QUÈ FRACASAN LOS TRABAJOS EN EQUIPO?

- Las principales causas del fracaso de los equipos de trabajo, según la literatura de la materia, podrían centrarse en:
- No tener metas y objetivos claros y compartidos por sus integrantes?
- Carencia de coordinación en la secuencia de las acciones para alcanzar la meta pretendida.
- La ausencia de un buen proceso de comunicación, que repercute en desmotivación y desintegración del equipo.
- el liderazgo rígido que no se adapta a las etapas y características del equipo y que no ejerce participativamente por el grupo.
- Desinterés por la individualidad y, en consecuencia, falta de cooperación e integración de las acciones.
- ausencia de esquemas y control en el trabajo en conjunto, lo cual propicia falta de participación o desequilibrio en el desempeño por equipo.

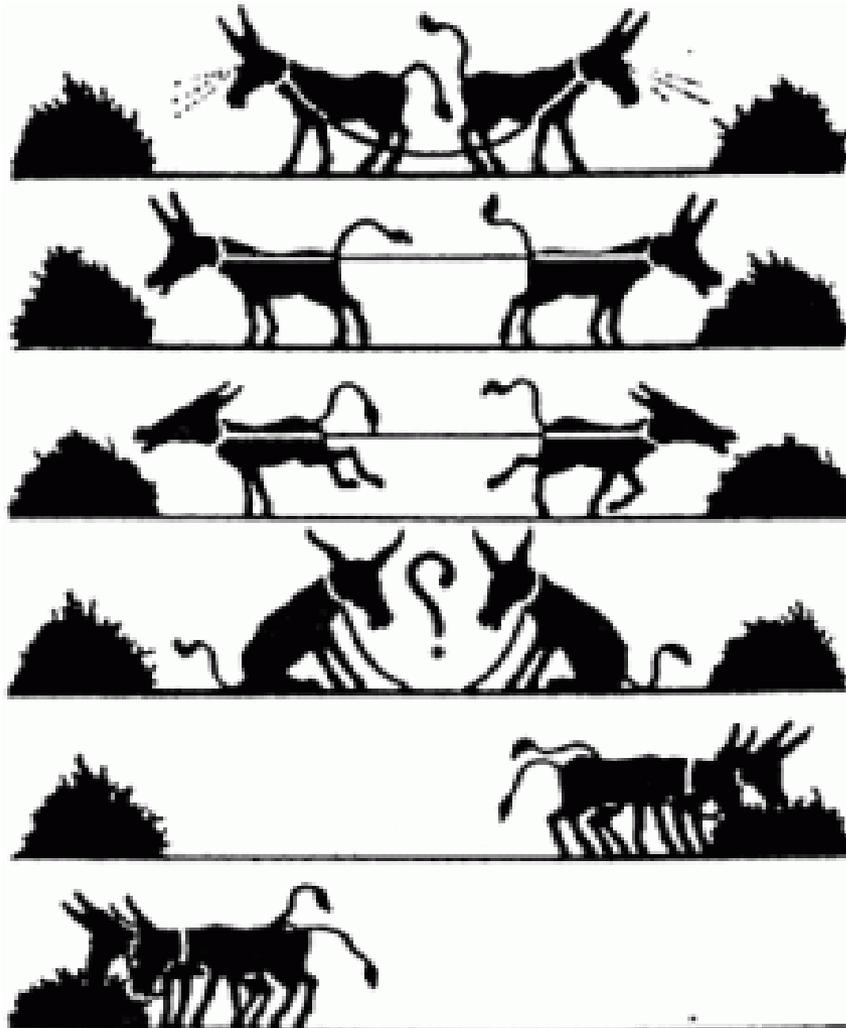
# EJEMPLO DE TRABAJO EN EQUIPO

- Ante la sustitución de diversas monedas europeas por el euro en el año 2000, **las entidades financieras formaron equipos de trabajo** encargados de dirigir todo este complicado proceso. En el se integraron especialistas de diversas ramas (negocio puramente bancario, informáticos, auditores, juristas, especialistas de organización y marketing, etc.). La misión de estos equipos era coordinar todo este proceso de cambio que afectaba a aspectos muy diversos de la actividad bancaria.



**ACTIVIDADES**

Observe la siguiente imagen y escriba una conclusión de lo que nos dice el dibujo.



# ACTIVIDAD

- **Actividad 1. El comunicador.** Sólo hace falta papel y lápiz para poner a prueba las habilidades de comunicación. Una persona del grupo realiza un dibujo, oculto para los demás (se puede arrancar con figuras geométricas o simples líneas). Luego, intenta dar instrucciones al resto para que lo reproduzcan en sus papeles (ej. "dibujá un rectángulo apaisado a la derecha de la hoja..."). Al finalizar, se compara el original con las reproducciones realizadas. Por lo general, las diferencias entre las distintas versiones son tan grandes, que se dispara la reflexión acerca hablar, escuchar e interpretar. Puede aumentarse la dificultad realizando la actividad en otro idioma, prohibiendo las preguntas, o reemplazando el dibujo por una construcción con bloques que se arman dentro de cajas de zapatos, para mantenerlos fuera de la vista de los demás.

- **Actividad 2. Emociones en marcha.** Se instruye a uno de los miembros del equipo para representar el papel de un cliente que se acerca a la empresa o realiza un reclamo en una determinada situación emocional (enojo, tristeza, entusiasmo, etc.). Los participantes restantes deben actuar para entenderlo y guiarlo hacia un objetivo (compra, retención, etc.) ¿Qué se busca? Entrenar la percepción y la gestión de de emociones en el entorno laboral.

- **Actividad 3. La espada del tiempo.** Se divide al grupo en dos equipos que deben competir para completar en un tiempo limitado un desafío similar de cierta complejidad, como el armado de un rompecabezas, una construcción con materiales de oficina o la preparación de un sketch. La presión del tiempo suele acentuar las dificultades de los grupos para auto organizarse, ya que surgen diversas estrategias, conflictos por el liderazgo y procesos de negociación.

- **Actividad 4. Colaboración digital.** Sin hablarse más que a través de correo electrónico o chat, el grupo debe crear una wiki, blog o página colaborativa, por ejemplo, para guiar a los clientes en un proceso, describir las ventajas de la empresa o diseñar un folleto. Permite entrenar las habilidades de interacción digital, al detectar las dificultades para una comunicación efectiva.

- **Actividad 5. El equipo ideal.** En cartones o tarjetas de un color, cada participante debe enumerar cinco fortalezas individuales. (ver ["Análisis FODA"](#)) En tarjetas de otro color, describir cinco características de las personas con quienes trabaja bien en equipo. Se juntan luego las tarjetas de todos y se analiza al "equipo real" frente al "equipo ideal". Puede dibujarse o escribirse cómo es cada uno, y discutir acerca de las diferencias. El ejercicio permite reflexionar sobre fortalezas y debilidades de los individuos y la necesidad de unirse en equipo para potenciar recursos.

- **Actividad 6. Polígono de ciegos:** En trabajo de equipo a un grupo de 10 a 30 empleados se les dice que se alineen hombro con hombro con los ojos vendados. El facilitador anuncia que en algún lugar cercano hay una herramienta que deben encontrar. Aconséjales moverse lentamente para evitar lesiones y para comunicarse a través de lo que cada uno pueda oír. Coloca una cuerda larga cerca. Cuando encuentren la cuerda, diles que usen la cuerda para trazar un cuadrado perfecto. Al final del ejercicio, cada miembro debe aferrarse a la cuerda. Filma el ejercicio y observen qué táctica funcionó y discutan lo que podría haber simplificado el ejercicio.



- [www.youtube.com/watch?v=qaPLSHq\\_NWY](http://www.youtube.com/watch?v=qaPLSHq_NWY)

# REFERENCIAS:

- [http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo en equipo](http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo)
- <http://www.lagoysarmiento.com/articulos/5-c%C2%B4s-para-trabajar-en-equipo>
- <http://www.aulafacil.com/Trabequipo/Lecc-1.htm>
- <http://www.buenosnegocios.com/notas/254-5-actividades-fortalecer-el-trabajo-equipo>
- <http://pyme.lavoztx.com/juegos-para-fomentar-el-espiritu-de-grupo-en-el-trabajo-4618.html>

**GRACIAS**



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Programa de Evaluación de**  
**Desempeño y**  
**Retroalimentación**

**Código:** POL.SS  
**Revisión:** 01  
**Página:** 1 de 15

**1. Entrevista**

**Tema:**

Elaboración de la evaluación de desempeño, el cuestionario para medir clima laboral en el área de ventas.

**Objetivo:**

Obtener información depurada y específica para la elaboración de la evaluación de desempeño, el cuestionario sobre el clima laboral.

- ¿Existe un formato establecido de evaluación de desempeño en el área de ventas?
- ¿Se ha evaluado el desempeño del personal? ¿de qué manera se lo ha realizado?
- ¿En cuánto tiempo se evaluado el desempeño del personal de esta área?
- ¿Ud. cree que sería conveniente realizar una evaluación al supervisor y al prevendedor para así poder tener la perspectiva de ambos?
- ¿Cómo cree Ud. que esta el clima laboral en la empresa?
- ¿Ud. cree que la empresa está satisfaciendo a sus colaboradores?
- ¿Los colaboradores se sentirán satisfechos con lo que la empresa les brinda (salario, bonificaciones, incentivos, etc)?
- ¿Se ha medido alguna vez el Clima Laboral en esta área?
- ¿De qué manera se ha medido? ¿Cuáles han sido las variables que se han tomado en consideración?
- ¿Qué variables se sugiere tomar en cuenta para esta evaluación?
- ¿Ud. cree que tenemos problemas por el proceso de selección apresurada que realizamos?

**Elaborado:**

**Gabriela Franco y Aarón Morales**

**Revisado:**

**Ing Delia Ochoa**



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Programa de Evaluación de**  
**Desempeño y**  
**Retroalimentación**

**Código:** POL.SS  
**Revisión:** 01  
**Página:** 2 de 15

## **2. Políticas**

Se establecen los siguientes criterios básicos para el desarrollo del programa de evaluación del desempeño.

1. Se reconoce a la evaluación del desempeño como una acción que conduce a incrementar la eficacia para satisfacer adecuada y oportunamente las demandas de servicios los clientes. Mejorar el desempeño se traduce en beneficio a los trabajadores
2. Todos los colaboradores de la están obligados a poner en práctica la evaluación del desempeño capacitando a directivos, jefes y supervisores, dándoles a conocer las disposiciones legales, las políticas, objetivos, normas, métodos y procedimientos que fundamentan y se utilizan en la evaluación del desempeño.
3. El logro de los objetivos de la evaluación del desempeño son responsabilidad compartida entre directivos, superiores inmediatos y supervisores en todos los niveles jerárquicos de la organización, y de las Oficinas de Recursos Humanos.
4. La evaluación del desempeño del trabajador y la calificación obtenida como resultado de ésta, es un acto oficial que debe ser la base para su progreso en la empresa, y deberá formar parte de su expediente individual.

**Elaborado:**

**Gabriela Franco y Aarón Morales**

**Revisado:**

**Ing Delia Ochoa**



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Programa de Evaluación de**  
**Desempeño y**  
**Retroalimentación**

**Código:** POL.SS  
**Revisión:** 01  
**Página:** 3de 15

**DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 1: Propósito del Reglamento**

**Artículo 2: Objetivo General de la Evaluación del Desempeño y Rendimiento.**

El objetivo general de la evaluación del desempeño y rendimiento es valorar la eficiencia y la productividad del trabajador en el desempeño de su puesto de trabajo, para contribuir con el cumplimiento de la misión, la visión y las metas de la compañía.

**Artículo 3: Objetivos Específicos de la Evaluación del Desempeño**

1. Evaluar y calificar el desempeño y rendimiento del trabajador anualmente y al final del período de prueba de ingreso y de ascenso.
2. Dar seguimiento al desempeño y rendimiento del trabajador durante los períodos de prueba y entre las evaluaciones anuales, dándole orientación para comprender y asumir responsabilidades respecto de su desempeño, e involucrándolo en la toma de decisiones para que pueda hacer las correcciones en caso necesario.
3. Identificar las limitaciones que afectan el buen desempeño de los trabajadores.
4. Realimentar al Subsistema de Clasificación de Puestos con miras a la actualización de las descripciones de puesto.

**Elaborado:**

**Gabriela Franco y Aarón Morales**

**Revisado:**

**Ing Delia Ochoa**



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Programa de Evaluación de**  
**Desempeño y**  
**Retroalimentación**

**Código:** POL.SS  
**Revisión:** 01  
**Página:** 4 de 15

5. Determinar al final del período de prueba de ingreso, la obtención de la calidad del trabajador de carrera administrativa del aspirante a un puesto superior de dicha Carrera, o su desvinculación del servicio.
6. Determinar al final del período de prueba de ascenso, la permanencia del trabajador de carrera administrativa en el puesto a que ha sido ascendido y su acreditación por ascenso en el mismo, o su regreso al puesto de carrera que ejercía anteriormente.
7. Determinar la estabilidad del trabajador de carrera administrativa en su cargo o puesto de trabajo y en la compañía.
8. Servir de base para establecer y desarrollar programas de motivación que concedan reconocimientos, premios e incentivos económicos, morales y socioculturales a los colaboradores, basados en su desempeño y rendimiento anual.
9. Servir de base al sistema de retribución y como factor de decisión para conceder aumentos de sueldo a los colaboradores, basados en su desempeño anual, de acuerdo con la Ley General de Sueldos.
10. Servir de base al sistema de capacitación de los trabajadores, como medio de detección de necesidades de actualización de conocimientos y habilidades en áreas de desempeño deficientes.
11. Determinar la desvinculación del trabajador, por la obtención en dos (2) evaluaciones del desempeño ordinarias consecutivas, de un puntaje no satisfactorio.

<b>Elaborado:</b> <b>Gabriela Franco y Aarón Morales</b>	<b>Revisado:</b> <b>Ing Delia Ochoa</b>
---	--



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Programa de Evaluación de**  
**Desempeño y**  
**Retroalimentación**

**Código:** POL.SS  
**Revisión:** 01  
**Página:** 5de 15

13. Servir como requisito para participar en un concurso de ascenso.

15. Identificar aspectos de utilidad para realimentar los procesos relacionados con el ingreso y el ascenso en la Carrera Administrativa.

**Artículo 4: Alcance o Cobertura de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño se aplicará a todos los colaboradores que estén ejerciendo puestos de carrera administrativa, operativos, etc. incluyendo a los que se encuentran en período de prueba de ingreso o en período de prueba de ascenso en dichos puestos, a los colaboradores en funciones y a los eventuales.

**Artículo 5: Clases de Evaluación del Desempeño.**

1. Evaluación del desempeño del Período de Prueba de Ingreso: Comprende la evaluación y calificación del desempeño que se realiza al final del cumplimiento del período de prueba definido para un cargo de Carrera Administrativa. Se aplica a los aspirantes a ejercer un puesto de Carrera Administrativa, operativa y determina la adquisición del status de colaborador activo de Carrera Administrativa o la desvinculación del servicio si su calificación no es como mínimo satisfactoria.

**2. Evaluación del desempeño del Período de Prueba de Ascenso:** Comprende la evaluación y calificación del desempeño que se realiza al final del cumplimiento del período de prueba definido para un puesto Administrativo. Se aplica a los trabajadores de Carrera Administrativa aspirantes a ascender en dicha Carrera.

<b>Elaborado:</b> <b>Gabriela Franco y Aarón Morales</b>	<b>Revisado:</b> <b>Ing Delia Ochoa</b>
---	--



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Programa de Evaluación de**  
**Desempeño y**  
**Retroalimentación**

**Código:** POL.SS  
**Revisión:** 01  
**Página:** 6 de 15

**3. Evaluación del Desempeño Ordinaria:** Comprende la evaluación y calificación del desempeño en dos (2) instancias. Una Primera, que es la Evaluación Ordinaria Anual, que se realiza al final de cada año de labores y generalmente abarca un período de 12 meses; y una Segunda Evaluación Ordinaria, que se realiza en un período no mayor de tres (3) meses posterior a la notificación de los resultados de la evaluación.

La Evaluación Ordinaria Anual se aplica a los servidores públicos que desempeñan puestos de Carrera Administrativa y operativo. La obtención de una calificación como mínimo satisfactorio en la Evaluación Ordinaria Anual, para los trabajadores de Carrera Administrativa u operativo constituye una garantía de su derecho de estabilidad en el puesto y en la compañía.

La Segunda Evaluación Ordinaria, es aplicable sólo a los colaboradores que hayan obtenido una calificación no satisfactoria en su Evaluación Ordinaria Anual. Si ésta Segunda Evaluación Ordinaria es calificada Satisfactoria, determina la estabilidad en el puesto y en la compañía, caso contrario, constituye la separación de la empresa.

**Principios o Reglas de la Evaluación del Desempeño.**

1. La evaluación y calificación se hará respecto del cumplimiento de las metas previamente concertadas entre el superior inmediato y el evaluado dentro del marco del programa.
2. Con base a factores y escalas definidos y dados a conocer a los evaluados con antelación al período de su evaluación.
3. Debe ser realizada de manera justa, objetiva e imparcial.

<b>Elaborado:</b> <b>Gabriela Franco y Aarón Morales</b>	<b>Revisado:</b> <b>Ing Delia Ochoa</b>
---	--



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Programa de Evaluación de**  
**Desempeño y**  
**Retroalimentación**

Código: POL.SS  
 Revisión: 01  
 Página: 7 de 15

4. Tomar en cuenta tanto las actuaciones positivas como las negativas.
5. Se basará únicamente en su desempeño y rendimiento, sin prejuicios de ninguna índole y evitando toda posible discriminación en razón de raza, nacimiento, discapacidad, clase social, edad, sexo, religión, ideas políticas, u otra ajena al mérito.

**3. Evaluación de Desempeño**

AREA DE VENTAS		
<b>I. DATOS PERSONALES DEL FUNCIONARIO / COLABORADOR.</b>		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>		
<b>CARGO</b>	<b>FECHA DE INGRESO.</b>	
<b>EVALUADOR</b>	<input type="checkbox"/>	<b>FECHA ACTUAL.</b>
<p><i>Responda de acuerdo a la realidad del desempeño del funcionario/colaborador mientras ha estado bajo su cargo. Tome en cuenta que cada competencia se divide en 3 niveles y cada uno tiene una calificación mínima y una máxima. Considere cada competencia o factor por separado y asigne solo una calificación. Coloque una X sobre el número elegido.</i></p>		
<b>II. EVALUACION DE COMPETENCIAS</b>		
<b>1. Orientación al Logro (OL)</b>		
<i>Establecer metas realistas pero desafiantes. Persistir en la tarea a pesar de las dificultades</i>		
NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
Evita todo tipo de esfuerzo en el trabajo. Ante dificultades no hace el menor intento de superarlas. Evita o rechaza las tareas que le desagradan.	Se esfuerza por cumplir con su trabajo cuando es necesario.	Trabaja con ahínco y despliega todo el esfuerzo necesario cuando se requiere. No se deja vencer por las dificultades y logra las metas con constancia y dedicación.
1                      2	3                      4	5                      6

<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>
<b>Gabriela Franco y Aarón Morales</b>	<b>Ing Delia Ochoa</b>



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Programa de Evaluación de**  
**Desempeño y**  
**Retroalimentación**

**Código:** POL.SS  
**Revisión:** 01  
**Página:** 8 de 15

<b>2. Trabajo en Equipo (TE)</b>					
<i>Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás</i>					
<b>NIVEL BAJO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	
Evita trabajar con otros. Expresa su preferencia por trabajar de manera aislada. Cuando está en grupo, realiza pocos aportes o intercambios. Efectúa su trabajo sin coordinar con los demás. Muestra desinterés en las metas del grupo.		Trabaja la mayoría de veces, de manera coordinada e intercambia información con los demás.		Trabaja con los demás de manera coordinada. Intercambia información de manera activa. Sugiere acciones para solucionar los problemas del equipo. Clarifica las metas del equipo. Apoya a los demás de buen agrado y de manera efectiva.	
1	2	3	4	5	6
<b>3. Autocontrol (AT)</b>					
<i>Regular las propias emociones para lograr actuaciones constructivas</i>					
<b>NIVEL BAJO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	
Expresa con frecuencia estados de ánimo negativos como mal genio, ansiedad, etc. Se enfada con facilidad o reacciona de manera emocional o defensiva ante la mayoría de problemas. Exagera la gravedad de las cosas.		Mantiene la tranquilidad y la calma en la mayoría de situaciones. Modera la expresión de sus estados emocionales.		Mantiene la calma en situaciones donde los demás están tensos. Mantiene un buen nivel de desempeño a pesar de la presión y controla de manera pertinente, la expresión de sus emociones.	
1	2	3	4	5	6
<b>4. Orientación al Cliente (OC)</b>					
<i>Satisfacer al cliente al cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas</i>					
<b>NIVEL BAJO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	
Poca importancia por entender la necesidad del cliente y dar solución a los problemas.		La mayoría de las veces realiza esfuerzos adicionales por tratar de cumplir con las expectativas del cliente.		Tiene claro cuál es la necesidad del cliente y persistentemente está preocupado por satisfacerlo y cumplir con las expectativas.	
1	2	3	4	5	6

<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>
<b>Gabriela Franco y Aarón Morales</b>	<b>Ing Delia Ochoa</b>



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Programa de Evaluación de**  
**Desempeño y**  
**Retroalimentación**

Código: POL.SS  
 Revisión: 01  
 Página: 9 de 15

<b>5. Organización y Planificación (OP)</b>					
<i>Fijar metas y prioridades a la hora de realizar las tareas</i>					
<b>NIVEL BAJO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	
Improvisa las tareas diarias sin tener claro cuál es su objetivo en el momento de cumplir con los estándares que le exige el cargo.		Tiene clara las tareas y los objetivos diarios , cumple con las exigencias del cargo aunque no a su plenitud		Previene anticipadamente las actividades que tiene que realizar, así mismo tiene muy claro los objetivos y metas de su área y de su puesto	
1	2	3	4	5	6
<b>6. Habilidad Verbal (CV)</b>					
<i>Manera de comunicarse mediante el dialogo con el entorno que lo rodean.</i>					
<b>NIVEL BAJO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	
Poco desenvolvimiento al expresarse en el momento de realizar sus tareas.		Existe una interacción con las personas que le rodean pero no de una manera adecuada.		Comunicación fluida y de manera adecuada para desempeñarse en el cargo.	
1	2	3	4	5	6
<b>7. Apertura al Aprendizaje (AA)</b>					
<i>Aceptar sugerencias y retroalimentaciones para mejorar el propio desempeño</i>					
<b>NIVEL BAJO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	
No escucha las sugerencias ni las retroalimentaciones recibidas. Se justifica o se aferra a prejuicios o ideas sin hacer el menor esfuerzo por cambiar de actitud.		Es receptivo y abierto a la mayoría de sugerencias. Cambia de conducta o actitud como consecuencia de ello.		Es receptivo y abierto a las sugerencias y a la retroalimentación, lo que demuestra en cambios de comportamiento. Solicita sugerencias y retroalimentación, y escucha sin ponerse defensivo.	
1	2	3	4	5	6

<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>
<b>Gabriela Franco y Aarón Morales</b>	<b>Ing Delia Ochoa</b>



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Programa de Evaluación de**  
**Desempeño y**  
**Retroalimentación**

**Código:** POL.SS  
**Revisión:** 01  
**Página:** 10 de 15

<b>8. Relaciones Interpersonales - Empatía (RI-E)</b>					
<i>Manera de relacionarse con las personas para así obtener y dar información de un tema específico mediante el lenguaje verbal y no verbal.</i>					
<b>NIVEL BAJO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	
Escasa capacidad para interactuar con las personas, Así mismo falta de empatía en el momento de entender y escuchar a los demás.		Manejar de una manera adecuada el lenguaje verbal y no verbal		Relaciones interpersonales exitosa, comprensión total del manejo del lenguaje verbal y no verbal.	
1	2	3	4	5	6
<b>9. Iniciativa - Nuevas Ideas (IN)</b>					
<i>Hacer más allá de lo requerido formalmente por la posición. Implica la búsqueda de oportunidades y la presentación de propuestas laborales específicas para el enriquecimiento del puesto o el departamento.</i>					
<b>NIVEL BAJO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	
No proponer ideas o soluciones. No aprovechar las oportunidades ni hacer cosas que beneficien al trabajo, al área o la institución. Proyectar imagen de pasividad.		Proponer nuevas ideas o soluciones. Hacerse cargo de temas que si bien nadie ha solicitado, resultan en un beneficio para el puesto, el área o la organización.		Dedicar una parte considerable del trabajo al desarrollo de iniciativas. Dedicar tiempo o esfuerzo a temas que no son parte de la rutina pero que tienen el potencial de generar consecuencias positivas para el puesto, el área o la organización.	
1	2	3	4	5	6
<b>10. Toma de Decisiones (TD)</b>					
<i>Resolución o determinación que se toma respecto a una situación determinada.</i>					
<b>NIVEL BAJO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	
No tiene un control en las situaciones que amerita resolver un problema o cuando ocurre un suceso inesperado.		Resuelve el inconveniente o problema en el momento sin preocupación de nada.		Piensa, analiza y actúa oportunamente ante una situación que este expuesta a un problema..	
1	2	3	4	5	6

<b>Elaborado:</b>  <b>Gabriela Franco y Aarón Morales</b>	<b>Revisado:</b>  <b>Ing Delia Ochoa</b>
---	--



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Programa de Evaluación de**  
**Desempeño y**  
**Retroalimentación**

**Código:** POL.SS  
**Revisión:** 01  
**Página:** 11 de 15

<b>11. Perseverancia (P)</b>					
<i>Capacidad de seguir adelante a pesar de los obstáculos, dificultades y los mismos deseo de rendirse</i>					
<b>NIVEL BAJO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	
Poco deseo de terminar lo que ha empezado rindiéndose demasiado pronto y no cumple con sus objetivos		Alcanza los objetivos planteados, siendo perseverante con las tareas asignadas.		Dedica parte de su tiempo por terminar las actividades que ha empezado de manera efectiva, alcanzado los objetivos y resultados.	
1	2	3	4	5	6
<b>12. Tolerancia al Stress (TS)</b>					
<i>Capacidad para seguir actuando de manera efectiva a pesar de las situaciones de mucha exigencia, desacuerdos y oposiciones</i>					
<b>NIVEL BAJO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	
No tiene voluntad para sacar adelante el trabajo debido a que las demandas que tiene no dejan que cumpla con sus objetivos.		Maneja varias situaciones complicadas a la vez sin tener ningún inconveniente con sus labores.		Mantiene una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver, situaciones violentas y desagradables. Teniendo en si buen control de sus emociones.	
1	2	3	4	5	6
<b>13. Confianza e Integridad.(CI)</b>					
<i>Grado de seguridad que se tiene de que el colaborador actúa conforme a lo que se desea o se espera.</i>					
<b>NIVEL BAJO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	
Esparce rumores o chismes, y genera mal ambiente de trabajo entre los miembros del equipo.		Generalmente prudente y discreto, aunque no necesariamente en todas las ocasiones.		Es consecuente entre lo que dice y lo que hace, respeta las opiniones de otros y muestra lealtad y respeto por los demás miembros del equipo.	
1	2	3	4	5	6

<b>Elaborado:</b>  <b>Gabriela Franco y Aarón Morales</b>	<b>Revisado:</b>  <b>Ing Delia Ochoa</b>
---	--



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Programa de Evaluación de**  
**Desempeño y**  
**Retroalimentación**

**Código:** POL.SS  
**Revisión:** 01  
**Página:** 12 de 15

<b>14. Cumplimiento (CC)</b>					
<i>Cumplir con las disposiciones obligatorias establecidas por la organización</i>					
<b>NIVEL BAJO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	
Falta de compromiso en el momento de cumplir con las normas y estatutos que dispone la empresa. Realiza actos Indisciplinados contra el grupo de trabajo.		Cumple con ciertas obligaciones dispuestas para la ejecución de sus actividades laborales diarias.		Se siente comprometido y cumple con sus obligaciones e instructivos verbales o escritos establecidos por la organización. Cumple a la perfección las funciones encomendadas.	
1	2	3	4	5	6
<b>15. Puntualidad (P.)</b>					
<i>cumplir con los horarios de trabajo expuestos por la empresa.</i>					
<b>NIVEL BAJO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	
Llega constantemente atrasado y falta regularmente. Se ausenta y no justifica o comunica los motivos.		Normalmente asiste a laborar pero se atrasa de vez en cuando. Ocasionalmente se ausenta de su puesto de trabajo sin comunicarlo.		Llega a tiempo y asiste regularmente a trabajar. Cuando debe ausentarse lo comunica y justifica oportunamente.	
1	2	3	4	5	6
<b>16. Imagen y Cuidado Personal. (ICP)</b>					
<i>Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de comportarse y arreglarse.</i>					
<b>NIVEL BAJO</b>		<b>NIVEL MEDIO</b>		<b>NIVEL ALTO</b>	
Negligente, descuidado de su apariencia y presentación personal.		Normalmente está bien presentado, aunque no siempre en toda ocasión su vestimenta y modales de conducta son los más adecuados.		Es sumamente cuidadoso de su presentación personal y modales de conducta. Utiliza el uniforme y vestimenta adecuada a cada ocasión.	
1	2	3	4	5	6
<b>TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS POR EL FUNCIONARIO:</b>					<input type="text"/>

<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>
<b>Gabriela Franco y Aarón Morales</b>	<b>Ing Delia Ochoa</b>



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Programa de Evaluación de**  
**Desempeño y**  
**Retroalimentación**

Código: POL.SS  
Revisión: 01  
Página: 13 de 15

/ 96

**III. OBJETIVOS DE CAPACITACION**

Señale que temas se tomarían en cuenta para capacitar al colaborador

**IV. PRINCIPALES OBJETIVOS QUE DEBEN SER LOGRADOS PARA LA PROXIMA  
EVALUACION**

**V. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD Y  
APROBACION.**

f. \_\_\_\_\_  
Gerente de  
Ventas  
Responsable  
Area  
Nombre: \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_  
Jefe inmediato  
Responsable Departamento  
Nombre: \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_  
Representante Recursos Humanos  
Nombre: \_\_\_\_\_

**VII. PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS.**

TOTAL PUNTAJE OBTENIDO POR EL COLABORADOR:

/96

VALOR INDICADOR -% de ajuste con el nivel requerido por el puesto-:

CALIFICACION CUALITATIVA DE  
DESEMPEÑO

**Elaborado:**

**Gabriela Franco y Aarón Morales**

**Revisado:**

**Ing Delia Ochoa**



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Programa de Evaluación de**  
**Desempeño y**  
**Retroalimentación**

Código: POL.SS  
Revisión: 01  
Página: 14 de 15

**4.- Retroalimentación**

**FORMATO DE RETROALIMENTACION**

**Datos de Evaluado**

<b>NOMBRES</b>	
<b>APELLIDOS</b>	
<b>CARGO</b>	

**Daos del Evaluador**

<b>NOMBRES</b>	
<b>APELLIDOS</b>	
<b>CARGO</b>	

**Seguimiento del cumplimiento de Objetivos:**

Factores positivos de evaluado:
Factores del evaluado que afecten al cumplimiento de objetivos:
Compromiso de mejoramiento

**Seguimiento a las áreas de responsabilidad, conducta laboral, conocimiento y destrezas**

Aspecto que se van a resaltar:
Aspectos que debe mejorar el evaluado
Compromiso de Mejoramiento

<b>Elaborado:</b> <b>Gabriela Franco y Aarón Morales</b>	<b>Revisado:</b> <b>Ing Delia Ochoa</b>
---	--



**GESTION DE TALENTO HUMANO**  
**Programa de Evaluación de**  
**Desempeño y**  
**Retroalimentación**

Código: *POL.SS*  
Revisión: *01*  
Página: *15de 15*

**Necesidades Evidenciadas:**

	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
<b>Capacitación</b>			
<b>Entrenamiento</b>			
<b>Formación</b>			

**Recomendaciones para el mejoramiento:**

---

---

---

---

---

**Elaborado:**

**Gabriela Franco y Aarón Morales**

**Revisado:**

**Ing Delia Ochoa**

**PRESENTACION  
EVALUACION DE DESEMPEÑO  
PARA EL ÁREA DE VENTAS**

# ¿Qué es Evaluar el Desempeño?

- ▶ La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos. (William B. Werther, 1991)

La evaluación de desempeño es una gestión que se realiza con responsabilidad, ya que es importante obtener resultados que nos permitan realizar acciones de mejoras

# **PARTES I:**

## **I. DATOS PERSONALES DEL FUNCIONARIO / COLABORADOR.**

**APELLIDOS Y NOMBRES**

**CARGO**

**FECHA DE INGRESO.**

**EVALUADOR**

**FECHA ACTUAL.**

# PARTES II:

## II. EVALUACION DE COMPETENCIAS

1	ORIENTACION AL LOGRO
2	TRABAJO EN EQUIPO
3	AUTOCONTROL
4	ORIENTACION AL CLIENTE
5	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION
6	HABILIDAD VERBAL
7	APERTURA AL APRENDIZAJE
8	RELACIONES INTERPERSONALES- EMPATIA
9	INICIATIVA (NUEVAS IDEAS)
10	TOMA DE DECISIONES
11	PERSEVERANCIA
12	TOLERANCIA AL STRESS
13	CONFIANZA E INTEGRIDAD
14	PUNTUALIDAD
15	IMAGEN Y CUIDADO PERSONAL

## PARTE III:

### III. OBJETIVOS DE CAPACITACION

Señale que temas se tomarian en cuenta para capacitar al colaborador

## PARTE IV:

### IV. PRINCIPALES OBJETIVOS QUE DEBEN SER LOGRADOS PARA LA PROXIMA EVALUACION

# PARTE V:

<b>V. RECOMENDACIÓN FINAL DE LA LINEA DE SUPERVISION.</b>	
Se recomienda otorgar Nombramiento Provisional	<input type="checkbox"/>
No se recomienda otorgar Nombramiento.	<input type="checkbox"/>

# PARTE VI:

<b>VI. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD Y APROBACION.</b>	
f. _____ Gerente de Ventas Responsable Area Nombre: _____	f. _____ Jefe inmediato Responsable Departamento Nombre: _____
f. _____ Representante Recursos Humanos Nombre: _____	

# NIVELES DE MEDICION:

NIVEL BAJO		
1		2

NIVEL MEDIO		
3		4

NIVEL ALTO		
5		6