

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

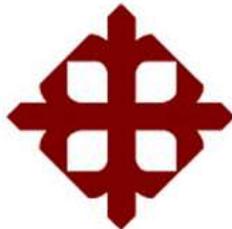
**TÍTULO:  
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA EN  
LA EMPRESA ASTINAVE EP**

**AUTORA:  
DESIDERIO HERNANDEZ KATTY MARILYN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
GRADO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:  
PSIC. CHIQUITO LAZO EFRÉN, MSC.**

**Guayaquil, Ecuador  
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Katty Marilyn Desiderio Hernández**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Licenciada en Psicología Organizacional.

#### **TUTOR (A)**

\_\_\_\_\_  
PSIC. EFRÉN, CHIQUITO LAZO MSC.

#### **REVISOR(ES)**

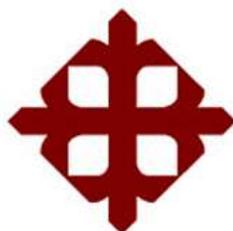
\_\_\_\_\_  
(Nombres, apellidos)

\_\_\_\_\_  
(Nombres, apellidos)

#### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
PSIC. ALEXANDRA GALARZA COLAMARCO

**Guayaquil, a los 29 días del mes de Febrero del año 2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA: PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Katty Marilyn Desiderio Hernández**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA EN LA EMPRESA ASTINAVE EP** previa a la obtención del Título **de Licenciada en Psicología 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.

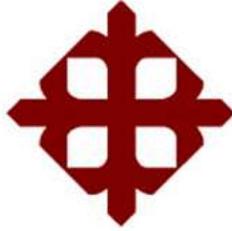
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 29 días del mes de Febrero del año 2016**

**EL AUTOR (A)**

---

**KATTY MARILYN, DESIDERIO HERNÁNDEZ**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILODOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA: PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Katty Marilyn Desiderio Hernández**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA EN LA EMPRESA ASTINAVE EP**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 29 días del mes de Febrero del año 2016**

**LA AUTORA:**

---

**KATTY MARILYN, DESIDERIO HERNÁNDEZ**

## **AGRADECIMIENTO**

El más profundo agradecimiento a Dios que me dio fuerza y fe para creer lo que me parecía imposible terminar, agradezco su infinito amor y cada una de las bendiciones que me dio en este largo camino así como permitirme sentir su presencia en los momentos difíciles.

A mis padres y hermana el mejor de los agradecimientos, por todos estos años de entrega y sacrificio que sin su apoyo incondicional no hubiera alcanzado esta meta profesional, porque han creído en mí, por enseñarme el valor de todo lo que tengo y no dejarme caer ante los obstáculos de la vida, porque han sido fiel ejemplo de humildad, esfuerzo y superación.

Agradezco a mi familia y amigos por ser parte fundamental en cada una de las etapas de mi vida, por su apoyo y preocupación en este proceso.

De la misma manera agradezco al Psic. Efrén Chiquito Lazo por su paciencia, apoyo y motivación en la elaboración del presente trabajo de titulación.

KATTY DESIDERIO HERNÁNDEZ

## **DEDICATORIA**

Dedico de forma especial a Dios por permitirme llegar hasta este punto de mi vida, por los triunfos alcanzados y momentos difíciles que me han permitido valorar aún más su presencia.

A mi madre porque ha sido la persona que jamás me dejó sola en este trayecto, siempre estuvo a mi lado sin importar obstáculo alguno, me brindó sus consejos para la vida y mi proceso estudiantil.

A mi padre que sin su sacrificio de día y no noche no podría ver realizado todo este camino.

**KATTY DESIDERIO HERNÁNDEZ**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**  
**(Se colocan los espacios necesarios)**

---

PSIC. EFRÉN CHIQUITO LAZO, MSC.  
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

---

(NOMBRES Y APELLIDOS)  
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA: PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**PSIC. EFRÉN CHIQUITO LAZO, MSC.  
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	18
1.1.-Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) .....	18
1.1.1.- Definición del DNC .....	18
1.1.2.- Objetivos de un diagnóstico de necesidades de capacitación... ..	19
1.2.- Plan de capacitación .....	20
1.3.- Plan de carrera.....	22
1.3.1.- Definición de plan de carrera.....	22
1.3.2.- Etapas y pasos del plan de carrera .....	24
1.3.3.- Beneficios del plan de carrera .....	28
1.3.4.-Estrategia para implementar plan de carrera.....	29
1.4.- Evaluación de desempeño .....	31
1.5.-Evaluacion de Competencias laborales .....	32
1.5.1.- Modelos y tipos de competencias.....	33
1.6.- Clima organizacional.....	35
1.7.- Comportamiento organizacional (CO).....	36
1.7.1.- Definición del CO.....	36
CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....	37
2.1.- Tipo de investigación.....	37
2.2.- Métodos de investigación.....	37
2.2.1.-Metodología cualitativa: .....	37
2.2.2.-Metodología cuantitativa:.....	37
2.3.- Grupo objetivo .....	37
2.3.1 Población .....	37

2.3.2.- Muestra.....	39
2.4.- Herramientas e instrumentos .....	39
2.4.1.- Encuestas;.....	39
2.4.2.-Entrevistas.....	40
2.4.3.- Informe de evaluación de desempeño.....	40
2.4.4.- Informe de evaluación del clima organizacional .....	41
2.5.- Procedimiento .....	41
CAPÍTULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS..	44
3.1.- Análisis de los resultados de la entrevista realizada al personal de Talento Humano.....	44
3.2.- Análisis de resultados de la encuesta .....	45
3.3.- Análisis de encuesta realizada a los jefes de taller .....	53
3.4.-Análisis de las Evaluaciones de desempeño de los ayudantes de taller. ....	59
3.5.- Análisis de evaluaciones de clima organizacional del área de talleres .....	63
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
CAPÍTULO V PROPUESTA.....	68
5.1.-Manual de procedimiento de plan de carrera .....	68
5.2.-Manual de procedimiento de evaluación d desempeño. ....	75
5.3.-Formato de Evaluaciones de desempeño.....	83
Bibliografía.....	109
Anexos.....	111

## INDICE DE TABLA

Tabla1.- Resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas en el mes de Julio en comparación con las realizadas el mes de Diciembre del 2025

60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.-Porcentajes de conocimiento de planes de desarrollo profesional de los jefes de taller	46
Gráfico 2.-Porcentajes de conocimiento de planes de desarrollo profesional de ayudantes de taller	46
Gráfico 3.-Porcentajes de jefes de taller sobre conocimiento de planes de carrera profesional	47
Gráfico 4.-Porcentajes de ayudantes de taller sobre conocimiento de planes de carrera profesional	48
Gráfico 5.-Porcentajes de jefes de taller sobre existencia de planes de carrea en la organización	49
Gráfico 6.-Porcentajes de ayudantes de taller sobre existencia de planes de carrea en la organización	50
Gráfico 7.-Porcentajes de jefes de taller sobre el desarrollo de planes de carrea en la organización	51
Gráfico 8.-Porcentajes de ayudantes de taller sobre el desarrollo de planes de carrea en la organización.	52
Gráfico 9.-Porcentajes de jefes de taller sobre conocimientos de los beneficios de un plan de carrea para sus colaboradores.	52
Gráfico 10.-Porcentajes de ayudantes de taller sobre conocimientos de los beneficios de un plan de carrea para su desarrollo profesional	52
Gráfico 11.-Porcentaje de competencias desarrolladas por los ayudantes de taller en	54
Gráfico 12.- Relación de las competencia	55
Gráfico 13.- Porcentajes de competencias a reforzar	56
Gráfico 14.- Competencias a desarrollar	57
Gráfico 15.-Porcentajes de evaluación de clima organizacional del área de talleres	64

## RESUMEN

El presente trabajo recopiló información de varias fuentes y de la investigación bibliográfica de conceptos relacionados a la temática dentro del área operativa de la empresa Astivave EP.

Uno de los problemas que existía dentro de la empresa es que se identificó un reducido número de personal operativo altamente capacitado o con formación académica insuficiente para participar en promociones o ascensos a puestos claves del área de operaciones, provocando una búsqueda de personal por medio del reclutamiento externo, lo que implica una alta inversión en tiempo y capacitaciones para la formación de un nuevo colaborador.

Como medio para mejorar esta situación dentro de la empresa se propuso el Diseño de Plan de Carrera para cargos operativos de la empresa Astinave EP que optimice el desempeño y rendimiento en las funciones diarias de los colaboradores y así aportar a una mayor eficiencia e innovación de los procesos y productos que brinda Astinave EP a sus clientes nacionales y extranjeros.

La investigación realizada fue de tipo descriptiva, se utilizó metodología cualitativa, la que permitió determinar las cualidades del sujeto de estudio y la metodología cuantitativa que proporcionó datos numéricos para la presentación de las estadísticas.

El objetivo principal de este trabajo fue realizar el diseño de un plan de carrera para los colaboradores del área operativa que tengan alto potencial y de esta manera fomentar el desarrollo y crecimiento profesional y personal del colaborador en la empresa.

**Palabras Claves:** Inversión, Plan de carrera, Desarrollo, Crecimiento Profesional, Potencial.

## **ABSTRACT**

This paper gathered information of different sources and bibliographical research concepts related to the subject of the operational area of the company Astivave EP.

One of the problems that existed inside of the company, is the small number of people highly trained or insufficient academic training to participate in promotions or be promoted to better positions, this force to look for new employees, which implies a high investment in time and training for the formation of a new collaborator.

As possible solution to the company the proposed is the Design Career Plan for operating company charges Astinave EP to optimize performance and efficiency in the daily functions of employees was proposed and thus contribute to greater efficiency and innovation processes and products that provides Astinave EP to national and foreign customers.

The research was descriptive, qualitative methodology was used, which allowed to determine the qualities of the subject of study and quantitative methodology that provided numerical data for the presentation of statistics.

The main objective of this work was to design a career plan for employees of the operating area that have high potential and foster professional growth and development and partner staff in the company.

**Keywords:** Investment, Career plan, Development, Professional growth, Potential

## INTRODUCCIÓN

Nuestro país se encuentra en una importante etapa de transformación en cuanto a la preocupación, compromiso e inversión de las empresas con el cliente interno, lo cual ayuda a generar un entorno laboral óptimo y fortalece las competencias individuales de los colaboradores.

En la actualidad las empresas sin importar su naturaleza o tamaño aprovechan los recursos con los que cuentan ya sean internos y externos para estar a nivel de la competencia incluyen dentro de sus programas de recursos humanos temas referentes para el desarrollo del talento humano de su personal.

Toda organización debe tener en cuenta que el talento se comienza a desarrollar una vez que el cliente interno está identificado y comprometido con la empresa, ya que si no se logra este punto existirá una resistencia al cambio, para esto, es importante generar iniciativas y brindar toda la información sobre el proceso para generar el desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa.

La planeación de carrera es un proceso continuo y de seguimiento en el cual el colaborador y la empresa establecen objetivos para su carrera e identificación de los medios necesarios para alcanzarlos pero a la vez proporciona capacitaciones y prepara a sus colaboradores para que puedan estar aptos cuando se los requiera, quien no prepara a su personal, limita el desarrollo de su propia empresa.

Dentro de la empresa Astinave EP uno de los problemas que existe en el área de operaciones es el reducido número de personal altamente calificado académicamente en la sección de talleres, lo cual dificulta que este personal forme parte de los programas de ascensos o promociones internas, ocasionando una inversión mayor de tiempo y de recursos de capacitación para cubrir vacantes de puestos claves de dicha área debido al

reclutamiento externo que se realiza, la organización para reducir el impacto que ocasiona este proceso, tiene adaptada en las instalaciones la escuela de perfeccionamiento que surge con objetivo de capacitar a los ayudantes de taller en el manejo adecuado de herramientas, reaprender y profesionalizar los procesos que se realizan dentro del área de operaciones de acuerdo a la especialización de cada taller.

El siguiente trabajo cumplirá el siguiente objetivo general:

Diseño de plan de carrera para el área operativas de los talleres de soldadura, gasfitería y motores de la Astinave EP

Para el logro del objetivo general se plantea el desarrollo de los siguientes objetivos específicos:

Elaborar un diagnóstico sobre el manejo de ascensos de la empresa Astinave EP.

Diseñar manual de plan de carrera.

Diseñar estrategia para implementar plan de carrera.

Elaborar formato para evaluación de desempeño en base a competencias.

Referentes a la comprobación de las siguientes hipótesis

Un plan de carrera, alineado a un plan de capacitación interna desarrolla mejores relaciones entre compañeros, optimiza y mejora los procesos dentro del área operativa.

El enfoque del trabajo está determinado por las siguientes líneas:

Líneas de la facultad, están enfocadas en el desarrollo profesional y laboral.

Líneas de la carrera, están enfocadas en el comportamiento organizacional, aprendizaje y la gestión del conocimiento organizacional.

Las sub-líneas se enfocan en la motivación y productividad, desarrollo de competencias.

En base a la política u objetivo del buen vivir se enfoca en garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

El trabajo está dividido de la siguiente manera, en el primer capítulo se aborda el marco teórico con los principales conceptos que son la base para el diseño del plan carrera, en el segundo capítulo se describe la metodología trabajada así como su grupo objetivo y variables de estudio, en el capítulo tres se exponen los análisis y resultados obtenidos, en el cuarto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones para la organización de acuerdo al desarrollo del diseño del plan de carrera dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

### **1.1.-Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)**

#### **1.1.1.- Definición del DNC**

Para Wether, W. y Davis, K. (2008), el diagnóstico de necesidades de capacitación es el que permite elaborar un diagnóstico de los problemas que se presentan en la actualidad y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Al identificar las necesidades será más práctico darles solución mediante un programa que satisfaga a cada una de ellas.

Según Dessler, G. y Varela, R. (2011), señalan que el DNC es el primer paso de la capacitación, es determinar qué capacitación necesitan los colaboradores si acaso, se requiere. Algunos llaman a este el proceso de determinar la carencia de habilidades.

Por su parte Siliceo, A. (2010), menciona que la detección de necesidades se puede entender como un estudio comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Al realizar este tipo de estudio se obtendrá una diferencia, la que representaría la información básica para el inicio del desarrollo de capacitación y adiestramiento.

Se puede concluir que el diagnóstico de necesidades de capacitación es de gran importancia dentro de la organización ya que su función principal es orientar a la elaboración, priorización, estructuración, implementación y desarrollo de programas y planes para la mejora, avance y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal con el fin de agregar valor para el logro de las metas y objetivos de la organización.

Por lo tanto realizar un diagnóstico de DNC permite satisfacer totalmente las necesidades detectadas y que obstaculizan el logro de los objetivos y metas de la organización que ha establecido a corto, mediano y largo plazo.

### **1.1.2.- Objetivos de un diagnóstico de necesidades de capacitación.**

Para Grados, J. (2005), el diagnóstico de necesidades pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que lo originan.
- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar.
- Determinar el potencial de recursos humanos.
- Determinar la situación en que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones.
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con recursos de capacitación.
- Definir y escribir quienes necesitan capacitación, en qué áreas y cuando.
- Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
- Describir detalladamente las actividades de capacitación que se van a realizar
- Precisar las evidencias encontradas que justifiquen la actividades de capacitación adiestramiento y desarrollo que se van a llevar a cabo.

- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades de acuerdo con las prioridades asignadas

Por otra parte Reza, J. (2006), propone un solo objetivo general del DNC el cual es obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje.

Según Siliceo, M. (2010), podemos decir que un diagnóstico de necesidades realizado en el momento oportuno nos permite realizar:

- Análisis y localización de necesidades educativas.
- Diagnóstico de clima organizacional.
- Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
- Resolución de problemas.
- Planeación de objetivos o metas a largo mediano y corto plazo.

Por lo tanto se puede decir que el beneficio principal de realizar un diagnóstico de necesidades, es proveer el máximo apoyo al proceso de capacitación determinando las falencias y necesidades que presenta la organización para el diseño de programas que fortalezcan los conocimientos y habilidades de los colaboradores.

## **1.2.- Plan de capacitación**

Según Decenzo, D. y Robbins, S. (2001), lo define como una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un

individuo que mejorara su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo.

Para Saracho, J. (2005), menciona que el modelo ideal de capacitación para las empresas se basa en el análisis sus perfiles de cargo de acuerdo a las competencias y donde los procesos operativos juegan un papel preponderante, es el modelo basado en la gestión por competencia, ya que este progresa en conjunto con las nuevas exigencias del mercado, permitiendo de esta manera preparar a los colaboradores para los desafíos de un futuro a corto mediano o largo plazo.

Según Chiavenato, I. (2007), el plan de capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Para lo cual Rodriguez, J. (2007) menciona que el proceso de capacitación tiene como objetivo general lograr que el personal se adapte al ejercicio de desarrollar tareas específicas en una empresa determinada. De igual manera, el autor propone que el objetivo general se cumplirá si se tiene claridad de algunos particulares; propone entre otros, los siguientes:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero empleado, o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.

- Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral del trabajo.
- Promover ascensos con base en el mérito personal.
- Contribuir a la reducción de personal.
- Contribuir a la reducción de accidentes de trabajo

Se puede concluir que el plan de capacitación es el que orienta a cubrir las necesidades de capacitación encontradas en el DNC, el cual está ligado con los objetivos estratégicos de la organización así como de sus procesos y actualización de perfiles.

### **1.3.- Plan de carrera**

#### **1.3.1.- Definición de plan de carrera**

Para Lloyd, B. y Leslie, R. (2010), la responsabilidad de los planes de carrera debe ser del individuo, pues es él quien sabe cuáles son sus aspiraciones dentro de la organización, ya que juega un papel importante para que el plan de carrera cumpla los objetivos que se trazaron. Por esta razón es necesario que la organización desarrolle actividades que apoyen y faciliten que los colaboradores crezcan en su interior y le posibilite el desarrollo de sus competencias para el mejoramiento de sus procesos organizacionales. La organización debe crear varias expectativas de carrera, orientando a los empleados sobre las diferentes rutas que pueden seguir, al igual que debe mantener toda la información actualizada sobre los nuevos puestos o perfiles y los que están obsoletos.

Según Palacios, R. (2010), el plan de carrera orienta la ruta de desarrollo que una persona puede tener al interior de la organización, es decir, cómo puede caminar por la estructura, aspecto que se identifica desde el proceso

de elección de personal, con los resultados de la gestión del desempeño, y se entrelaza con el plan de formación y desarrollo de competencias.

Para lo cual Mondy, R. y Noe, R.(2005), mencionan que los programas de planeación de carrera deben alcanzar uno o más de los siguientes objetivos:

- Desarrollo eficaz del talento disponible, los colaboradores se comprometen más con su desarrollo que forma parte del plan de carrera y así entender mejor el propósito del desarrollo.
- Evitar la marcha de empleados de gran valía, sin sustitutos adecuadamente preparados.
- Reducir las contrataciones de personal experto, externo a la empresa, con grandes costos y compleja adaptación a la organización.
- Satisfacción de las necesidades específicas del desarrollo de los empleados, los colaboradores llegan a sentir la satisfacción al cubrir la necesidad de desarrollo personal por lo que genera una actitud positiva en el empleado además de sentirse contento y comprometido con la organización.
- Mejoramiento del desempeño, el empleo mismo es la influencia en el desarrollo de la carrera.
- Aumento de la lealtad y motivación de los empleados, lo que produce una disminución de la rotación.
- Un método para determinar las necesidades de capacitación de desarrollo.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado se puede decir que la planeación de carrera debe ser un fiel reflejo de la filosofía y objetivos profesionales de

cada persona, porque permite optimizar y perfeccionar la colaboración del factor humano en las organizaciones.

Para lo cual los objetivos del plan de carrera se basan tanto en el desarrollo del colaborador como de la organización, ya que si no existe un desarrollo profesional la empresa no estará preparada para los cambios continuos que el mercado exige, de la misma manera no contará con un personal altamente calificado que tuvo la oportunidad de prepararlo en sus propias instalaciones que conoce la empresa y se siente identificado con la misma, ayudando de esta manera al proceso de reclutamiento interno desarrollando el potencial de los colaboradores el cual permitirá un compromiso más estrecho entre el trabajador y la empresa.

### **1.3.2.- Etapas y pasos del plan de carrera**

Para Sastre, M y Aguilar, E. (2003), los planes de carrera deben establecerse de manera secuencial y lógica, según se presenta a continuación:

- Analizar puestos para determinar similitudes y diferencias entre ellos.
- Agrupar puestos con exigencias de comportamiento similares en familias de puestos.
- Identificar trayectorias profesionales con puestos de las mismas familias.
- Integrar el conjunto de redes de trayectorias en un único sistema.

Por otra parte Alles, M. (2005), menciona que los pasos fundamentales para la elaboración de un plan de carrera son los siguientes:

- Conocer las metas personales y profesionales de los empleados dentro de una organización Esta sección es muy relevante conocerlo como parte de la gestión de Recursos Humanos además debe ser el punto de partida en el proceso de formulación del plan, ya que así se conocen las metas del personal; esto permitirá que se sientan importantes y tomados en cuenta en la formulación de los planes de la empresa y tener un escenario más claro para diseñar el plan ajustado a las necesidades de los empleados. De igual manera los colaboradores tendrán la oportunidad de expresar sus inquietudes, comentario e ideas por lo tanto será un beneficio para ambas partes.
- Conciliar e integrar las expectativas personales y profesionales con las expectativas de la organización Cuando los colaboradores han expresado las aspiraciones, metas y objetivos, concierne a la empresa ajustar estas opiniones con la filosofía empresarial; y realizar una propuesta que beneficie al empleado y la empresa.
- Identificar aquellos puestos que tienen posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa Es de suma importancia conocer cuáles son los puestos que permiten con mayor facilidad la estructuración de puestos sucesivos superiores, es decir identificar cuáles son los puestos críticos y la gente clave, por lo que las personas clave pueden ser motivadas, entrenados o capacitados con la posibilidad de superarse o ascender dentro de la misma empresa.
- Diseñar las rutas de carrera en la empresa Una vez se han identificado los puestos clave para la organización, prosigue determinar la mejor ruta de carrera en la empresa (ascendente,

expansión, desplazamiento lateral, descendente realineamiento; como más adelante se menciona).

- Orientar el plan de carrera hacia objetivos y metas reales Se debe de considerar al momento de formular el plan que los objetivos deben de estar de acuerdo con la realidad de la empresa y la población hacia la cual debe dirigirse el plan. Porque si redactan de forma muy subjetiva e inalcanzables la elaboración del plan tendrá poco impacto o simplemente no lo tendrá.
- Comunicación de la existencia del plan de carrera dentro de la organización La difusión sobre el diseño y existencia del plan es tarea del Departamento de Recursos Humanos como parte de su gestión, con ayuda de los jefes de cada de la empresa. Con esto el talento humano de la empresa sentirá que están siendo informados de las decisiones y actividades.

Para lo cual Millares, O. (2015), propone que para diseñar un Plan de Carrera se deben seguir los siguientes pasos:

- Determinar los puestos clave: Definir las posiciones en la organización que son centrales y estratégicas para conseguir los fines y retos.
- Acotar con qué personas van a emprender la carrera, ya sea de los ya existentes (identificando su potencial) o incorporando de fuera personas con talento.

- Delimitar los pasos, etapas, fases... que deberá recorrer la persona hasta alcanzar el destino. Asimismo, es necesario marcar un tiempo de estancia medio en cada punto.
- Diseñar un plan de formación y desarrollo específico por cada paso. En esa línea, marcar qué retos y contribuciones se espera de las personas en cada etapa de la carrera.
- Alinear la política retributiva a la realidad de cada etapa del plan de carrera: Fijar una estrategia de retribución fija, variable y beneficios sociales.
- Consensuar los criterios para evolucionar en la carrera: Es necesario que la Dirección acuerde en qué condiciones deben pasar de una etapa a otra las personas para avanzar en el proceso. Se trata en definitiva, de establecer las reglas del juego

Para un correcto desarrollo de plan de carrera se deben determinar con claridad los pasos a seguir para poder informar a los posibles candidatos sobre el diseño, partiendo desde el diagnóstico de puestos claves, verificar de forma transparente los candidatos que reúnan todos los requisitos, comprometer al personal y trabajar conjuntamente para el diseño de la carrera, logrando de esta forma unificar los objetivos de la organización y las necesidades de desarrollo del personal.

### **1.3.3.- Beneficios del plan de carrera**

Para Carnevale (citado por Blanco, N. ,2010), la planeación de carrera es un proceso individual deliberado que ayuda a identificar oportunidades, opciones y consecuencias; sirve para establecer metas relacionadas al trabajo y para mantener una programación de educación y desarrollo con la que se pueda obtener dirección, sincronización y una secuencia de pasos que ayuden a alcanzar una meta que se tenga de carrera dentro de la organización en la que la persona trabaja.

Según Dessler, G. (2001), una planeación de carrera no se utiliza solamente para hacer un pronóstico de oportunidades de puestos de trabajo, también sirve para identificar candidatos potenciales internos y saber el entrenamiento que necesitan llevar a cabo para poder cubrir los puestos vacantes dentro de una organización.

Por su parte Zheng, A. y Kleiner, H. (citado por Blanco, N. 2010), indica que la planeación de carrera se ha vuelto cada vez más importante ya que las personas exitosas serán aquellas que tengan la habilidad de realizar una gran variedad de cosas y actividades que les ayuden a seguir avanzando hacia adelante.

Dessler, G. (2001), menciona que en el proceso de una planeación de carrera el primer paso es aprender tanto como sea posible acerca de los intereses, aptitudes y capacidades de la persona. Se debe empezar por identificar la orientación ocupacional: realista, de investigación, social, convencional, empresarial y artística. Después se deben identificar las habilidades y clasificarlas de la más alta a la más baja; también se debe identificar en qué etapa de vida se encuentra la persona.

Podemos decir que un plan de carrera o la planeación de la carrera permiten identificar al personal de alto potencial que se encuentra en la organización que va a permitir el desarrollo y avance progresivo según sus intereses y capacidades para aprender, desarrollar o reforzar conocimientos en temas específicos que lo llevaran a la profesionalización de sus actividades.

#### **1.3.4.-Estrategia para implementar plan de carrera**

Es importante tener claro que el proceso de plan de carrera y de ascenso al interior de la organización se debe caracterizar por su objetividad y transparencia, por lo cual Rodríguez, J. (2007), propone que para lograrlo, se tengan en cuenta seis reglas que serán garantes de la imparcialidad que debe revestir el proceso:

- Desde la selección, investigar por sus aptitudes quien de estos es el candidato para ascender, independiente del puesto que vaya a ocupar.
- Realizar una calificación de méritos no solo sobre las cualidades que necesita para su trabajo actual, sino sobre las que se pueden aprovechar en los puestos que pueden ascender.
- Estandarizar, lo más técnicamente que sea posible, las pruebas a que se sujetaran los candidatos a ascender, de tal forma que se pueda demostrar de manera indiscutible quienes son incompetentes.
- En caso de que haya empleados igual de competentes se dará preferencia siempre al más antiguo.

- Seleccionar para la prueba a los que tengan mejores calificaciones, pero dentro del grupo formados en razón de la antigüedad, por ejemplo de uno a cinco años, de uno a treinta días, etc.
- Ampliar los periodos de prueba para puestos muy técnicos a fin de poder contar con tiempo suficiente para la observación, y a la vez, poder rechazar de inmediato a un trabajador a prueba que resulte incompetente.

Por su parte Méndez, E. (2002), propone como estrategias de capacitación que:

- La primera estrategia es la capacitación en el puesto. Su principal beneficio es que se aprende en el propio trabajo, brinda un ejemplo y una norma a copiar, es útil en el desarrollo de habilidades y es de bajo costo. Debe tenerse en cuenta que puede causar interrupciones en el trabajo, es importante tener en cuenta la capacidad del instructor y si no se tiene cuidado puede contribuir a perpetuar los malos hábitos en el trabajo.
- Otra estrategia es la asesoría en el trabajo. Al igual que el caso anterior, se aprende en el propio trabajo y es de bajo costo; satisface demandas individuales, es muy útil en el desarrollo de destrezas de gestión; las personas resuelven sus propios problemas.
- Tradicionalmente los cursos de capacitación están incluidos. Su beneficio radica en que los grupos intercambian ideas de acuerdo con los temas que se traten; es útil para la capacitación en desarrollo administrativo, provee un ambiente seguro para la práctica a partir de los errores. Se debe evitar que provoque alteraciones en el lugar de trabajo y puede ser muy costosa.

Por lo consiguiente la principal estrategia dentro de un plan de carrera es proporcionar al personal la correcta información del desarrollo del mismo, se debe trabajar conjuntamente para tener un mayor compromiso e interés, realizar de forma oportuna el DNC una vez identificado el personal con posible potencial en relación con las evaluaciones de desempeño.

#### **1.4.- Evaluación de desempeño**

Para Chiavenato, I. (2002), la evaluación de desempeño brinda oportunidades de desarrollo y de condiciones efectivas de intervención de todos los miembros de la organización según los objetivos estratégicos organizacionales e individuales.

Según Meza, E. (2000), consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

Martínez, M. (2002), indica que es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia)

Gerencia de Recursos Humanos, (2012) ,propone que la evaluación Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación

del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

La evaluación de desempeño es la evaluación del potencial de los colaboradores en aspectos de conocimiento institucional, procesos técnicos, actitudes y aptitudes en el ambiente laboral, de la misma manera se puede valorar los tiempos de respuestas y la calidad de trabajo que realiza.

### **1.5.-Evaluación de Competencias laborales**

Del Pozo, G. (2012), manifiesta que evaluar competencias requiere, en primer lugar, la definición del contenido de la competencia, describiendo comportamientos, habilidades e indicadores de evaluación. Luego, es necesario establecer los instrumentos de recogida de datos que permitan obtener las evidencias necesarias para determinar el grado en que se ha alcanzado la competencia en comparación en un estándar establecido.

La evaluación de la competencia laboral (profesional) es el procedimiento sistemático por el que se recogen pruebas o evidencias del desempeño profesional de un trabajador, o de los resultados de aprendizaje alcanzados por un estudiante, de los que se infiere con fiabilidad, lo que éste es capaz de realizar frente a los estándares establecidos en un Diccionario de Competencias o en un Catálogo de Cualificaciones Profesionales.

Según Alles, M. (2008), nos manifiesta que el término competencia hace referencia a características de personalidad devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital humano con toda su capacidad intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de sus empleados. Se conoce que toda organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe elaborarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar las metas establecidas en la organización partiendo de la filosofía, la misión y la visión de la empresa.

#### **1.5.1.- Modelos y tipos de competencias**

Según Saracho, J. (2005), indica que existen tres modelos de competencias y son:

- El modelo de competencias distintivas
- El modelo de competencias genéricas
- El modelo de competencias funcionales

**El modelo de competencias distintivas;** se centra en distinguir las características personales de los sujetos con un desempeño superior, es decir que estas personas pueden desempeñarse exitosamente en una empresa por lo tanto le corresponde a la misma atraer, desarrollar y retener a los empleados o trabajadores con esas características, ya que este personal permitirá obtener a la empresa resultados sobresalientes, este modelo se sustenta en torno al concepto de “talento”.

**El modelo de competencias genéricas;** se centra en las conductas que realiza una persona en el trabajo, cuando existen ciertas conductas típicas que permiten a un trabajador desempeñarse correctamente en la organización se habla de conductas generales o genéricas, este modelo se

sustenta en torno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas” y “benchmarking”

**El modelo de competencias funcionales;** se centra en determinar los estándares mínimos de producción o resultados, y está basada en la premisa de que existen resultados mínimos que debe obtener una persona en el puesto determinado, como la productividad, calidad y seguridad estándares necesarios para que la empresa asegure el cumplimiento de sus metas y objetivos. Todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno a este concepto de “competencias técnicas”, “normalización de competencias” y “certificación de competencias” se sustentan en este modelo.

Zayas, P. (2002), propone una clasificación de las competencias en base a la teoría de Mertens, L. (1996), la cual plantea tres grupos de enfoques:

**El análisis conductista;** que no se refiere a la corriente psicológica de esa denominación, sino al énfasis que se hace al papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinando las características que posibilitan un desempeño exitoso .

**El enfoque funcional;** que tiene un carácter evidentemente pragmático y conductista desde el punto de vista psicológico.

**El análisis constructivista;** que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del investigador.

Los modelos de competencia son aquellos que están determinados por nuestras características personales, actitudes que tomamos ante un acontecimiento o situación y finalmente por los resultados que tengamos en nuestra productividad están diseñados de esta manera para limitar todos nuestros componentes y ser evaluados según las necesidades del evaluador.

### **1.6.- Clima organizacional**

Para Chiavenato, I. (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Según Anzola, O. (2003), también propone que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Méndez, C. (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Por lo tanto el clima organizacional es un conjunto de percepciones dadas por la convivencia diaria entre varios sujetos que se ven relacionados por políticas, estilos de liderazgos, salarios, reglamentos internos, procesos operacionales entre otros, que generan un impacto en la realización de las actividades laborales diarias.

## **1.7.- Comportamiento organizacional (CO)**

### **1.7.1.- Definición del CO**

Para Martínez, P. (2012) el comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

Para Davis K. y Newstrom J. (2002) es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones.

El CO es la manera en que uno o más individuos se actúan dentro de una organización, bajo varios factores que influyen de forma directa e indirecta en el comportamiento de los mismos.

## **CAPÍTULO II METODOLOGÍA**

### **2.1.- Tipo de investigación**

Esta investigación es de tipo descriptiva es decir que la información que se recolectó mediante encuestas y entrevistas por medio de un cuestionario diseñado es para la caracterización de los sujetos de estudio con el fin de establecer la estructura o comportamiento de los mismos.

### **2.2.- Métodos de investigación**

**2.2.1.-Metodología cualitativa:** Esta metodología no se puede cuantificar debido a la naturaleza de la información que se recolecta, es un método que permite al investigador participar de forma amplia con el sujeto de estudio mediante un diálogo que le proporciona la descripción de las cualidades de un fenómeno o de un sujeto.

**2.2.2.-Metodología cuantitativa:** Esta metodología permite obtener la información de forma numérica lo cual ayudará en la presentación de los resultados mediante estadísticas.

### **2.3.- Grupo objetivo**

#### **2.3.1 Población**

Astinave EP es una empresa pública del sector de la defensa, como una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, operativa y de gestión, adscrita al Ministerio de Defensa Nacional, acorde con los objetivos establecidos en el Sistema Nacional de Planificación, las orientaciones determinadas por el Comité de Industrias de la Defensa; y, las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil en Vacas Galindo s/n y Vivero (junto a la ría).

La empresa se caracteriza por la reparación, mantenimiento, carenamiento, transformación, diseño y construcción de las Unidades Navales para el sector de la Defensa Nacional y de la actividad naviera privada nacional y extranjera.

Así también se encarga del mantenimiento y reparación de motores, bombas, válvulas y sistemas hidráulicos, construcción de plantas de tratamiento de agua y provisión de servicios para la actividad de transporte por agua e industria entre otras actividades propias del área naviera.

La estructura de la empresa se basa en los procesos que realiza, el organigrama lo encabeza el nivel directivo dado por la gerencia general, seguido del equipo de cadena de valor conformado por la gerencia comercial, gerencia de proyectos, gerencia de operaciones y servicios costa afuera, la gerencia general tiene su equipo asesor quienes auditan, regulan y revisan antes, durante y después cada uno de los procesos dentro de la organización y está dado por la dirección de estrategia, dirección jurídica y la unidad de auditoria interna, por último y no menos importante se encuentra el equipo de apoyo conformado por la unidad de seguridad y protección integral, unidad de aseguramiento de la calidad , gerencia logística, gerencia financiera y dirección de talento humano (Ver Anexo I).

El área de estudio se encuentra en el equipo de cadena de valor, es la gerencia de operaciones los cargos que podemos observar son verificador de operaciones, jefes de taller, técnicos 1, 2 y 3 la base de los mismos son los ayudantes de taller. (Ver Anexo II).

### **2.3.2.- Muestra**

Los criterios de selección de la muestra para la encuesta se llevaron a cabo por la participación de los talleres en la etapa de producción, el personal seleccionado fue aquel que reunió requisitos como:

Antigüedad por lo menos de 1 año consecutivo dentro de la organización.

No tener llamados de atención u órdenes de descargo por mal comportamiento.

Tener un porcentaje total entre 71 y 100 % en las últimas evaluaciones de desempeño, cuyo manual consta de reglamentos previamente definidos (Ver Anexo 3).

Los criterios de selección de la muestra para la entrevista de jefes de taller se llevaron a cabo mediante la selección de los talleres que demandan mayor producción, siendo estratégicos para el desarrollo de las actividades operativas del Astillero, con el objetivo de conocer los aspectos importantes que ellos identificaban en la estructuración del proceso de plan de carrera.

Los criterios de selección de la muestra para la entrevista del personal de Talento Humano se llevaron a cabo mediante la identificación de las personas encargadas del proceso de desarrollo y capacitación del personal dentro de la organización, con el objetivo de reconocer de qué manera se realizan las capacitaciones dentro de la empresa.

## **2.4.- Herramientas e instrumentos**

Las herramientas utilizadas fueron

**2.4.1.- Encuestas;** permiten recolectar información mediante la aplicación de cuestionarios previamente diseñados.

**2.4.1.1.-Encuesta a jefes y ayudantes de taller:** encuesta dirigida al personal de jefaturas y ayudantes de taller para los conocimientos sobre un plan de carrera.(ver anexo 5)

**2.4.1.2.- Encuesta a jefes de taller.-** encuesta dirigida a los jefes de los cuatro talleres que fueron seleccionados, para conocer las competencias desarrolladas por los colaboradores. (Ver Anexo 6)

**2.4.2.-Entrevistas;** se realiza la recolección de información mediante un diálogo entre 2 personas bajo cierto esquema o pautas que se debe establecer antes de iniciar el diálogo, se realizaron dos tipos de entrevistas:

**2.4.2.1.-Entrevista a jefes de taller;** entrevista dirigida a los jefes de taller para determinar la importancia y estructuración del manual de plan de carrera. (Ver Anexo 7)

**2.4.2.2.-Entrevista al personal de Talento Humano;** entrevista dirigida al personal de Talento Humano encargado de los procesos de desarrollo y capacitación de talento humano, con el objetivo de conocer el proceso de capacitación interna y externa dentro de la organización.(Ver Anexo 4)

**2.4.3.- Informe de evaluación de desempeño;** se realizó el análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño de los 86 ayudantes de taller para determinar el número exacto de colaboradores que cumplen con el porcentaje solicitado y a su vez verificar mediante la comparación de los dos

semestres del año 2015 mejoras en el desempeño del personal.(Ver Anexo 8)

**2.4.4.- Informe de evaluación del clima organizacional;** para el análisis del clima organizacional se tomaron en consideración las evaluaciones del primer semestre en comparación del segundo semestres del año 2015 con el fin de verificar y determinar si existieron o no mejoras.(Ver Anexo 9)

## **2.5.- Procedimiento**

El acercamiento con la empresa se lo realizó el lunes 3 de agosto del 2015, por medio del área de Marketing de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, se procedió a participar de una entrevista con el área de pasantías y vinculación de la empresa ASTINAVE EP en la cual se habló sobre varios temas posibles para desarrollarlos dentro de la organización, debido a la pronta auditoría que se llevaría a cabo en el mes de septiembre se tomó como tema único la elaboración de un plan de carrera para el personal operativo de los talleres de mayor demanda productiva.

El ingreso a la organización se dio el lunes 17 de Agosto del 2015 una vez reunidos todo los documentos que se necesitaban entre aquellos era la firma del convenio de pasantías entre la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y Astinave EP para actuales y futuros acercamientos con la empresa, así también se requería de las cartas de referencia estudiantil, maya de la carrera y materias aprobadas con sus respectivas notas.

El horario requerido por la empresa por ser pasantías fue de 7H45 para la respectiva formación antes de iniciar las actividades laborales en la cual se comentaban sobre temas específicos de las actividades realizadas el día anterior e informar las que se desarrollarían en el día y como hora de salida eran las 15H00, pero debido a las actividades que se realizaban como parte de apoyo del área de selección y desarrollo organizacional la salida se daba

a las 17H00 a 19H00 y si se requería de más tiempo para la culminación de una tarea o el traslado hacia otra planta se lo comentaba en formación y se pedía la respectiva autorización de los jefes o analistas 3 al director del departamento.

Luego de realizar el diagnóstico de necesidades con el personal de Talento humano mediante una entrevista en las oficinas del área con las dos personas encargadas del proceso de desarrollo organizacional, se determinó que los talleres de estudio serían: Taller 100 (Soldadura) con los cargos de Ayudante de Taller, Técnico en Soldadura 1, 2 y 3 siendo el puesto máximo el de Jefe de taller, el taller 200 A (Metal mecánica) con los cargos de ayudante de taller, técnico en maquinado 1,2 y 3 siendo el tope jefe de taller, Taller 300 (Servicios Eléctricos) ayudantes de taller, técnico en sistemas eléctricos y jefe de taller, Taller 900 (Servicios temporales y operacionales) personal de maniobra (ayudantes), controlador de dique 1 y 2, operador de grúa 1 y 2 y el puesto más alto es el de jefe de taller, siendo un total de 86 colaboradores distribuidos en los diferentes talleres anteriormente mencionados de un total de 164 colaboradores de la planta Centro.

El diseño de las herramientas utilizadas se creó en base a las características de la investigación con el propósito de evidenciar la necesidad de crear un manual de plan de carrera donde se detalle el proceso sistemático del mismo que debe existir dentro de la organización para el desarrollo profesional de los colaboradores.

Según los resultados de las entrevistas y encuestas se realizó una breve presentación a los ayudantes y jefes de taller sobre la conceptualización de un plan de carrera, beneficios, etapas y requisitos necesarios para ser candidato para el desarrollo del plan de carrera profesional.

Posteriormente se revisaron las evaluaciones de desempeño de los 86 colaboradores para verificar los puntajes más altos de acuerdo a la evaluaciones técnicas, institucionales y evaluaciones de los jefes.

Se procedió a diseñar la entrevista para consultar el tipo de capacitaciones o talleres que necesitan dentro del área de operaciones para la profesionalización de los candidatos, se articularon ciertas capacitaciones al proceso de la escuela de perfeccionamiento, la cual busca capacitar de forma integral al personal en los procesos propios de cada taller, con el fin de lograr una capacitación interna y mejorar las relaciones entre colaboradores.

Luego se llevó a cabo el diseño de un nuevo formato más detallado para las evaluaciones de desempeño, una vez revisado el formato anterior se realizaron observaciones debido a que el formato era muy básico y no permitía ingresar información más detallada, no estaban divididas las secciones que se estaban evaluando ni permitía al evaluador colocar las observaciones o posibles mejoras de los colaboradores.

## **CAPÍTULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **3.1.- Análisis de los resultados de la entrevista realizada al personal de Talento Humano.**

La entrevista se realizó el 25 de agosto del 2015 en las instalaciones de la planta centro de Astinave EP a las dos analistas encargadas del área de desarrollo de talento humano para conocer ciertos aspectos sobre los tipos y frecuencia en la que se dan las capacitaciones.

Con base en la entrevista realizada se puede determinar que el proceso de capacitación en la organización se da de forma frecuente, tanto al área operativa como administrativa, más sin embargo, los temas que se presentan en el cronograma de capacitación no se rigen totalmente a la profesionalización del personal, dado que se presentan temas de cultura y derechos humanos, deberes ciudadanos y talleres relacionados con la comunidad que si bien son importante para el compromiso con el entorno y medio ambiente, lo esencial es que sean sobre actualizaciones de herramientas, procesos y especialización de técnicas que fomenten el desarrollo y la optimización de los trabajos realizados dentro de los talleres.

La necesidades de capacitación dentro de la empresa se detectan mediante un diagnóstico de necesidades de capacitación, realizado conjuntamente entre los diferentes departamentos y el área de desarrollo de Talento Humano, una vez que se realiza el listado de las capacitaciones se lo presenta a la dirección de financiero y de estrategia para que se otorgue la autorización del presupuesto y de las instalaciones, muchos de los talleres o capacitaciones son proporcionados mediante alianzas entre empresas

públicas y este es uno de los motivos por el cual no se proporcionan capacitaciones de profesionalización.

Las capacitaciones son tanto internas como externas, las internas son dadas por los mismos colaboradores como medio de divulgación de capacitaciones realizadas en el exterior sobre actualización de procesos y de herramientas, por otra parte están las capacitaciones externas, estas son dadas por personas naturales o por instituciones nacionales y extranjeras propias de la naturaleza naviera.

De acuerdo a lo comentado en la entrevista el personal que asiste a las capacitaciones externas son de acuerdo al requerimiento del jefe del taller o al jefe de operaciones en el caso que sean extranjeras, el personal debe tener pleno conocimiento de las actividades que se realizan en el taller y tener mínimo un periodo de 2 años dentro de la organización.

### **3.2.- Análisis de resultados de la encuesta**

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación de las encuestas, la cual tuvo como objetivo reconocer que tanto conocía el personal sobre los planes de carrera para luego proporcionar la información necesaria y no existan dudas sobre el proceso.

La herramienta fue aplicada el 29 de septiembre del 2015 a 86 ayudantes y 10 jefes de taller, se llevó a cabo en la sala de capacitación del taller 100 (Soldadura).

**Los resultados obtenidos con relación a los conocimientos que tienen los jefes y ayudantes de taller.**

1.- ¿En la empresa existen programas o planes de desarrollo profesional para el personal del área operativa?

Gráfico 1: Porcentajes de conocimiento de planes de desarrollo profesional de los jefes de taller



Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015

Gráfico 2: Porcentajes de conocimiento de planes de desarrollo profesional de ayudantes de taller

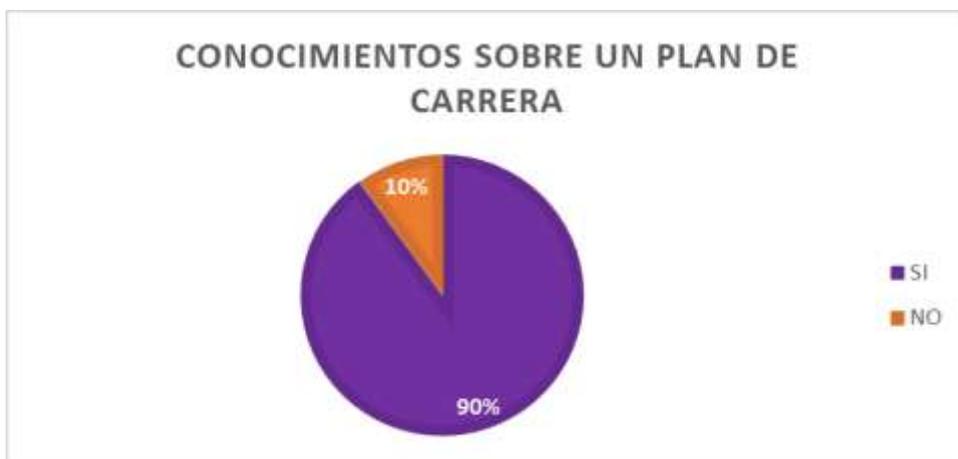


Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015

Según la gráfica 1 y 2 se puede observar que la mayoría de jefes de taller, con el 80% y ayudantes de taller con el 73%, reconocen que dentro de la organización se llevan a cabo planes de desarrollo profesional, mientras que el 20% de jefes y el 27% de ayudantes de taller no reconocen la existencia de los mismos, por lo que se puede inferir que esta percepción se deba a que existe un porcentaje de personal nuevo al cual no se le ha puesto a conocimiento sobre la escuela de perfeccionamiento que se lleva en las instalaciones de la empresa.

## 2.- ¿Tiene conocimientos sobre qué es un plan de carrera?

**Gráfico 3: Porcentajes de jefes de taller sobre conocimiento de planes de carrera profesional**



Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015

**Gráfico 4: Porcentajes de ayudantes de taller sobre conocimiento de planes de carrera profesional.**



Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015

Como se puede observar el gráfico 3, el 90% de los jefes de taller si tienen conocimientos sobre un plan de carrera como proceso del área de Desarrollo Talento Humano, evidenciándose en la gráfica 4, el 76% los ayudantes de taller no tienen conocimientos específicos o conceptuales sobre planes de carrera aunque se puede observar un 24% que es un porcentaje significativo que si tienen conocimientos del proceso de plan de carrera, se puede inferir que la comunicación entre Talento Humano y el área de operaciones está más sujeta con los jefes que con los ayudantes de taller.

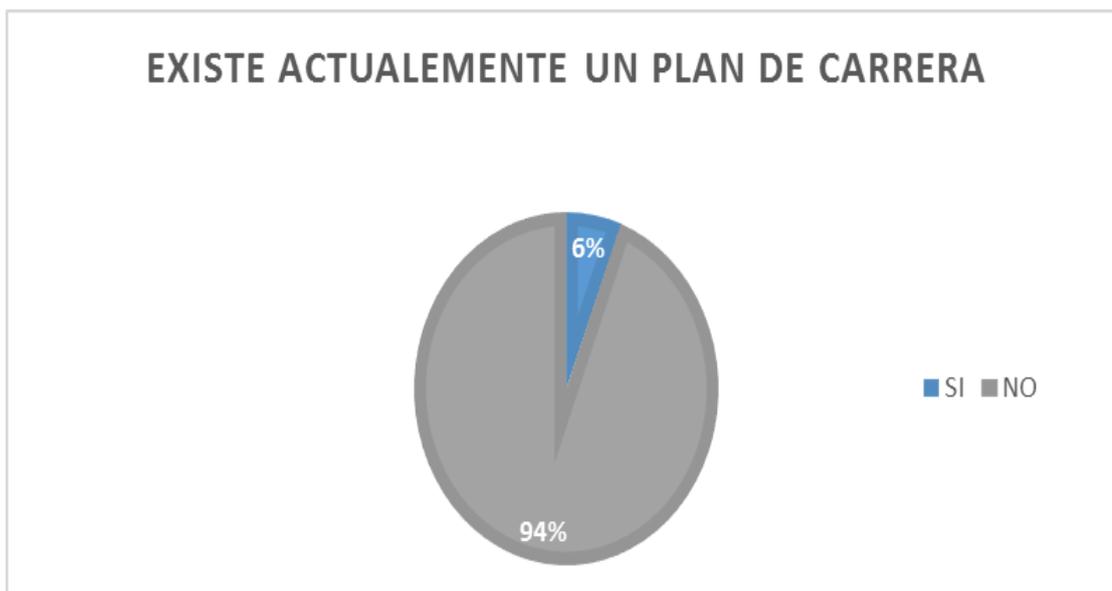
**3.- ¿Actualmente cuenta la empresa con plan de carrera para promover y desarrollar a sus colaboradores?**

**Gráfico 5: Porcentajes de jefes de taller sobre existencia de planes de carrea en la organización**



Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015

**Gráfico 6: Porcentajes de ayudantes de taller sobre existencia de planes de carrea en la organización.**

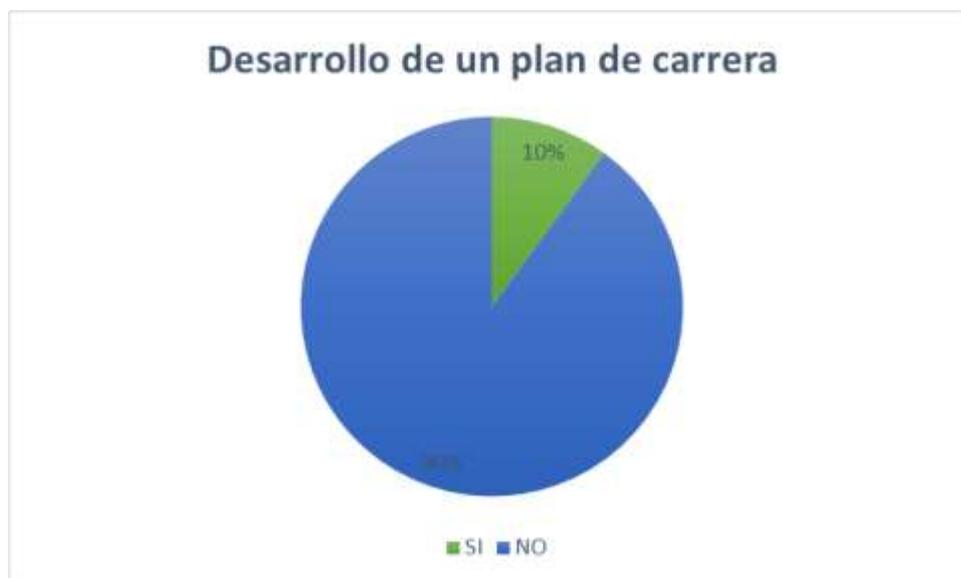


Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015

Se puede observar en el gráfico 5, el 90% de los jefes de taller y en el gráfico 6, el 94% de los ayudantes de taller respectivamente coinciden en que no existe un plan de carrera dentro la empresa, por lo cual podemos inferir que el área de Talento Humano no ha diseñado o socializado nuevos programas de desarrollo profesional para el área operativa.

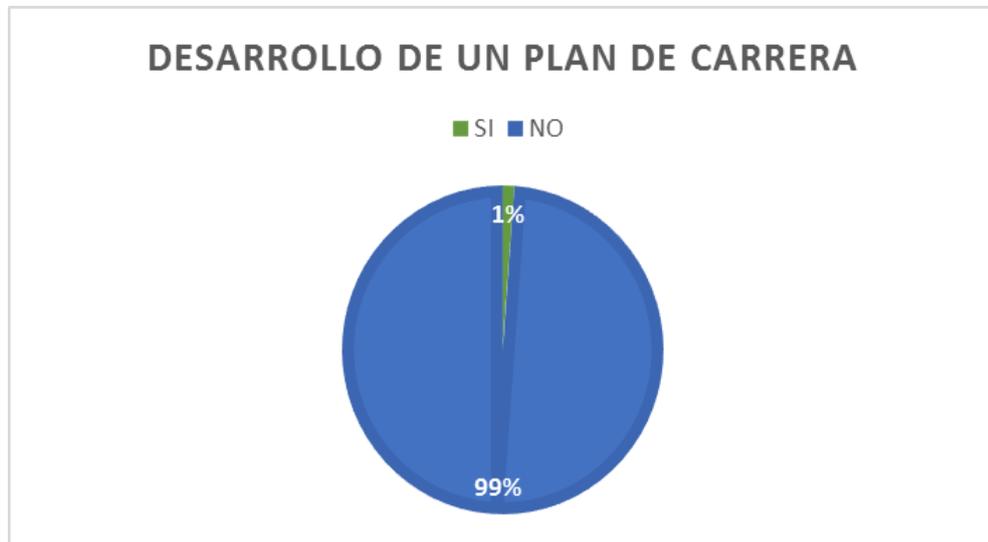
#### 4.- ¿Tiene conocimientos de cómo se desarrolla un plan de carrera?

**Gráfico 7: Porcentajes de jefes de taller sobre el desarrollo de planes de carrea en la organización**



Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015

**Gráfico 8: Porcentajes de ayudantes de taller sobre el desarrollo de planes de carrera en la organización.**

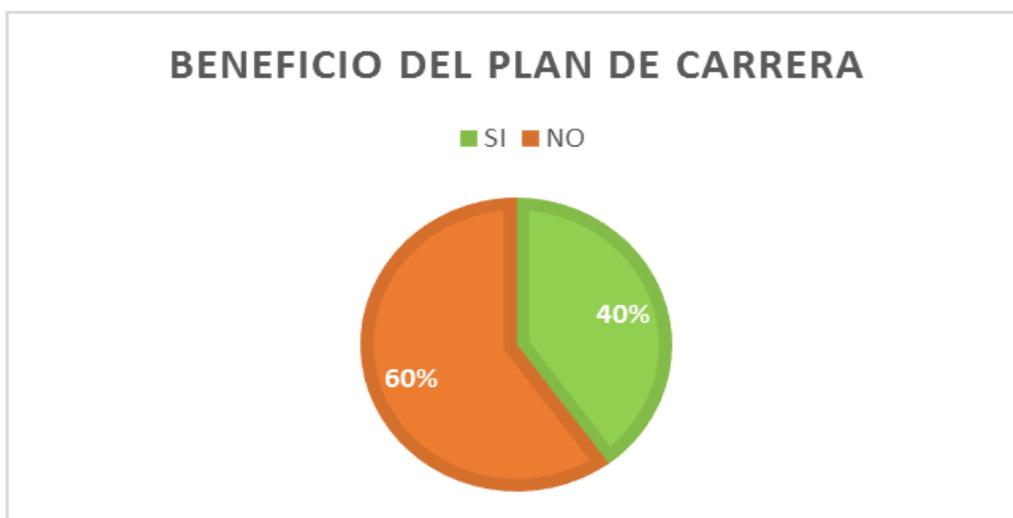


Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015

Se puede observar el gráfico 7 y 8 que muestran que los jefes como ayudantes de taller con un 90% y 99 % respectivamente no reconocen de forma clara el proceso o desarrollo del plan de carrera siendo necesario para que participen en el mismo.

**¿Reconoce los beneficios del plan de carrera para el desarrollo profesional de sus colaboradores?**

**Gráfico 9: Porcentajes de jefes de taller sobre conocimientos de los beneficios de un plan de carrea para sus colaboradores.**



Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015

**¿Reconoce los beneficios del plan de carrera para su desarrollo profesional?**

**Gráfico 10: Porcentajes de ayudantes de taller sobre conocimientos de los beneficios de un plan de carrea para su desarrollo profesional**



Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015

De acuerdo a la gráfica 9, se observa que los jefes de taller tienen cierto conocimiento sobre los beneficios de un plan de carrera, mientras que en la gráfica 10, se presenta un 83% de los ayudantes de taller no tienen conocimiento sobre los beneficios que le puede proporcionar el desarrollo de su plan de carrera, se puede inferir que el área de talleres necesita del diseño e implementación de un plan de carrera para tener un sistema establecido de ascensos y promociones.

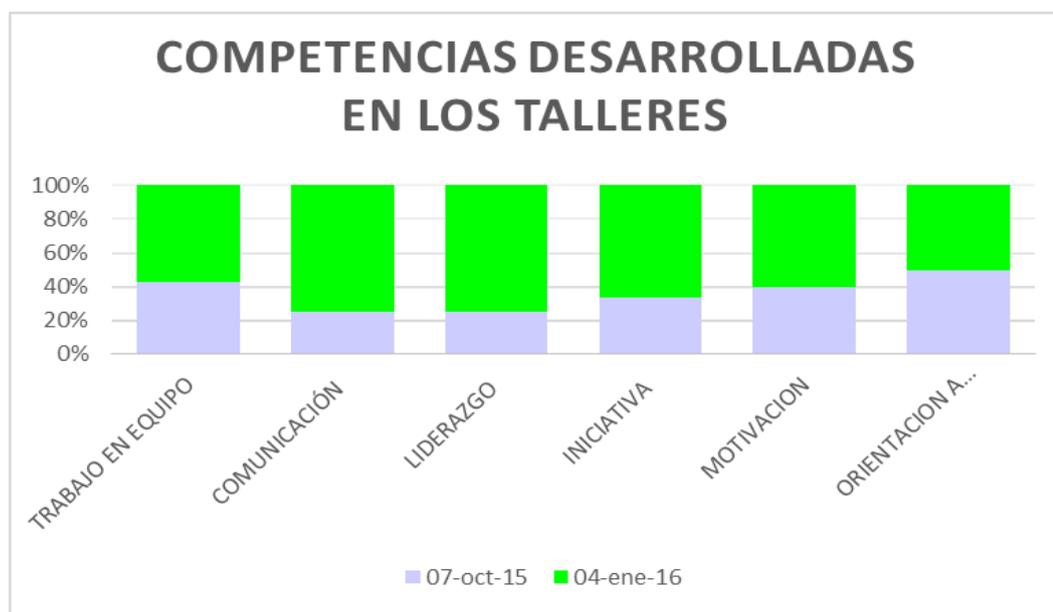
Los resultados obtenidos fueron de ayuda para determinar y dar a conocer al personal la información necesaria sobre el plan de carrera, siendo una guía para direccionar las entrevistas y obtener mayor información para el desarrollo del diseño del manual de plan de carrera, formato de evaluación de desempeño y reconocer mediante la entrevista las capacitaciones necesarias para el diseño del formato del plan de capacitación.

### **3.3.- Análisis de encuesta realizada a los jefes de taller**

La encuesta se realizó en dos ocasiones, la primera el 4 de octubre del 2015 y la segunda el 7 de enero del 2016, la herramienta fue aplicada a los cuatro jefes de los talleres seleccionados, se llevó acabo en las instalaciones de la planta centro de Astinave EP en la sala de capacitación del taller 100, con el objetivo de comparar el desarrollo de las competencias de los ayudantes de taller.

**1.- Cuáles de las siguientes competencias el personal que tiene a cargo desarrolla diariamente en su lugar de trabajo? Escoja las que considere más importantes o que usa con mayor frecuencia.**

**Gráfico 11: Porcentaje de competencias desarrolladas por los ayudantes de taller**

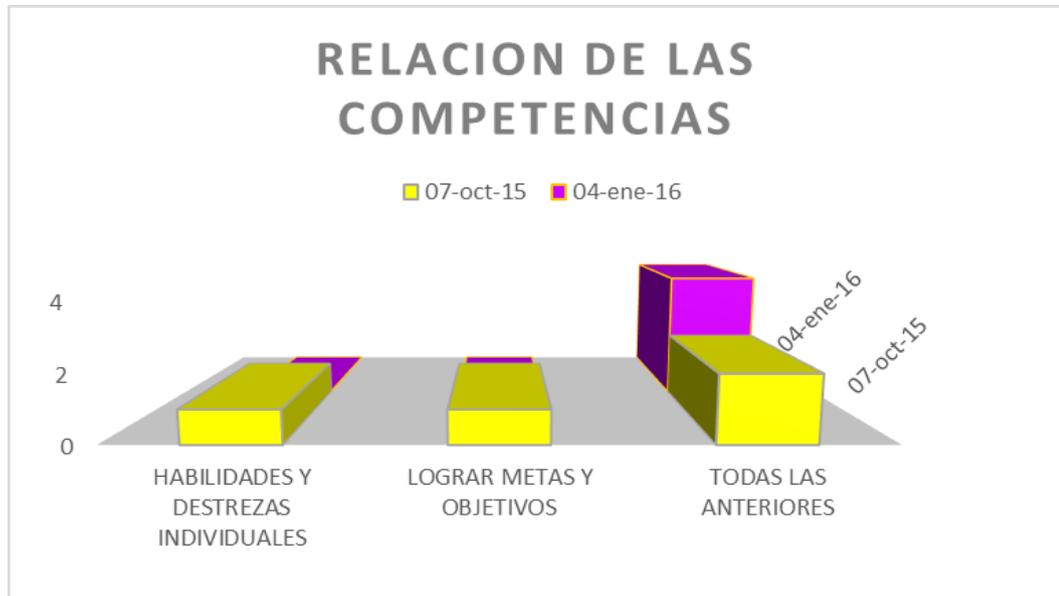


Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015 – 2016

De acuerdo al gráfico 11, podemos observar que los porcentajes de las competencias desarrolladas hasta el 7 de octubre del 2015 es inferior a las desarrolladas, hasta el 4 de enero del 2016, se puede inferir que estos resultados se dan porque ya en el último período se realizó la divulgación sobre el desarrollo del plan de carrera para los colaboradores de los respectivos talleres, teniendo un incremento notables en el porcentaje de cuatro de las competencias que son: comunicación, liderazgo, iniciativa y motivación.

**2.- Para usted las competencias están relacionadas con:**

**Gráfico 12.- Relación de las competencias**

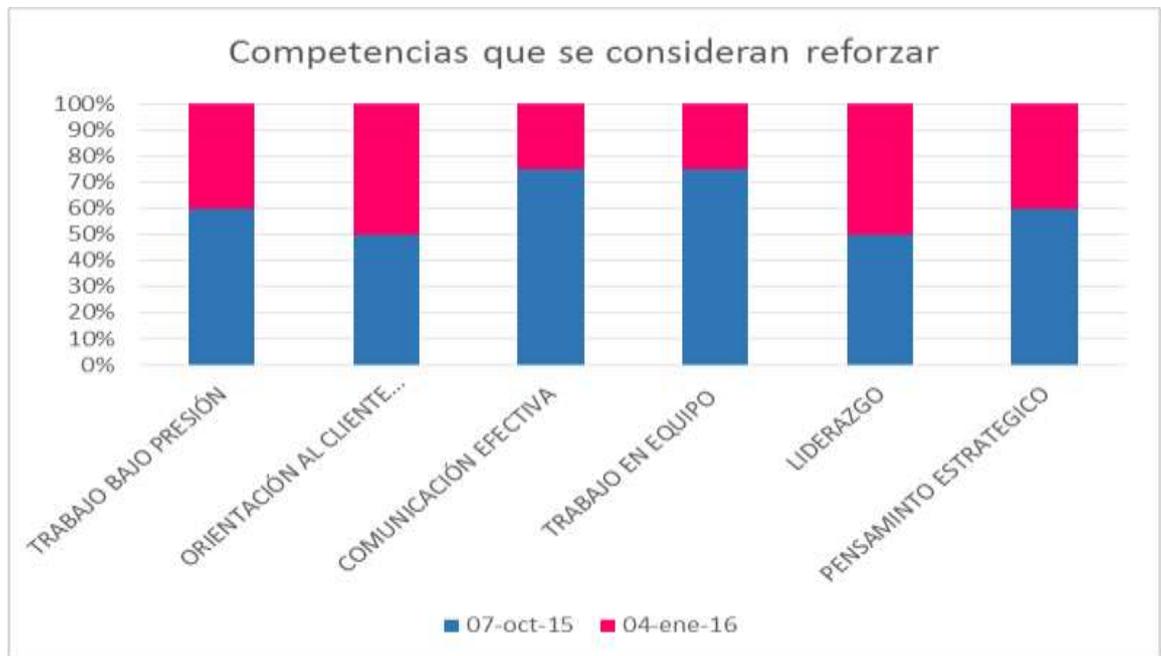


Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015 – 2016

En el gráfico 12, se puede observar claramente el cambio de opiniones de los jefes de taller en los dos periodos realizada la encuesta, sobre la relación de las competencias con: las habilidades y destrezas, lograr metas y objetivos y por último el complemento de las dos opciones anteriores, en el primer período el resultado fue casi homogéneo en los puntajes mientras que en el segundo período, el porcentaje total de los jefes de taller, se dio para el complemento de habilidades y destrezas enfocadas en metas y objetivos.

**3. ¿Qué competencias considera necesario reforzar? Elija las que considere las más importantes.**

**Gráfico 13.- Porcentajes de competencias a reforzar**

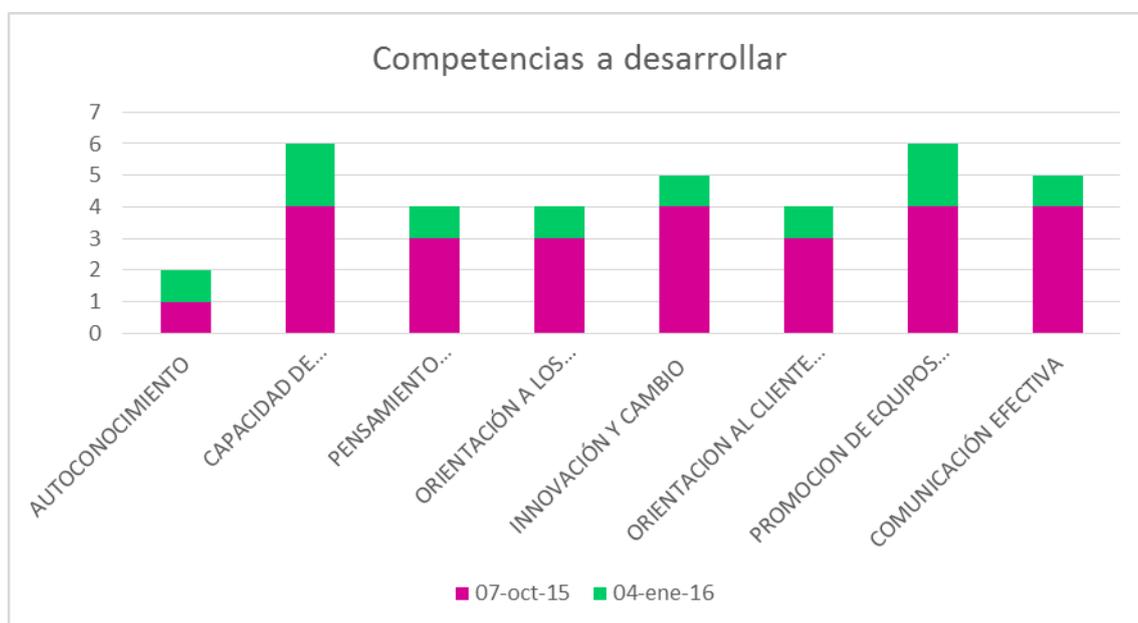


Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015 – 2016

En el gráfico 13, se evidencia que en el primer periodo, realizada la encuesta los jefes de taller solicitaban reforzar competencias que no se daban con total fluidez como lo es la comunicación efectiva con un 75%, el trabajo en equipo 75%, seguido por el trabajo bajo presión con un 60% que en el segundo período disminuyen su necesidad de reforzar por las mejoras obtenidas, los porcentajes que se pueden observar no han sufrido cambio en ninguno de los periodos es orientación al cliente interno y externo y liderazgo ambos con el 50% en ambos períodos.

**¿Qué competencias considera necesarias desarrollar con su equipo de trabajo? Usted sabe que las tiene pero el desarrollo es poco o nulo. Escoja las que considere urgentes.**

**Gráfico 14.- Competencias a desarrollar**



Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015 – 2016

En el gráfico 14, se puede observar que en el período tomado hasta 7 de octubre del 2015, los jefes de taller eran puntuales y solicitaban el desarrollo de competencias necesarias como: comunicación efectiva, innovación y cambio, capacidad de aprendizaje, orientación a los resultados, mientras que en el período hasta el 4 de enero del 2016, luego de realizar varias actividades de desarrollo profesional, mediante el acompañamiento con la escuela de perfeccionamiento, podemos decir que tanto los jefes como ayudantes de taller desarrollaron una relación más integral y de esta manera se procedió a sinergizar el equipo.

### **3.3.-Análisis de los resultados de la entrevista realizada a los Jefes de Taller**

La entrevista se desarrolló el 27 de noviembre, en la sala de capacitaciones del Taller 100 en la planta centro de Astinave EP con los cuatro jefes de los talleres de estudio, para conocer y determinar los aspectos importantes del manual de plan de carrera.

El fin de realizar la entrevista con los Jefes de taller fue para trabajar en equipo y darles a conocer el proceso a detalle del manual de plan de carrera para que tengan pleno conocimiento y puedan ser guía para los ayudantes de taller, se determinaron aspectos del manual del plan de carrera como: objetivos, alcance, relación con la evaluación de desempeño, requisitos y artículos en base al reglamento interno de Astinave EP.

De la misma manera se determinó el área y el personal que estará encargado de velar por la transparencia del proceso de plan de carrera, dando como resultado que sea la analista de desarrollo de talento humano quien lleve de forma actualizada y organizada el seguimiento y mantenimiento de perfiles, cargos, vacantes y capacitaciones del proceso.

Al final de la entrevista se le indicó a los jefes de taller que un plan de carrera es un trabajo en equipo, tanto de los candidatos, jefes y del área de talento humano, para llevarlo a cabo es necesario el compromiso y la transparencia para el desarrollo de los colaboradores, de esta manera se podrán alcanzar los objetivos de la empresa y del colaboradores de forma integral, dicho esto los jefes de taller mencionaron ciertos aspectos que influyen en el área de operaciones, que tiene base en las brechas de comunicación que se ha formado entre el área de operaciones y el área de Talento Humano y demás áreas administrativas, debido a la diferencia en la gestión que realizan, la diferencia de sueldos, la participación y oportunidades dentro de la organización lo cual no genera una comunicación

efectiva para el desarrollo de los proyectos a realizar, de la misma manera se solicitó que uno de los integrantes de Talento Humane visite de forma periódica en su totalidad la planta con el fin de gestionar ciertas necesidades que se presentan los colaboradores así como de informar de forma oportuna cambios u oportunidades que se presentan en la empresa.

### **3.4.-Análisis de las Evaluaciones de desempeño de los ayudantes de taller.**

Los criterios que se tomaron en cuenta para la evaluación de desempeño organizacional con el personal de talleres fueron:

- Destreza manual
- Concentración
- Operación de equipos y maquinarias
- Aprendizaje continuo
- Orientación al servicio
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Comunicación

Los cuales fueron medidos en tres grupos de evaluaciones que son:

- Pruebas técnicas
- Pruebas institucionales
- Pruebas psicológicas y de competencias

Acompañadas de la evaluación del jefe inmediato.

Se revisaron las evaluaciones de desempeño el 11 de enero del 2016 de los 86 ayudantes de taller dando como resultado un total de 55 colaboradores que cumplen con el porcentaje base del 71 %, el cual es Satisfactorio, apto con observaciones de mejora, sin embargo, en este mismo grupo hay personal con porcentajes mayores la base siendo el porcentaje más alto de

98%, se reconoce el desempeño del colaborador como excelente de acuerdo con la escala de calificaciones del procedimiento de evaluación de desempeño de Astinave EP.

**Tabla 1.-Resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas en el mes de junio en comparación con las de diciembre del 2015.**

GERENCIA	TOTAL CUANTITATIVO JUL-2015	TOTAL CUANTITATIVO DIC- 2015	TOTAL CUALITATIVO
GERENCIA DE OPERACIONES	74%	89%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	65%	76%	SATISFACTORIO
GERENCIA DE OPERACIONES	85%	90%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	80%	90%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	76%	82%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	88%	98%	EXCELENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	65%	72%	SATISFACTORIO
GERENCIA DE OPERACIONES	80%	97%	EXCELENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	75%	78%	SATISFACTORIO
GERENCIA DE OPERACIONES	81%	88%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	70%	79%	SATISFACTORIO
GERENCIA DE OPERACIONES	81%	82%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	80%	91%	EXCELENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	70%	62%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	45%	50%	INSUFICIENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	80%	87%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	81%	70%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	69%	75%	SATISFACTORIO
GERENCIA DE OPERACIONES	80%	84%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	85%	84%	MUY BUENO

GERENCIA DE OPERACIONES	81%	89%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	78%	82%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	77%	84%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	77%	76%	SATISFACTORIO
GERENCIA DE OPERACIONES	95%	81%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	68%	61%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	75%	78%	SATISFACTORIO
GERENCIA DE OPERACIONES	80%	86%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	69%	70%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	75%	74%	SATISFACTORIO
GERENCIA DE OPERACIONES	90%	92%	EXCELENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	65%	66%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	55%	70%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	76%	77%	SATISFACTORIO
GERENCIA DE OPERACIONES	78%	78%	SATISFACTORIO
GERENCIA DE OPERACIONES	68%	67%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	90%	92%	EXCELENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	75%	85%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	60%	69%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	78%	89%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	56%	70%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	48%	55%	INSUFICIENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	67%	70%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	66%	67%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	86%	93%	EXCELENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	71%	82%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	70%	86%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	88%	87%	MUY BUENO

GERENCIA DE OPERACIONES	63%	66%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	57%	60%	INSUFICIENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	66%	70%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	68%	69%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	78%	86%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	70%	74%	SATISFACTORIO
GERENCIA DE OPERACIONES	68%	70%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	88%	94%	EXCELENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	91%	97%	EXCELENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	66%	72%	SATISFACTORIO
GERENCIA DE OPERACIONES	83%	90%	EXCELENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	73%	79%	SATISFACTORIO
GERENCIA DE OPERACIONES	60%	61%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	70%	89%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	65%	67%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	91%	93%	EXCELENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	67%	70%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	68%	68%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	85%	88%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	80%	91%	EXCELENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	75%	74%	SATISFACTORIO
GERENCIA DE OPERACIONES	67%	70%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	87%	93%	EXCELENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	54%	57%	INSUFICIENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	81%	89%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	64%	67%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	83%	90%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	67%	69%	REGULAR

GERENCIA DE OPERACIONES	69%	70%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	50%	65%	REGULAR
GERENCIA DE OPERACIONES	69%	86%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	76%	85%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	43%	59%	INSUFICIENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	87%	90%	MUY BUENO
GERENCIA DE OPERACIONES	89%	93%	EXCELENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	79%	97%	EXCELENTE
GERENCIA DE OPERACIONES	78%	78%	SATISFACTORIO
GERENCIA DE OPERACIONES	70%	73%	SATISFACTORIO

*Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015*

Se puede observar claramente que los porcentajes de las evaluaciones de desempeño mejoraron en el segundo semestre del 2015 en el área de talleres, mostrando de esta manera al personal más comprometido y dedicado en sus evaluaciones de desempeño, se puede inferir que se debió a la socialización de la propuesta de plan de carrera dado que uno de los requisitos está estrechamente ligado con las evaluaciones de desempeño.

### **3.5.- Análisis de evaluaciones de clima organizacional del área de talleres**

Los criterios que se evaluaron en la evaluación del clima organizacional con el personal de talleres fueron:

- Puesto de trabajo
- Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros
- Condiciones ambientales
- Motivación y reconocimiento
- Salud

Los mismos que se revisaron el 8 de enero del 2016, en el siguiente gráfico se puede observar el porcentaje de las evaluaciones realizadas en el primer semestre con relación al segundo semestre del año 2015.

**Gráfico 15: Porcentajes de evaluación de clima organizacional del área de talleres**



Fuente propia, Autor: Katty Desiderio, Empresa Astinave EP 2015

En el gráfico 15, se puede apreciar la diferencia de los porcentajes de las evaluaciones realizadas en Junio del 2015 y las del segundo semestre que se realizaron en Diciembre del mismo año, claramente se nota el contraste de los resultados dado que en el segundo semestre el porcentaje del clima organizacional mejoró, de acuerdo a los criterios que se evaluaron estos son los resultados; en el criterio de puesto de trabajo aumento un 1%, en ambiente de trabajo e interacción con los compañeros aumento el 3,49%, en condiciones ambientales infraestructura y recursos 2%, en el criterio de motivación y reconocimiento incremento un 2,65%, exceptuando en el criterio de salud que disminuyó el 1,25% con respecto al año anterior.

Como se pudo observar los criterios con mayor incremento fueron en ambiente de trabajo e interacción con los compañeros y motivación y reconocimiento, se puede inferir que este aumento está basado en las nuevas relaciones interpersonales entre los jefes y los ayudantes de taller que se van dando gracias a la interacción que tienen en la escuela de perfeccionamiento, ya que el entorno de clases promueve un trato diferente del que están acostumbrados a manejar en los talleres, mejorando de esta manera el clima organización, la identificación de los colaboradores con la organización así como facilita el liderazgo y desarrolla un proceso de comunicaciones activa.

## **CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusión**

- Es necesario que los jefes como ayudantes de taller lleven un seguimiento continuo al cumplimiento del manual de plan de carrera

### **Recomendación**

- . Se definió con los jefes de los talleres la necesidad de realizar un plan de carrera para el área de operaciones-talleres, en la cual se detalle el proceso desde los requisitos que se solicitan para ser un candidato, los pasos a seguir para el desarrollo del plan y quienes estarán a cargo de llevar el seguimiento

### **Conclusión**

- No se proporciona una capacitación continua al personal del área de talleres que le permita crecer profesionalmente, desarrollando el potencial de los mismos, para poder alcanzar nuevas y mejores oportunidades dentro de la organización.

### **Recomendación**

- Es factible que el área de talento humano diseñe un plan de capacitación, para el personal de talleres, en base a los perfiles actualizados que apoyará al desarrollo de competencias y habilidades del personal a cargo.

### **Conclusión**

- La comunicación entre el área operativa y Talento Humano, así como de otras áreas administrativas, es muy delimitada por las percepciones que se han formado y por el poco contacto que se tiene debido a la diferencia de sus gestiones.

### **Recomendación**

- Crear una estrategia para mejorar el flujo de comunicación y agregar canales de comunicación entre el área operativa y administrativa para

que exista mayor fluidez de información y se mejoren las relaciones entre colaboradores.

### **Conclusión**

- El personal de talleres en su totalidad no cuenta con información clara sobre los diferentes procesos que realiza el área de Talento humano.

### **Recomendación**

- Se propone que el área de talento humano realice una campaña de puertas abiertas, para que el personal operativo tanto los colaboradores nuevos como antiguos para que el equipo de trabajo sea más dinámico y se involucre en los actuales y futuros procesos a realizarse dentro de la empresa

### **Conclusión**

- El diseño e implementación de un plan de desarrollo - carrera profesional dentro del área operativa, que involucra a todo un equipo de trabajo no tan solo al candidato con potencial, genera mejores relaciones y potencializa el desempeño de los colaboradores.

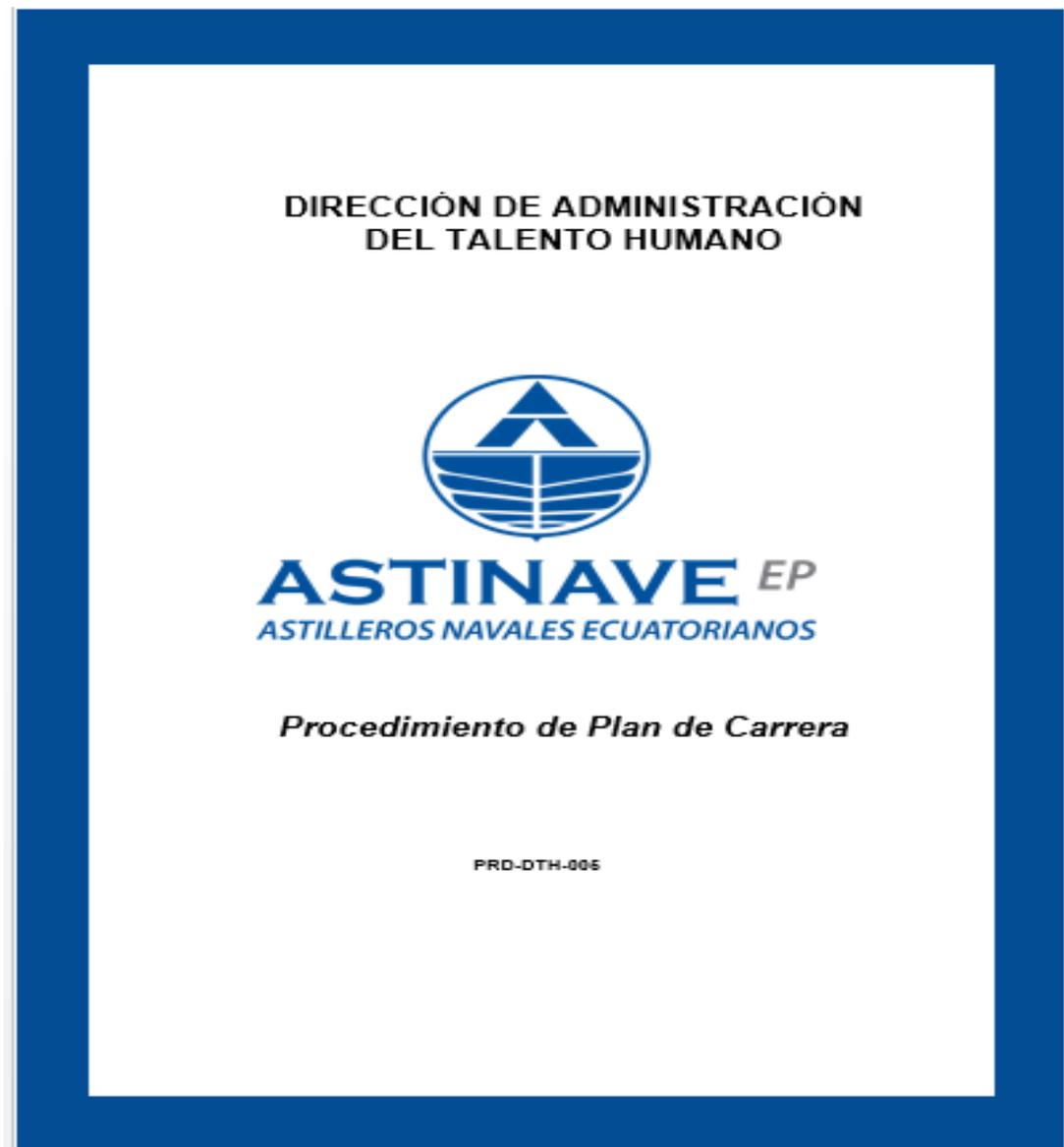
### **Recomendación**

- Se propone seguir fomentando actividades de desarrollo profesional que involucren tanto a jefes como ayudantes de taller y de esta manera fomentar la sinergia del equipo de trabajo.

## CAPÍTULO V PROPUESTA

### 5.1.-Manual de procedimiento de plan de carrera

Se elaboró un manual para el desarrollo de plan de carrera de las áreas operativas, el cual se llevó a cabo con el área de Talento Humano y las jefaturas de la Gerencia de operaciones, en el mismo está detallado el procedimiento a realizar en plan de carrera desde los requisitos necesarios, personal encargado, etapas y evaluaciones a realizar



	<b>PLAN DE CARRERA</b>	<b>PRD-DTH-005</b>
---	------------------------	--------------------

### **Introducción**

El presente manual de plan de carrera está diseñado para el área de talleres de la Gerencia de Operaciones con el propósito de brindar a los colaboradores la oportunidad de ser promovidos de acuerdo a sus competencias y desempeño además de brindarles preparación y especialización para el desarrollo en los futuros puestos.

### **Objetivo**

Promover una guía para los colaboradores del área de talleres identificados con posible potencial para realizar el acompañamiento y desarrollo de su potencial y llegar a la profesionalización de sus carreras dentro de ASTINAVE EP.

### **Alcance**

El presente documento es de aplicación para todo el personal del área de talleres que conforman Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE EP, de la planta centro, será competencia de la Dirección de Talento Humano (DTH), y la aplicación y control corresponderá al área de Desarrollo del Talento Humano y para todas las instancias que intervengan en éste.

### **Directrices**

1. El plan está enfocado a desarrollar de forma directa una de las áreas de mayor demanda de ASTINAVE EP, como lo es el área de talleres, que son quienes operan en de forma directa en la naturaleza de la empresa.
  
2. El área de DTH será quien proceda y guie el proceso del desarrollo de carrera, quien proporcionará capacitaciones, instrumentos e instalaciones para llevar acabo el acompañamiento al colaborador de la empresa.

### **3. Herramientas a utilizar para la elaboración de un plan de carrera.**

Las herramientas necesarias para iniciar el proceso de elaboración de un plan de carrera son:

1. Perfil de Cargos
2. Perfil de Puesto por competencias
3. Evaluación de Desempeño por competencias
4. Formato de cuadros de sucesión
5. Record laboral personal
6. Certificados y diplomas de cursos aprobados
7. Certificados y diplomas de capacitaciones recibidas
8. Guía de Entrevista por competencia

### **3. Etapas dentro del plan de carrera**

Se desarrollarán las siguientes acciones:

1. Formación: Se diseñan los planes de formación adaptados a las exigencias del Plan de Carrera de cada colaborador y necesidad de la empresa.
3. Rotación: Es el paso del colaborador por distintas áreas o funciones del mismo nivel o complejidad profesional según el plan de carrera.
4. Promoción: Es el paso del colaborador a puestos de mayor responsabilidad o mejora salarial.

### **4. Condiciones**

El personal que haya sido identificado deberá:

1. Cumplir con el perfil del puesto y con todos los requisitos exigidos.
2. Haber obtenido una calificación de servicios anuales mínima, equivalente a Satisfactorio en el desempeño de su puesto de trabajo.

3. Que acredite por lo menos un año en el desempeño de las funciones actuales y aceptación expresa del colaborador.
4. Deberá presentar documentación que sustente su actual estado académico.
5. El área al cual se da el ascenso debe estar estrechamente ligado con su competencia académica.
6. El supervisor inmediato deberá tener conocimiento de su posible ascenso debido a que se solicitará informe de desempeño laboral al jefe inmediato.

### **Desarrollo**

El proceso del Plan de Carreras se desarrolla en tres fases:

**Definición de las demandas (puestos) y ofertas (personas):** se hará una vez al año coincidiendo con la planificación anual. Es referenciado de Dirección y Jefes de área.

**Contraste entre demandas y ofertas:** si se logra satisfacer las demandas, será un indicador de que el Plan de Carreras ha funcionado correctamente, si hay carencias habrá que pasar a la siguiente fase.

**Diseño de carreras y planificación de acciones:** hay que rediseñar y modificar las acciones que se han planificado con anterioridad.

**Art. 27:** Responsable de la profesionalización y capacitación permanente del personal.

La administración de talento humano (DATH) de ASTINAVE EP, tendrá a su cargo el planeamiento y dirección del adiestramiento de los colaboradores.

### **Demandas**

En primer lugar se deben definir los puestos que se consideran clave en la Organización.

Inicialmente, cada unidad no debe tener más de dos o tres puestos claves.

El conjunto de Puestos Clave es el Inventario de Puestos del Plan de Carrera.

### **Ofertas**

Conjuntamente se identificará cuál es el personal con alto potencial en función de su:

Eficacia

Posibilidades de desarrollo

Formación

Edad

Antigüedad dentro de la organización

Los jefes del área son los que deben proponer a Dirección de Talento Humano el listado del personal que cumple con los requisitos, siendo confirmada o rechazada la petición de los posibles candidatos.

El personal identificado con Alto Potencial debe estar evaluado tanto profesional, como personalmente; por su jefe inmediato y por el área de Talento Humano.

### **Seguimiento**

El seguimiento se realizará anualmente, coincidiendo con la planificación financiera de ASTINAVE EP, deberán revisarse y actualizarse los inventarios de puestos y de personal con alto potencial. Se pueden excluir o incluir puestos o personas en dichos inventarios.

Si la oferta no encaja con la demanda existente, entonces se deberá acudir a un proceso externo para satisfacer la demanda o, si esta es a largo plazo, se elaborará un plan de carrera en el cual DTH debe ser el asesor técnico del diseño de carrera.

### **Diseño de carrera y evaluación**

Cuando se produzcan demandas a medio y largo plazo recursos humanos deberá diseñar un plan de Carrera y planificar las acciones que se requiera según la demanda.

En el mismo deberán centrarse los intereses de las personas con las necesidades de la Organización.

Un requisito muy importante será la discreción tanto a la hora de elaborar y presentar el Diseño de Carreras a Dirección, como a la hora de informar al colaborador sobre la decisión y los planes previstos.

De acuerdo al reglamento interno de gestión y administración de Talento Humano las evaluaciones pueden ser:

#### **Art.28 Tipos de evaluación**

##### **Evaluación de desempeño por resultados**

El personal se sujetará a evaluaciones por resultados en base a la metodología y al plan propuesto por la DATH, y será considerada para efecto de aplicación de los sistemas de remuneración variable y permanencia en la empresa.

##### **Evaluación de desempeño por competencia**

El personal se sujetarán a evaluaciones por resultados en base a la metodología y al plan de aplicación que proponga DATH, y será considerado para efecto de promociones, ascensos y eventos de capacitación.

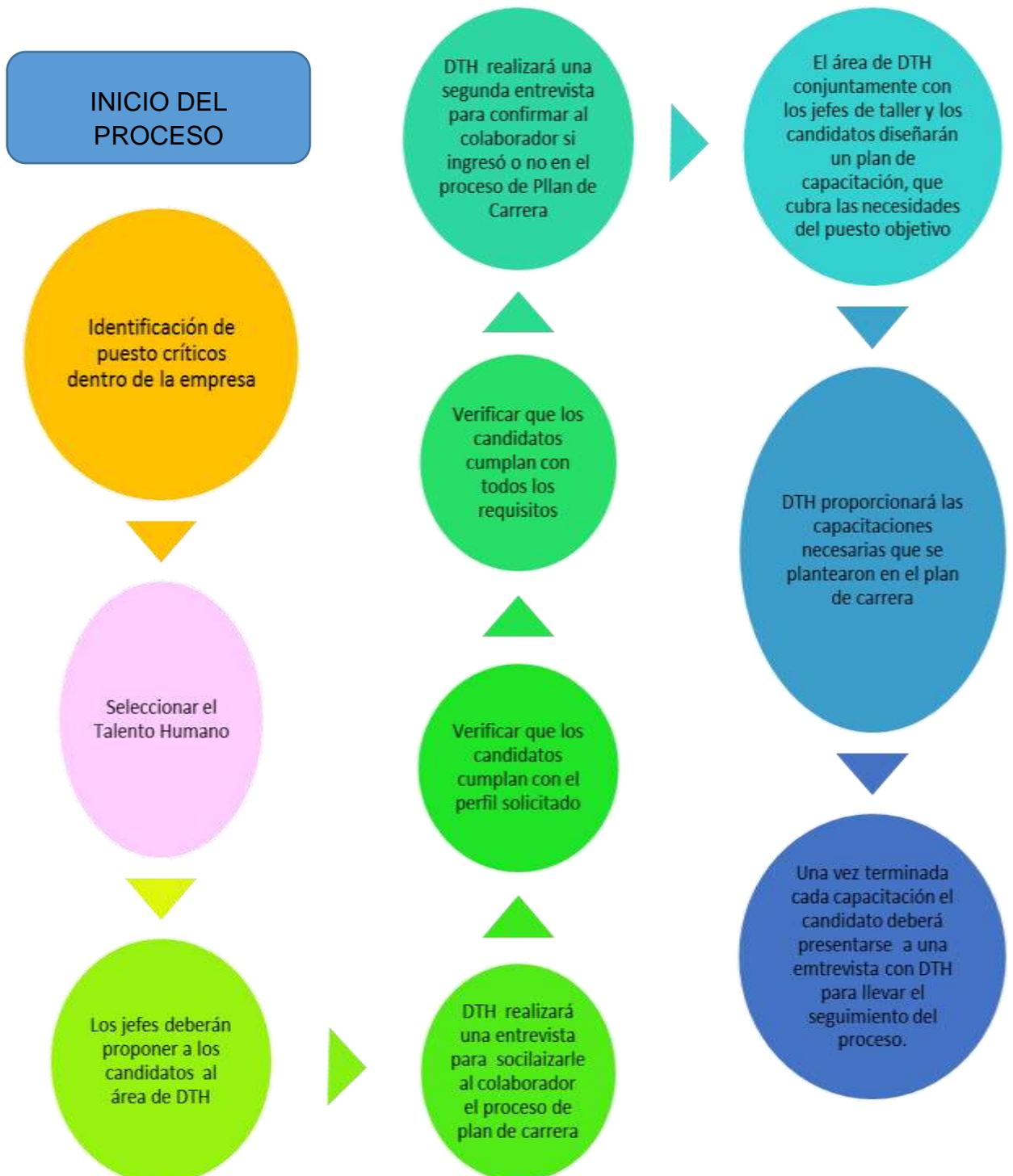
Sin embargo de lo anterior, la gerencia general podrá aprobar otro tipo de sistemas de evaluación que conlleve a conocer la situación y potencialidad del personal para generar planes de carrea, planes de retención u otros que garanticen la profesionalización y experticia del personal.

Los servidores permanentes se sujetarán a evaluaciones de medición de competencias y resultados, por lo menos dos veces al año, de las que se podrán derivar ajustar salariales, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria; eventos de capacitación; y permanencia en la empresa.

**Art. 39 Garantía del sistema de evaluación periódica del desempeño** Garantiza que el colaborador responda al cumplimiento de las

metas de empresa y las responsabilidades del evaluado en la misma con el fin de estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano.

### Diagrama de Flujo: Proceso de Plan de Carrera



## Definición

Potencial	Es el nivel máximo de competencias que una persona puede desarrollar en un momento determinado Alude al talento o capacidades que un profesional posee de forma latente, y cuyo desarrollo o afloramiento le habilitaría para desempeñar roles de superior responsabilidad en la organización.
Personal clave	Consideramos como personal clave a aquellos empleados de la empresa que tengan un muy buen desempeño, se encuentran en posiciones clave desde el punto de vista de la operación del negocio y existe un alto costo para su reemplazo
Puesto clave	Son puesto estratégicos en el desarrollo de la operación de la empresa.

### 5.2.-Manual de procedimiento de evaluación d desempeño.

Se actualizó el manual de procedimiento de evaluación de desempeño con el área de selección y vinculación de Talento Humano, de esta manera se incorporaron ciertos numerales en varios acápite del manual, que estarán ligados con el manual PRD – DTH 005 de procedimiento de plan de carrera previamente diseñado.

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACION  
DEL TALENTO HUMANO



**ASTINAVE** EP  
ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS

*Procedimiento de Evaluación de  
Desempeño*

PRD-DTH-005

## **1.-Objetivo**

Proveer una guía metodológica para la medición del desempeño del servidor/a, obrero/a público de la empresa a través de la evaluación de sus competencias técnicas y conductuales, rendimiento e identificación con la organización, resultados que servirán para calificaciones de ascensos, revaloración estímulos, traslados, planes de carrera y desvinculación.

Los resultados de la evaluación podrán ser utilizados adicionalmente para el cierre de posibles brechas existentes dentro de los ámbitos de capacitación, resignación de funciones y promociones

### **1.2 Alcance**

El presente documento es de aplicación obligatoria para todo el personal que conforma Astilleros Navales Ecuatorianos- Astinave EP, tanto la planta Centro como planta Sur

## **2 Responsabilidades**

### **2.1 De la Gerencia General**

1. Aprobar el presente documento como parte integral del Proceso de Evaluación así como de los formatos y las ponderaciones de calificación dentro de las diferentes etapas acordes a las normativas gubernamentales regulatorias.
2. Comunicar las responsabilidades a cada una de las instancias presentadas en este documento para el desarrollo del mismo y dentro de los tiempos adecuados.

### **2.2 De la Dirección de Talento Humano**

1. Actualizar las hojas de vida de todo personal de ASTINAVE EP conforme los datos proporcionados por cada uno de ellos.

2. Ejecutar el proceso de Evaluación del Desempeño bajo los requisitos indispensables establecidos en las diferentes normas gubernamentales y del presente documento.
3. informar oportunamente de las directrices, parámetros, tiempos y responsables del Proceso de Evaluación a todo el personal de ASTINAVE EP.
4. Dar a conocer cabalmente los reglamentos que rigen el proceso de Evaluación de Desempeño de ASTINAVE EP a todo el personal ASTINAVE EP, con el objetivo de conocer los derechos y deberes que les competen en este proceso.
5. Coordinar con la empresa externa contratada, las actividades del Proceso de Evaluación de Desempeño, en caso de haberse contratado para el efecto.

### **2.3 de los calificadores / evaluadores**

1. Evitar la tendencia a calificar el (los) factor (es) como “excelente o insuficiente”, cuando ello sólo responda a una característica calificada como “sobresaliente o reprochable” de un solo aspecto
2. Tratar de encontrar un equilibrio de las apreciaciones en búsqueda de la objetividad, analizando los juicios implícitos de la evaluación para advertir si existe alguna tendencia a ser sistemáticamente severo o condescendiente (duro o blando) con los subordinados.
3. Considerar el desempeño de todo el periodo de evaluar, evitando que incidentes o hechos recientes (positivos o negativos) influyan en la calificación final en desmedro de otras conductas relevantes demostradas durante el período.
4. Considerar el desempeño del periodo a evaluar, evitando que conductas demostradas en períodos anteriores influyan en la calificación final.
5. Advertir nuestros naturales prejuicios a favor de afinidades o preferencias por sexo, raza, edad, tendencias políticas etc. de manera que no interfieran en la objetividad de la evaluación.
6. Considerar aquellos conceptos o aspectos en los cuales se ha solicitado expresamente un cambio de comportamiento para observar si el evaluado modificó positivamente su conducta.

## **2.4 de los evaluados**

1. Actualizar todos sus datos personales, de formación, de capacitaciones varias, entre otro; conforme los lineamientos de la DTH.
2. Asistir a las diferentes instancias citadas por la Dirección de Talento Humano para informarse del proceso de Evaluación y las normativas que lo rigen.
3. Someterse al proceso de Evaluación de Desempeño conforme las directrices presentadas dentro de este documento y aquellas que sean comunicadas oportunamente por parte de la DTH.
4. Propender a una buena disposición frente la retroalimentación brinda por su jefe directo considerando que su propósito es apoyarlo en las dificultades que se presenten y optimizar su desempeño.
5. En caso de ausencia de los evaluados, tendrá un máximo de cinco días laborales para solicitar una nueva fecha de evaluación.

## **3. GENERALIDADES DEL PROCESO DE EVALUACION POR DESEMPEÑO**

### **3.1 PRINCIPIOS DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

1. Permanencia y Objetividades: Obedece a un proceso en el cual se califiquen los factores de los representativos y objetivos de manera constante en el periodo, registrado en la actuación del calificado en observaciones simples y confiables.
2. Comprensibilidad; refiere a las calificaciones sea entendida por todos los miembros de la organización que intervienen en el sistema.
3. Orientador de conducta; considerando los resultados del proceso calificativo, el personal podrá mejorar su desempeño y actitudes, previo conocimiento de competencias y criterios consultados por el sistema.

4. Resultados correctivos; mediante el desarrollo del proceso y considerando su producto pueden aplicarse medidas que estimulen resultados positivos; corrigiendo así mismo, los defectos que se presentan

### **3.2 características del proceso de evaluación de desempeño**

1. Brindar retroalimentación positiva y negativa
2. Ofrecer ejemplos del comportamiento concreto que justifique la evaluación que se está realizando.
3. Retroalimentación oportunamente
4. Retroalimentar aspectos que la persona sea capaz de modificar

### **3.3 Características del sistema de calificación**

1. Promover un mayor compromiso e involucramiento de todos los actores que intervienen en el proceso
2. Centrarse en las funciones propias del cargo que evalúa, tomando en cuentas las tareas tomando en cuenta las conductas y tareas más relevantes necesarias para el desempeño óptimo del cargo.
3. proporcionar a los evaluadores mediciones homogéneas y objetivas de desempeño.
4. enfatizar el apoyo y la retroalimentación al desempeño.
- 5 incorporar programas de capacitación periódicas relacionadas con los criterios y procedimientos del sistema, a objetivo de velar por su eficiencia y eficacia.
6. cumplir a cabalidad los procedimientos que el sistema de calificación exige para su puesta en práctica.

## **4. Periodicidad del proceso de evaluación**

1 Primer Semestre: Realizada durante el mes de Junio. En la Misma se evalúa a los servidores u obreros desde el 01 de Enero del año en curso

hasta el 30 de Junio. La misma se realizará durante la última semana de este período.

2. Segundo Semestre: Se realizará durante el mes de Diciembre. El período considerar es desde el 01 de Julio al 30 de Diciembre del presente año y se desarrolla durante el mes de Diciembre.

#### 4.1 calificación de competencias técnicas y conductuales

1. Las competencias técnicas y conductuales se calificarán por medio de notas que tendrán los siguientes valores y conceptos.

Nota	Nomenclatura	Concepto
5	EXCELENTE	El desempeño evaluado es ejecutado siempre
4	MUY BUENO	El desempeño evaluado es ejecutado casi siempre
3	SATISFACTORIO	El desempeño evaluado es ejecutado en la mayoría de los casos
2	REGULAR	El desempeño evaluado es ejecutado esporádicamente
1	INSUFICIENTE	El desempeño evaluado nunca es ejecutado, y afecta gravemente su labor y de la organización.

Tabla 4.1. Calificación de competencias conductuales y técnicas

#### 5.- Ponderaciones y resultados finales

1 .-Las notas resultantes de las pruebas técnicas, psicométricas y evaluación del jefe inmediato, estarán distribuidas de la siguiente **manera**.

Tipo de Evaluación	Ponderación
Técnico institucional	40%
Pruebas psicométricas	30%
De rendimiento	30%
Total	100%

**Tabla 5.1. Ponderación de Evaluaciones**

2.-Los puntajes mínimos a obtener son los siguientes

Cuantitativo	Cualitativo	Acción
De 91 a 100	Excelente	Apto
De 81 a 90	Muy Bueno	Apto
De 71 a 80	Satisfactorio	Apto con observación de mejora
De 61 a 70	Regular	Debe ser evaluado nuevamente en dos meses y subir al menos a Satisfactorio
De 0 a 60	Insuficiente	Sujeto a desvinculación según situación contractual

**Tabla 5.2. Escala de Calificaciones**

## 6.-Efecto de la Evaluación de desempeño

1. Si un servidor / obrero obtuviese un promedio de Insuficiente ingresará a un Plan de Desvinculación sin opción a una nueva evaluación.

2. Si obtuviera una calificación de Regular, deberá ser evaluado nuevamente en un plazo de dos meses. De mantenerse dicha calificación se procederá a la desvinculación o terminación del contrato.
3. Con el puntaje de las calificaciones con puntaje de Excelente o Muy bueno la Dirección de Administración de Talento Humano elaborará la clasificación de mérito, que sirve de base para los ascensos, plan de carrera, mejora de remuneración y traslados.
4. Para casos en que el evaluado este siendo considerado para alguna promoción, plan de carrera, ascenso o designación se verificarán los antecedentes de sanciones, méritos y deméritos, se revisará el manual de plan de carrera y se le informará sobre esta revisión y se le solicitará un consentimiento escrito.
5. Una vez concluido y cerrado el proceso de evaluación de desempeño, la Dirección de Talento Humano emitirá un informe final que se pondrá en conocimiento al Gerente General de ASTINAVE EP para que se determinen las acciones derivadas correspondientes.

### **5.3.-Formato de Evaluaciones de desempeño**

Se realizó una re-estructuración en el formato de evaluación de desempeño, el cual permitirá ingresar un mayor número de información con respecto al evaluado, de la misma manera se presenta de manera más detallada los aspectos a evaluar.



ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS



DIRECCION DE TALENTO HUMANO

Nº

**FORMULARIO EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

<b>DATOS DEL TRABAJADOR</b>	
Nombre del servidor Evaluado:	
Cédula de Ciudadanía:	
Puesto que Desempeña:	
Tipo de Contrato:	
Nombre del Evaluador:	
Gerencia / Departamento:	
Sección o área a la que pertenece:	
Fecha de la Evaluación: (dd/mm/aa)	

1.- Marque con una X la alternativa que corresponda según la siguiente escala:

**Escala para Evaluación** (según Acta Gerencial de..... )

1 =	0 a 60	Insatisfactorio	El desempeño evaluado no cumple con sus funciones y afecta el funcionamiento del area.
2 =	61 a 70	Regular	El desempeño del evaluado cumple, pero con algunas falencias.
3 =	71 a 80	Satisfactorio	El desempeño del evaluado es adecuado
4 =	81 a 90	Muy bueno	El desempeño del evaluado mejora las expectativas del cargo.
5 =	91 a 100	Excelente	El desempeño del evaluado supera las expectativas del cargo.

2.- Al final de cada competencia sume los números de los recuadros marcados y divida por el número de conceptos evaluados.

3.- Para obtener la nota de la competencia, se promedian las notas de los subfactores respectivos. La nota del factor quedará con dos decimales.

4.- Para obtener la nota final del **Informe de Desempeño** promedie las notas de las competencias. La nota final quedará con dos decimales; si el tercer decimal es igual o superior a cinco, deberá aproximarse al decimal siguiente.

5.- Fundamente su evaluación para cada factor.

6.- Una vez realizada la evaluación, el evaluador debe notificar personalmente los resultados al evaluado.

7.- Al final de este formulario existe una hoja de Observaciones en que el evaluado tiene el derecho a comentar los resultados obtenidos, si así lo desea. Si bien esta argumentación no constituye apelación, servirá de antecedente al Comité de Calificación. Si no existen comentarios, el evaluado deberá igualmente firmar la hoja, cruzando una línea en ésta.

8.- El evaluado deberá recibir una copia del informe y hoja de observaciones firmadas.

NOMBRE DEL SERVIDOR EVALUADO: .....

Nº

**COMPETENCIAS TECNICAS**

**A)**

**EJECUTA EL PLAN DE MANTENIMIENTO DE LAS EDIFICACIONES DE LA EMPRESA**

CONCEPTOS		EVALUACION				
		1	2	3	4	5
A1)	Cumple la actividad solicitada superando las expectativas del Jefe inmediato.					
A2)	Cumple y realiza seguimiento, además de realizarlo con buena actitud.					
A3)	Cumple permanentemente con las disposiciones señaladas					
A4)	Cumple con lo solicitado de manera regular					

**Promedio:**

0,00

**B)**

**APOYA EN LA DETECCION DE FALLAS DE CONSTRUCCION**

<b>CONCEPTOS</b>	
B1)	Cumple la actividad solicitada superando las expectativas del Jefe inmediato.
B2)	Cumple y realiza seguimiento, ademas de realizarlo con buena actitud.
B3)	Cumple permanentemente con las disposiciones señaladas
B4)	Cumple con lo solicitado de manera regular

<b>EVALUACION</b>				
1	2	3	4	5

**Promedio :**

0,00

**C)**

**OPERA LAS MAQUINAS Y EQUIPOS PARA MANTENIMIENTO DE LAS EDIFICACIONES**

<b>CONCEPTOS</b>	
------------------	--

<b>EVALUACION</b>				
1	2	3	4	5

C1)	Cumple la actividad solicitada superando las expectativas del Jefe inmediato.				
C2)	Cumple y realiza seguimiento, además de realizarlo con buena actitud.				
C3)	Cumple permanentemente con las disposiciones señaladas				
C4)	Cumple con lo solicitado de manera regular				

**Promedio:**

0,00

**D) REALIZA EL MANTENIMIENTO DE PRIMER NIVEL DE LOS EQUIPOS Y MAQUINAS PARA MANTENIMIENTO DE EDIFICACIONES**

CONCEPTOS		EVALUACION				
		1	2	3	4	5
D1)	Cumple la actividad solicitada superando las expectativas del Jefe inmediato.					
D2)	Cumple y realiza seguimiento, ademas de realizarlo con buena actitud.					
D3)	Cumple permanentemente con las disposiciones señaladas					
D4)	Cumple con lo solicitado de manera regular					

Promedio:

0,00

E)

**REALIZA INSPECCIONES PERIODICAMENTE CON EL PROPOSITO DE DETECTAR ROTURAS O FALLAS QUE DEBEN SER REPARADAS**

CONCEPTOS		EVALUACION				
		1	2	3	4	5
E1)	Se preocupa por ejecutar con gran nivel de efectividad el posicionamiento de marca y plan de publicidad de la Empresa, analiza el mercado, cotiza.					
E2)	Cumple con la ejecución de planes publicitarios, suele buscar participaciones en ferias.					
E3)	Cumple con lo encomendado en cuanto a ejecución de planes de publicidad.					
E4)	No cumple o lo hace de manera parcial, con el plan de publicidad y gestión de marca.					

Promedio:

0,00

**NOTA COMPETENCIAS TECNICAS**

**0,00**



**ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS**



Nº

**DIRECCION DE TALENTO HUMANO**

**NOMBRE DEL SERVIDOR EVALUADO:** .....

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demuestra constantemente interés en aprender.

**A)**

**CALIDAD DE TRABAJO**

CONCEPTOS	
A1)	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por

EVALUACIÓN				
1	2	3	4	5

	aprender.
A2)	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
A3)	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función
A4)	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

**Promedio:**

**B)**

**PRODUCTIVIDAD**

<b>CONCEPTOS</b>	
<b>B1)</b>	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.


0,00

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

1	2	3	4	5

<b>B2)</b>	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
<b>B3)</b>	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo
<b>B4)</b>	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

**Promedio:**

**C) CONFIANZA EN SI MISMO**

<b>CONCEPTOS</b>	
C1)	Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío.
C2)	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no esta de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.
C3)	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.


0,00

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.

<b>EVALUACIÓN</b>				
1	2	3	4	5

C4) Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.

--	--	--	--	--

**Promedio:**

0,00

**D) CONCIENCIA ORGANIZACIONAL**

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

CONCEPTOS	
D1)	Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.
D2)	Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.
D3)	Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.

EVALUACIÓN				
1	2	3	4	5

D4) Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.

--	--	--	--	--

Promedio:

0,00

E)

**RESPONSABILIDAD**

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada

CONCEPTOS	
E1)	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
E2)	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
E3)	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo
E4)	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo

EVALUACIÓN				
1	2	3	4	5

Promedio :

0,00

NOTA COMPETENCIAS CONDUCTUALES

0,00



ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS



DIRECCION DE TALENTO HUMANO

Nº

NOMBRE DEL SERVIDOR EVALUADO: .....

A)

**COMPROMISO**

Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.

CONCEPTOS	
A1)	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
A2)	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
A3)	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
A4)	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece

Promedio de Compromiso

B)

**RELACIONES INTERPERSONALES**

EVALUACIÓN				
1	2	3	4	5

0,00

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

CONCEPTOS	
B1)	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario.
B2)	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes
B3)	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.
B4)	Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad.

EVALUACIÓN				
1	2	3	4	5

Promedio Relaciones Interpersonales:

0,00

**C) TRABAJO EN EQUIPO**

Capacidad de colaborar con los demas, formar parte de un equipo y trabajar juntos en busca de un objetivo compartido.

CONCEPTOS
-----------

EVALUACIÓN				
1	2	3	4	5

C1)	Fortalece el espíritu del equipo en toda la organización, expresa satisfacción personal de sus pares.
C2)	Anima y motiva a los demás. Actúa para lograr un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de colaboración.
C3)	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas, mantiene una actitud abierta, valora las contribuciones de los demás.
C3)	Coopera, participa con el grupo, apoya sus decisiones, realiza la parte que le corresponde.


Promedio Trabajo en equipo:

0,00

D)

## COMUNICACIÓN

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.  
Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad

CONCEPTOS

EVALUACIÓN

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

D1)	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
D2)	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
D3)	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
D4)	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.


**Promedio Comunicación:**

0,00

**E)**

**ORIENTACIÓN A LA CALIDAD**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

CONCEPTOS	
E1)	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender
E2)	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
E3)	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
E4)	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

EVALUACIÓN				
1	2	3	4	5

**Promedio Orientación a la calidad:**

0,00

**F) INTEGRIDAD**

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas, y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles.

CONCEPTOS	
F1)	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un riesgo. Se asegura señalar tanto las desventajas. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación aunque tenga alta productividad.
F2)	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considere que no son éticas.
F3)	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado, es honesto en las relaciones con los clientes.
F4)	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo, expresa lo que piensa aunque no sea necesario.

EVALUACIÓN				
1	2	3	4	5

Promedio Innovación:

0,00

G)

**INNOVACION / PENSAMIENTO CREATIVO**

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

CONCEPTOS	
G1)	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes
G2)	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.
G3)	Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.
G4)	Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.

Promedio Innovación:

**NOTA COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

EVALUACIÓN				
1	2	3	4	5

0,00

**0,00**



ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS



**DIRECCION DE TALENTO HUMANO**

Nº

<b>NOMBRE DEL SERVIDOR EVALUADO:</b>	<b>0</b>
<b>CC.:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>PERIODO:</b>	<b>ENERO A JUNIO 2015</b>

**INFORME DE CALIFICACION**

<b>1.- COMPETENCIAS TECNICAS: Capacidad que tiene el colaborador para desempeñar de forma exitosa los procesos y tareas del puesto.</b>				
<b>Subfactores</b>		<b>Nota Subfactor</b>	<b>Nota factor</b>	<b>Puntaje</b>
A)	EJECUTA EL PLAN DE MANTENIMIENTO DE LAS EDIFICACIONES DE LA EMPRESA	0,00	0,00	0,00
B)	APOYA EN LA DETECCION DE FALLAS DE CONSTRUCCION	0,00		
C)	OPERA LAS MAQUINAS Y EQUIPOS PARA MANTENIMIENTO DE LAS EDIFICACIONES	0,00		
D)	REALIZA EL MANTENIMIENTO DE PRIMER NIVEL DE LOS EQUIPOS Y MAQUINAS PARA MANTENIMIENTO DE EDIFICACIONES	0,00		
E)	REALIZA INSPECCIONES PERIODICAMENTE CON EL PROPOSITO DE DETECTAR ROTURAS O FALLAS QUE DEBEN SER REPARADAS	0,00		
<b>Sumatoria notas Competencias Técnicas</b>				<b>0,00</b>

<b>2.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES: Son las conductas y patrones, donde deben estar orientados todos los Servidores y obreros públicos de ASTINAVE EP</b>				
<b>Subfactores</b>		<b>Nota Subfactor</b>	<b>Nota factor</b>	<b>Puntaje</b>
A)	CALIDAD DE TRABAJO	0,00	0,00	0,00
B)	PRODUCTIVIDAD	0,00		
C)	CONFIANZA EN SI MISMO	0,00		
D)	CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	0,00		
E)	RESPONSABILIDAD	0,00		
<b>Sumatoria notas Competencias Conductuales</b>				<b>0,00</b>

**3.- COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:**

Subfactores		Nota Subfactor	Nota factor	Puntaje
A)	COMPROMISO	0,00	0,00	0,00
B)	RELACIONES INTERPERSONALES	0,00		
C)	TRABAJO EN EQUIPO	0,00		
D)	COMUNICACIÓN	0,00		
E)	ORIENTACIÓN A LA CALIDAD	0,00		
F)	INTEGRIDAD	0,00		
G)	INNOVACION / PENSAMIENTO CREATIVO	0,00		
<b>Sumatoria notas Competencias Conductuales</b>				<b>0,00</b>

**PUNTAJE FINAL:** 0,00

**LISTA DE CALIFICACION No. INSUFICIENTE**

<b>Firma del Servidor</b>
Fecha :

<b>Firma del Responsable de evaluación</b>
Nombre:



ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS



**DIRECCION DE TALENTO HUMANO**

NOMBRE DEL TRABAJADOR EVALUADO:

0
---

<b>SINTESIS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>
---

Nota Final de la Evaluación de Desempeño:

0,00
------

ESPACIOS A SER LLENADOS POR EL EVALUADOR SI FUESE NECESARIO

1. Principales fortalezas detectadas en el período


<b>2. Principales debilidades detectadas en el período</b>
--


<b>3. Requerimientos específicos de superación para su próxima evaluación</b>
---


<b>4.Requerimiento de Capacitaciones</b>

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluado**



\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluador**



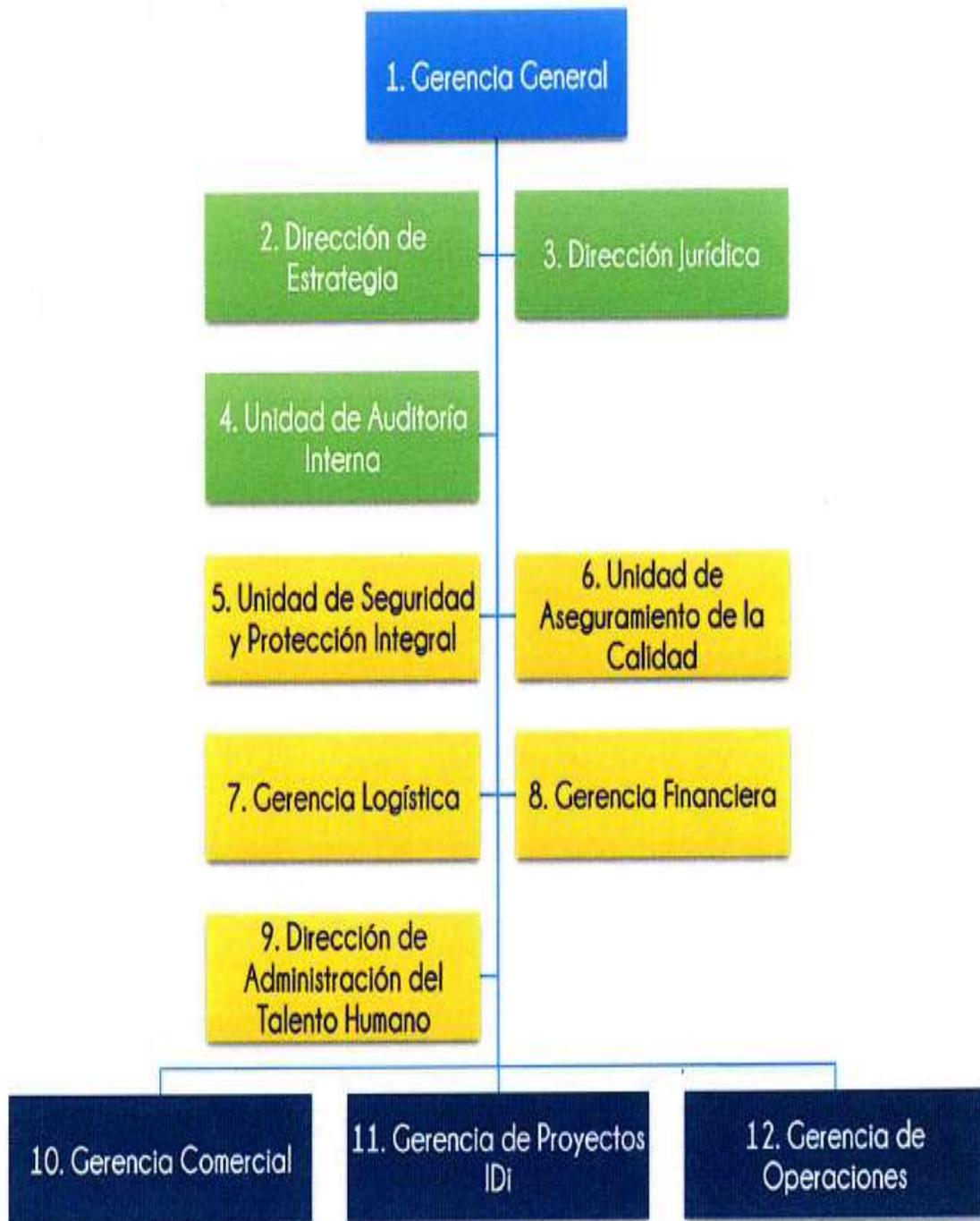
## Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Blanco , N. (14 de Diciembre de 2010). *Implementación de sistemas de Planeación de Carrera y Vida en las Organizaciones*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/implementacion-sistemas-planeacion-vida-organizaciones/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Decenzo, D., & Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.
- Del poszo , J. (2012). *Competencias Profesionales :Herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. Narceas Ediciones.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Ediciones.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall.
- Gerencia de Recursos Humanos. (31 de Enero de 2012). *Gerencia de Recursos Humanos*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2015, de <http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/2012/01/evaluacion-de-desempeno.html>
- Grados, J. (2005). *Capacitación y Desarrollo del Personal*2015. México: Trillas.
- Lloyd, B., & Leslie, R. (2010). *Gestión de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Méndez, E. (Julio de 2002). *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2015, de [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-12592002000200006](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592002000200006)
- Millares, O. (5 de Octubre de 2015). *Mejores Practicas en Recursos Humanos*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2015, de <http://www.mejorespracticarrhh.es/planes-de-carrera/>
- Mondy , R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México.
- Palacios, R. (19 de Abril de 2010). Los Planes de Carrera y Sucesión en Empresas. *Listin Diario*, pág. 1. Recuperado el 5 de Diciembre de 2015, de <http://www.listindiario.com/economia/2010/04/19/138902/los-planes-de-carrera-y-de-sucesion-en-empresas>
- Pedro, M. (7 de julio de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional/>

- Reza, J. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación*. México: Editorial Panorama.
- Rodriguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: Thomson.
- Saracho, J. (2005). *Un Modelode Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: Ril Editores.
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Siliceo, A. (2010). *Cacpaitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.
- Wether, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw – Hill.

# **ANEXOS**

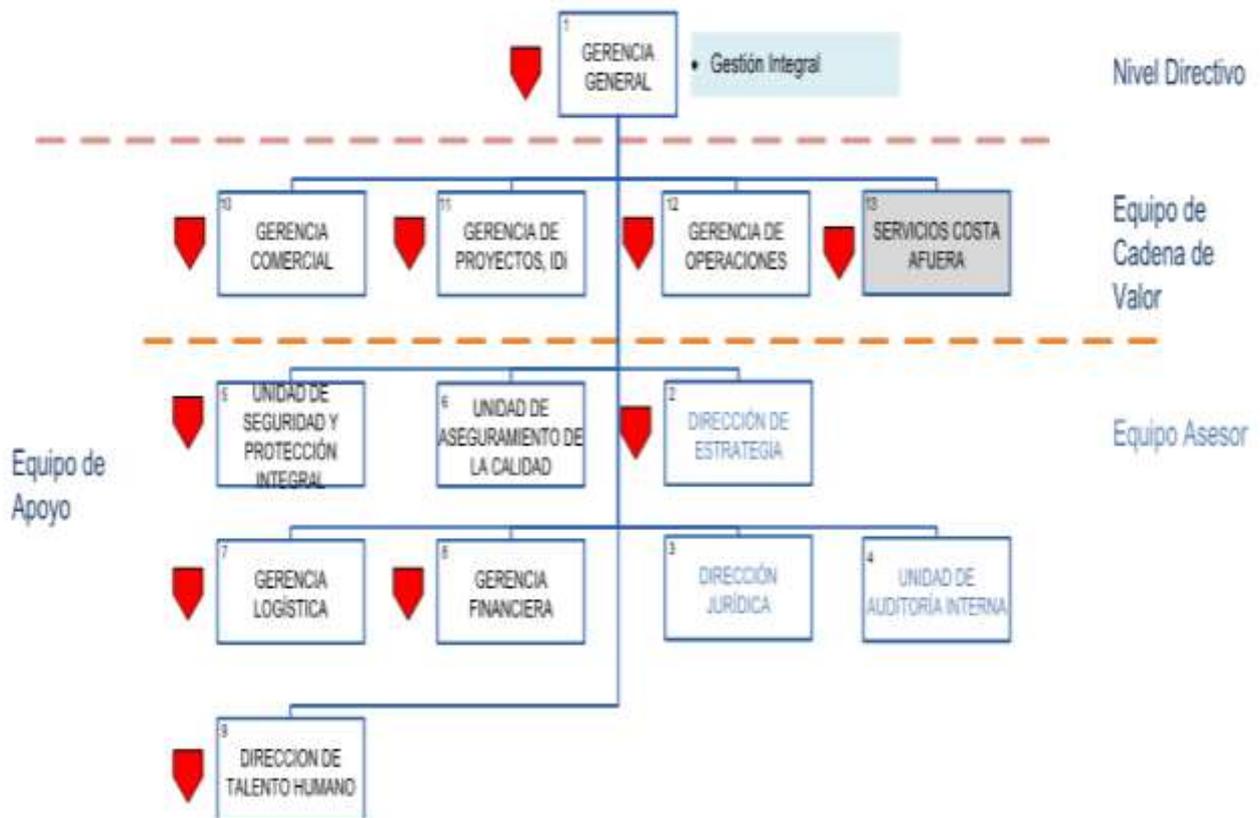
# **ANEXO I**



**Anexo 1.- Organigrama Institucional**

# **ANEXO II**

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**Anexo 2.-** Organigrama estructural



**Anexo 2.-** Organigrama, gerencia de operaciones

# **ANEXO III**

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACION  
DEL TALENTO HUMANO



**ASTINAVE** EP  
ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS

*Procedimiento de Evaluación de  
Desempeño*

PRD-DTH-006

## **Objetivo**

Proveer una guía metodológica para la medición del desempeño del servidor/a, obrero/a público de la empresa a través de la evaluación de sus competencias técnicas y conductuales, rendimiento e identificación con la organización, resultados que servirán para calificaciones de ascensos, revaloración estímulos, traslados, planes de carrera y desvinculación.

Los resultados de la evaluación podrán ser utilizados adicionalmente para el cierre de posibles brechas existentes dentro de los ámbitos de capacitación, resignación de funciones y promociones

## **1.2 Alcance**

El presente documento es de aplicación obligatoria para todo el personal que conforma Astilleros Navales Ecuatorianos- Astinave EP, tanto la planta Centro como planta Sur

## **2.-Responsabilidades**

### **2.1 De la Gerencia General**

1. Aprobar el presente documento como parte integral del Proceso de Evaluación así como de los formatos y las ponderaciones de calificación dentro de las diferentes etapas acordes a las normativas gubernamentales regulatorias.
2. Comunicar las responsabilidades a cada una de las instancias presentadas en este documento para el desarrollo del mismo y dentro de los tiempos adecuados.

### **2.2 DE LA DIRECCION DE TALETO HUMANO**

1. Actualizar las hojas de vida de todo personal de ASTINAVE EP conforme los datos proporcionados por cada uno de ellos.
2. Ejecutar el proceso de Evaluación del Desempeño bajo los requisitos indispensables establecidos en las diferentes normas gubernamentales y del presente documento.
3. Informar oportunamente de las directrices, parámetros, tiempos y responsables del Proceso de Evaluación a todo el personal de ASTINAVE EP.
4. Dar a conocer cabalmente los reglamentos que rigen el proceso de Evaluación de Desempeño de ASTINAVE EP a todo el personal ASTINAVE EP, con el objetivo de conocer los derechos y deberes que les competen en este proceso.
5. Coordinar con la empresa externa contratada, las actividades del Proceso de Evaluación de Desempeño, en caso de haberse contratado para el efecto.

### **2.3 -De los calificadores / evaluadores**

1. Evitar la tendencia a calificar el (los) factor (es) como “excelente o insuficiente”, cuando ello sólo responda a una característica calificada como “sobresaliente o reprochable” de un solo aspecto

2. Tratar de encontrar un equilibrio de las apreciaciones en búsqueda de la objetividad, analizando los juicios implícitos de la evaluación para advertir si existe alguna tendencia a ser sistemáticamente severo o condescendiente (duro o blando) con los subordinados.
3. Considerar el desempeño de todo el periodo de evaluar, evitando que incidentes o hechos recientes (positivos o negativos) influyan en la calificación final en desmedro de otras conductas relevantes demostradas durante el período.
4. Considerar el desempeño del periodo a evaluar, evitando que conductas demostradas en periodos anteriores influyan en la calificación final.
5. Advertir nuestros naturales prejuicios a favor de afinidades o preferencias por sexo, raza, edad, tendencias políticas etc. de manera que no interfieran en la objetividad de la evaluación.
6. Considerar aquellos conceptos o aspectos en los cuales se ha solicitado expresamente un cambio de comportamiento para observar si el evaluado modificó positivamente su conducta.

## **2.4 .-De los evaluados**

1. Actualizar todos sus datos personales, de formación, de capacitaciones varias, entre otro; conforme los lineamientos de la DTH.
2. Asistir a las diferentes instancias citadas por la Dirección de Talento Humano para informarse del proceso de Evaluación y las normativas que lo rigen.
3. Someterse al proceso de Evaluación de Desempeño conforme las directrices presentadas dentro de este documento y aquellas que sean comunicadas oportunamente por parte de la DTH.
4. Propender a una buena disposición frente la retroalimentación brinda por su jefe directo considerando que su propósito es apoyarlo en las dificultades que se presenten y optimizar su desempeño.
5. En caso de ausencia de los evaluados, tendrá un máximo de cinco días laborales para solicitar una nueva fecha de evaluación.

## **3. GENERALIDADES DEL PROCESO DE EVALUACION POR DESEMPEÑO**

### **3.1 PRINCIPIOS DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

- 1. Permanencia y Objetividades:** Obedece a un proceso en el cual se califiquen los factores de los representativos y objetivos de manera constante en el periodo, registrado en la actuación del calificado en observaciones simples y confiables.
- 2. Comprensibilidad;** refiere a las calificaciones sea entendida por todos los miembros de la organización que intervienen en el sistema.
- 3. Orientador de conducta;** considerando los resultados del proceso calificativo, el personal podrá mejorar su desempeño y actitudes, previo conocimiento de competencias y criterios consultados por el sistema.
- 4. Resultados correctivos;** mediante el desarrollo del proceso y considerando su producto pueden aplicarse medidas que estimulen resultados positivos; corrigiendo así mismo, los defectos que se presentan

### 3.2.-Características del proceso de evaluación de desempeño

1. Brindar retroalimentación positiva y negativa
2. Ofrecer ejemplos del comportamiento concreto que justifique la evaluación que se está realizando.
3. Retroalimentación oportunamente
4. Retroalimentar aspectos que la persona sea capaz de modificar

### 3.3.- Características del sistema de calificación

1. Promover un mayor compromiso e involucramiento de todos los actores que intervienen en el proceso
2. Centrarse en las funciones propias del cargo que evalúa, tomando en cuentas las tareas tomando en cuenta las conductas y tareas más relevantes necesarias para el desempeño óptimo del cargo.
3. Proporcionar a los evaluadores mediciones homogéneas y objetivas de desempeño.
4. Enfatizar el apoyo y la retroalimentación al desempeño.
- 5 Incorporar programas de capacitación periódicas relacionadas con los criterios y procedimientos del sistema, a objetivo de velar por su eficiencia y eficacia.
6. cumplir a cabalidad los procedimientos que el sistema de calificación exige para su puesta en práctica.

### 4.-Periodicidad del proceso de evaluación

**1 Primer Semestre:** Realizada durante el mes de Junio. En la Misma se evalúa a los servidores u obreros desde el 01 de Enero del año en curso hasta el 30 de Junio. La misma se realizará durante la última semana de este período.

**2. Segundo Semestre:** Se realizará durante el mes de Diciembre. El período considerar es desde el 01 de Julio al 30 de Diciembre del presente año y se desarrolla durante el mes de Diciembre.

#### 4.1 calificación de competencias técnicas y conductuales

1. Las competencias técnicas y conductuales se calificarán por medio de notas que tendrán los siguientes valores y conceptos.

Nota	Nomenclatura	Concepto
5	EXCELENTE	El desempeño evaluado es ejecutado siempre
4	MUY BUENO	El desempeño evaluado es ejecutado casi siempre
3	SATISFACTORIO	El desempeño evaluado es ejecutado en la mayoría de los casos
2	REGULAR	El desempeño evaluado es ejecutado esporádicamente
1	INSUFICIENTE	El desempeño evaluado nunca es ejecutado, y afecta gravemente su labor y de la organización.

Tabla 4.1. Calificación de competencias conductuales y técnicas

## 5.-Ponderaciones y resultados finales

1 las notas resultantes de las pruebas técnicas, psicométricas y evaluación del jefe inmediato, estarán distribuidas de la siguiente manera.

Tipo de Evaluación	Ponderación
Técnico institucional	40%
Pruebas psicométricas	30%
De rendimiento	30%
Total	100%

**Tabla 5.1. Ponderación de Evaluaciones**

2 Los puntajes mínimos a obtener son los siguientes

Cuantitativo	Cualitativo	Acción
De 91 a 100	Excelente	Apto
De 81 a 90	Muy Bueno	Apto
De 71 a 80	Satisfactorio	Apto con observación de mejora
De 61 a 70	Regular	Debe ser evaluado nuevamente en dos meses y subir al menos a Satisfactorio
De 0 a 60	Insuficiente	Sujeto a desvinculación según situación contractual

**Tabla 5.2. Escala de Calificaciones**

## 6.-EFECTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. Si un servidor / obrero obtuviese un promedio de Insuficiente ingresará a un Plan de Desvinculación sin opción a una nueva evaluación.
2. Si obtuviera una calificación de Regular, deberá ser evaluado nuevamente en un plazo de dos meses. De mantenerse dicha calificación se procederá a la desvinculación o terminación dl contrato.
3. Con el puntaje de las calificaciones con puntaje de Satisfactorio, Excelente o Muy bueno la Dirección de Administración de Talento Humano elaborará la clasificación de mérito, que sirve de base para los ascensos, mejora de remuneración y traslados.
4. Para casos en que el evaluado este siendo considerado para alguna promoción, ascenso o designación se verificaran los antecedentes de sanciones, méritos y deméritos, y se lee informará sobre esta revisión y se le solicitará un consentimiento escrito.
5. Una vez concluido y cerrado el proceso de evaluación de desempeño, la Dirección de Talento Humano emitirá un informe final que se pondrá en conocimiento al Gerente General de ASTINAVE EP para que se determinen las acciones derivadas correspondientes.

## Formato de evaluación institucional y técnica de Soldadura

TALLER 100 - TECNICO SOLDADURA CLASIFICACION NAVAL 3			
FECHA		Cédula de Identidad	
NOMBRE:		Gerencia/Departamento/ Unidad	

1. CUÁL ES LA MISIÓN DE ASTINAVE EP

2. ASTINAVE EP SE CONSTITUYÓ COMO EMPRESA PÚBLICA EN LA SIGUIENTE FECHA

- Diciembre de 2012
- Marzo de 2010
- Marzo de 2012
- Abril de 2012
- Ninguna de las Anteriores

3. ANTE UN ACTO ILÍCITO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN A QUIEN SE DEBE COMUNICAR INMEDIATAMENTE?

- a. Gerente General
- Jefe Inmediato
- Dirección Jurídica
- Todos los anteriores por medio de memorando
- Ninguno de los anteriores

4. MENCIONE QUE TALLER PERTENECE CADA NUMERACION:

- Taller 100:
- Taller 200A:
- Taller 200B:
- Taller 300:
- Taller 400:
- Taller 500:
- Taller 600A:
- Taller 600B:
- Taller 900:

5. IDENTIFIQUE LAS SIGUIENTES SEÑALES DE PROHIBICIÓN





**6. SELECCIONE CUALES SON LAS ZONAS PARA LA CIRCULACIÓN DE PERSONAS POR LAS ÁREAS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN**

- a. Zona cebra pintada de amarillo
- Zona cebra pintada de blanco
- Veredas, zona sin señalización para tránsito de personas con precaución
- Zona sin señalización, calles para tránsito de personas con precaución
- Ninguna de las anteriores

**Formato de evaluación institucional y técnica de Maquinado**

TALLER 200 A – TECNICO MAQUINADO			
FECHA		Cédula de Identidad	
NOMBRE:		Gerencia/Departamento/ Unidad	

**7. CUÁL ES LA MISIÓN DE ASTINAVE EP**

**8. ASTINAVE EP SE CONSTITUYÓ COMO EMPRESA PÚBLICA EN LA SIGUIENTE FECHA**

- Diciembre de 2012
- Marzo de 2010
- Marzo de 2012
- Abril de 2012
- Ninguna de las Anteriores

**9. ANTE UN ACTO ILÍCITO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN A QUIEN SE DEBE COMUNICAR INMEDIATAMENTE?**

- b. Gerente General
- Jefe Inmediato
- Dirección Jurídica
- Todos los anteriores por medio de memorando
- Ninguno de los anteriores

**10. MENCIONE QUE TALLER PERTENECE CADA NUMERACION:**

Taller 100:  
Taller 200A:  
Taller 200B:  
Taller 300:  
Taller 400:  
Taller 500:  
Taller 600A:  
Taller 600B:  
Taller 900:

**11. IDENTIFIQUE LAS SIGUIENTES SEÑALES DE PROHIBICIÓN**



**12. SELECCIONE CUALES SON LAS ZONAS PARA LA CIRCULACIÓN DE PERSONAS POR LAS ÁREAS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN**

- c. Zona cebra pintada de amarillo
- Zona cebra pintada de blanco
- Veredas, zona sin señalización para tránsito de personas con precaución
- Zona sin señalización, calles para tránsito de personas con precaución
- Ninguna de las anteriores

**13. UNIR CON LÍNEA LOS TIPOS DE MATERIALES CON LOS SIGUIENTES TIPOS DE**

## EXTINTORES

- |   |          |
|---|----------|
| 1. Fuegos por combustibles líquidos como gasolina, pintura, etc | • Tipo A |
| 2. Fuegos Eléctricos  | • Tipo B |
| 3. Fuegos de metales ligeros                                    | • Tipo C |
| 4. Fuegos provocados por madera, papel, cartón etc              | • Tipo D |

### 14. UNIR CON LÍNEA, SEGÚN LO ESTABLECIDO EN EL MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RESIDUOS Y DESECHOS DE ASTINAVE EP, IDENTIFIQUE LA CLASIFICACIÓN DE LOS SIGUIENTES DESECHOS:

- |                       |                 |
|-----------------------|-----------------|
| 1. Líquido peligrosos | • EPP usados    |
| 2. Sólidos peligrosos | • Taladrina     |
| 3. Sólidos Peligrosos | • Aguas Oleosas |

### 15. DE ACUERDO A LOS COLORES ESTABLECIDOS PARA LA RECOLECCIÓN DE BASURA EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS, ESPECIFIQUE EL TIPO DE DESECHO QUE DEBE COLOCARSE POR CADA TIPO DE COLOR



### 16. SUBRAYE LOS NOMBRES DEL PRESIDENTE Y ASESOR DEL COMITÉ DE ÉTICA DE ASTINAVE EP

- a) Vladimir Ibarra
- b) Camilo Delgado
- c) Rogelio Maza
- d) Yanira Caicedo
- e) Aurelio Ortiz

### Manejo de máquinas industriales de operación manual para fabricación de piezas y componentes de acero y aluminio

### 17. ¿Cuáles son los circuitos de enfriamiento para el sistema de propulsión que Ud. conoce?

- a) Enfriamiento por aceite

- b) Enfriamiento al vapor
- c) Enfriamiento por agua
- d) Enfriamiento por dispersión de aire
- e) Ninguna de las anteriores

**18. ¿Qué tipo de bocines se utiliza para un sistema de propulsión?**

- a) Micarta
- b) Magnolia
- c) Cerámico
- d) Caucho – bronce
- e) Thordon
- f) Aluminio
- g) Todas las anteriores

**19. ¿Cómo se puede corregir la deflexión en un eje?**

- a) Sometiendo el eje a una fuerza (por prensa)
- b) Por golpe
- c) Introduciendo el eje en el agua
- d) Por aplicación de calor

**20. ¿Se podría instalar un bocín de thordon en el eje de un barón de pala aplicando nitrógeno líquido?**

- a) SI
- b) NO

**21. ¿Qué función cumple un servo en una embarcación?**

- a) En un cubichete donde descansan los ejes de propulsión
- b) Es el lugar donde se encuentra ubicado el mecanismo de control de mando del sistema de gobierno de la embarcación.
- c) Es el lugar asignado para que los tripulantes se sirvan los alimentos

**22. ¿Para qué sirve el empacador en un sistema de propulsión?**

- a) Para envolver las tiras de amarre en una maniobra de varada
- b) Sirve para empujar el mergollar e impedir el ingreso de agua
- c) Para lanzar el jibilay en una maniobra
- d) Ninguna de las anteriores

**23. ¿Para qué sirven las toberas en el sistema de propulsión?**

- a) Para proteger las hélices del desgaste
- b) Para aumentar el impulso en una embarcación
- c) Para mejorar la estética del barco
- d) Ninguna de las anteriores

### **Metrología**

**24. ¿Cómo se miden los claros en un sistema de propulsión?**

- a) Con fillet metálicos o laminas delgadas de diferentes espesores
- b) Con micrómetros exteriores
- c) Con un compas
- d) Con calibradores de profundidad

**25. ¿Qué función cumple un reversible en el Sistema de Gobierno?**

- a) Para dar marcha atrás.
- b) Para aumentar la potencia y velocidad
- c) El sistema de gobierno no tiene reversible
- d) Ninguna de las anteriores

**26. ¿Cuál sería el claro permisible en un Sistema de Propulsión con un eje de 10” de diámetro que funciona con bocines de magnolia:**

- a) 18 a 20 milésimas de pulgada
- b) 60 a 80 milésimas de pulgada
- c) 80 a 100 milésimas de pulgada
- d) Todas las anteriores

**27. ¿QUÉ NORMAS COMPETEN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE ASTINAVE EP?**

**28. ¿La norma ISO 14001 con cuál de las siguientes opciones tiene relación?**

- Seguridad y Salud Ocupacional
- Medio Ambiente
- Seguridad de la información
- Calidad

**29. ¿Cuáles son las responsabilidades del personal de ASTINAVE EP en el SIG?**

1.

2.

**Técnicas de soldadura GMAW(MIG-MAG), SMAW, TIG, certificados (1G, 2G Y 3G) por alguna sociedad IACS en acero y aluminio naval**

**30. ¿Cuál de las siguientes siglas en inglés representa la soldadura por arco de electrodos revestido?**

- a) SAW
- b) GMAW

- c) GTAW
- d) SAW
- e) NINGUNA

**31. ¿Cuál de las siguientes respuestas son las funciones principales del revestimiento del electrodo?**

- a) Generar humo circundante y volver inestable el arco
- b) Tratar de que no se vea el arco y proteger del metal base de la corrosión
- c) Estabilizar el arco y proteger el metal fundido de la atmosfera por medio de los gases que se generan
- d) Evaporar la humedad y calentar el metal base
- e) Ninguna de las anteriores

**32. La posición 4F significa:**

- a) Soldadura en filete posición plana
- b) Soldadura en filete posición horizontal
- c) Soldadura en filete posición vertical
- d) Soldadura en filete posición sobrecabeza

**33. La posición 1G significa:**

- a) Soldadura en bisel posición plana
- b) Soldadura en bisel posición horizontal
- c) Soldadura en bisel posición vertical
- d) Soldadura en bisel posición sobrecabeza

### **Equipos de Soldadura**

**34. ¿Cuál de los siguientes literales son los tipos de corriente de salida en el equipo para soldar por arco de electrodos revestidos?**

- a) Solo Corriente Alterna (CA)
- b) Solo Corriente Continua (CC)
- c) Con Corriente Alterna (CA) y Corriente Continua (CC)
- d) Ningunas de las anteriores

**35. Un portaelectrodos es un dispositivo de sujeción que permite al soldador sostener y controlar el electrodo**

- VERDADERO
- FALSO

**36. Un portaelectrodos sirve como medio para conducir la corriente de soldadura del cable al electrodo**

- VERDADERO
- FALSO

**37. Un mango aislado en el portaelectrodos separa la mano al soldador del circuito de soldadura**

- VERDADERO
- FALSO

**38. La Corriente Continua (CC) siempre produce un arco más estable y una transferencia de metal más uniforme que la Corriente Alterna (CA)**

- VERDADERO
- FALSO

**39. Polaridad directa es cuando conectamos el portaelectrodo en el polo negativo de una máquina de soldar**

- VERDADERO
- FALSO

### **Formato de evaluación institucional y técnica de Servicios Eléctricos**

<b>TALLER 300- SISTEMAS ELECTRICOS</b>			
<b>FECHA</b>		<b>Cédula de Identidad</b>	
<b>Nombre:</b>		<b>Gerencia/Departamento/ Unidad</b>	

**1.- Identifique en qué tipo de Proceso usted se encuentra inmerso en el día a día y directamente relacionado según sus competencias**

- d. Proceso Gobernante
- e. Proceso Habilitante de Asesoría
- f. Proceso Habilitante de Apoyo
- g. Ninguna de las anteriores

**2.-De los siguientes enunciados, señale cuales Líneas de Negocio pertenecen al Desarrollo de Proyectos**

- h. Mantenimiento Electrónico
- i. Modernización de Embarcaciones
- j. Soluciones industriales para la actividad costa afuera
- k. Gerencia de Proyectos
- l. Ninguna de los anteriores

**3.-La capacidad productiva de ASTINAVE EP para la construcción de embarcaciones en planta centro es de:**

- m. Embarcaciones de acero y aluminio de hasta 800tn. 60m de eslora, 12m de manga y 4m de calado
- n. Embarcaciones de acero y aluminio de hasta 5000tn, 90m de eslora, 16m de manga y 6m de calado
- o. Embarcaciones de acero y aluminio de hasta 2000tn, 90m de eslora, 15m de manga y 5m de calado
- p. Ninguna de las anteriores

#### 4.-MENCIONE QUE TALLER PERTENECE CADA NUMERACION:

- q. Taller 100:
- r. Taller 200A:
- s. Taller 200B:
- t. Taller 300:
- u. Taller 400:
- v. Taller 500:
- w. Taller 600A:
- x. Taller 600B:
- y. Taller 900:

#### 5.-Identifique las siguientes señales obligatorias



#### 6.- ¿QUÉ NORMAS COMPETEN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE ASTINAVE EP?

**7.-¿La norma ISO 14001 con cuál de las siguientes opciones tiene relación?**

- Seguridad y Salud Ocupacional
- Medio Ambiente
- Seguridad de la información
- Calidad

**8.-¿Cuáles son las responsabilidades del personal de ASTINAVE EP en el SIG?**

1.

2.

**9.-Enuncie cuales son los compromisos con la Seguridad y Salud Ocupacional**

**10.-Enuncie cuales son los compromisos con el ambiente**

### **Mantenimiento de sistemas eléctricos con clasificación naval**

**11.-Cuál es la unidad básica de la corriente eléctrica?**

- a) Voltio
- b) Vatio
- c) Amperio
- d) Ohmio

**12.- Si se desea aumentar la corriente de un banco de batería ¿Qué conexión se realiza entre las baterías que lo componen?**

- a) Serie.
- b) Paralelo.
- c) Mixta

**13.-La potencia de los motores eléctricos se expresa en:**

- a) Watios.
- b) Julios.
- c) Nw.
- d) Kwh

**14.-¿Qué instrumento podría usar para medir corriente eléctrica?**

- a) Un Megahometro
- b) Un Voltímetro
- c) Un Amperímetro

#### **Sistemas eléctricos bajo estándares de clasificación naval**

**15.-En un circuito de resistencias en serie, la Resistencia Total es:**

- a)  $R_t = R_1 \times R_2 \times R_3$
- b)  $1/R_t = 1/R_1 + 1/R_2 + \dots$
- c)  $R_t = R_1 + R_2 + R_3 + \dots$
- d)  $R_t = R_1 + R_2 + R_3 \times n$

**16.-¿Cuál es la fórmula de la potencia?**

- a)  $P = V \times I$
- b)  $P = I \times R$
- c)  $P = V/I$
- d)  $P = V \times I$

**17.-Cuál es el propósito de un transformador de Potencia.**

- a) Aumentar la corriente en un circuito.
- b) Aumentar o disminuir el voltaje en un circuito.
- c) Aumentar o disminuir la capacidad de un circuito.
- d) Disminuir la corriente en un circuito.

#### **Equipos de Medicion de parámetros de sistemas con clasificación naval**

**18.-El punto de confluencia de dos o más conductores se dice:**

- a) Malla.
- b) Nodo
- c) Rama
- d) Línea.

**19.-La primera ley de KIRCHHOFF dice que:**

- a) A lo largo de todo circuito cerrado la suma de V es 0
- b) La conservación de la carga según Lavosier.
- c) La conservación de la energía
- d) La suma de intensidades que hay en un nudo es  $I=0$

**20.-La conductividad es la inversa de:**

- a) Impedancia.
- b) La conductancia.
- c) La resistividad.
- d) Reactancia.

**Formato de evaluación institucional y técnica de servicios operacionales**

MANIOBRA- AYUDANTE DE TALLER			
Nombre		Cédula de Identidad	
Fecha		Gerencia/Departamento/ Unidad	

**1.-Cuál es la Misión de ASTINAVE EP**

**2.-ASTINAVE EP se constituyó como Empresa Pública en la siguiente fecha**

- z. Diciembre de 2012
- aa. Marzo de 2010
- bb. Marzo de 2012
- cc. Abril de 2012
- dd. Ninguna de las Anteriores

**3.-Ante un acto ilícito dentro de la institución a Quien se debe comunicar inmediatamente?**

- ee. Gerente General
- ff. Jefe Inmediato
- gg. Dirección Jurídica
- hh. Todos los anteriores por medio de memorando

ii. Ninguno de los anteriores

**4.-MENCIONE QUE TALLER PERTENECE CADA NUMERACION:**

Taller 100:

Taller 200A:

Taller 200B:

Taller 300:

Taller 400:

Taller 500:

Taller 600A:

Taller 600B:

Taller 900:

**5.-Identifique las siguientes señales de prohibición**



**6.-Indique que certificaciones de las siguientes ha obtenido ASTINAVE EP, enciérrelas en un CÍRCULO**

- a) Sello Hace Bien
- b) Sello Hace Mejor
- c) Sistema Integrado de gestión
- d) Sistema Naval de calidad

**7.- Indique el nombre de tres embarcaciones que hayan estado en el VARADERO durante el 2015**

- 1.
- 2.
- 3.

**8.- Indique dos embarcaciones que hayan estado en los diques durante el 2015**

- 1.
- 2.

**9.-De acuerdo a los colores establecidos para la recolección de basura en las áreas administrativas, especifique el tipo de desecho que debe colocarse por cada tipo de color**



**10.-Subraye los nombres del presidente y asesor del comité de ética de Astinave EP**

- a) Vladimir Ibarra
- b) Camilo Delgado
- c) Rogelio Maza
- d) Yanira Caicedo
- e) Aurelio Ortiz

**Conocimiento de equipos y maquinarias para maniobra de varada y desvarada**

**11.-El nudo de amarre más recomendable para las maniobras de amarrar una embarcación:**

- a.- As de guía
- b.- Balso americano
- c.- Ballestrinque
- d.- Todas correctas

**12.-El remo es un implemento que sirve para:**

- a.- Desabracar
- b.- Propulsar
- c.- Medir la profundidad
- d.- Todas correctas

**13.-¿Si Ud. durante una maniobra tuviera que trincar un cabo para sujetar una carga en cubierta ¿Qué usaría?**

- a.- Un escoben
- b.- Un imbornal
- c.- Una cornamusa
- d.- Un trancanil

**14.-¿Cómo se llaman los elementos que se utilizan al momento de realizar**

**un izaje con la grúa para estabilizar los pesos suspendidos?**

- a.- Vientos.
- b.- Tiras de amarre.
- c.- Cables.
- d.- Cadenas.

**15.-¿Cuál es el ancho del canal de varamiento?**

- a.- 10 m.
- b.- 11 m.
- c.- 12 m.

**16.-¿Cuál es la longitud de la plataforma de varamiento?**

- a.-30 m.
- b.-40 m.
- c.-43 m.

**Conocimientos básicos de varada y desvarada**

**17.-La banda del lado derecho de una nave mirando desde la popa a proa, se llama:**

- a.- Babor
- b.-Estribor
- c.- Aleta
- d.-Amura

**18.-La banda del lado izquierdo de una nave mirando desde popa a proa, se llama:**

- a.- Babor
- b.-Estribor
- c.- Aleta
- d.-Amura

**Sistemas de Mantenimiento**

**19.-¿Cuál es el objetivo de confeccionar la cama de varamiento?**

- a) Que la embarcación asiente de manera segura sobre de cama de varada que está acorde a las líneas de forma de la embarcación.
- b) No es necesario realizar la cama de varamiento.

**20.- ¿Cuándo una embarcación es varada en planta centro y asienta sobre los carros de transferencia, sobre que lo hace?**

- a.- Madera.
- b.- Bloque de cemento.
- c.- Sobre el metal del carro de transferencia.

# **ANEXO IV**

## **Formato de entrevista para personal de Talento Humano**

### **Aspecto del proceso de capacitación dentro de la organización**

¿Con qué frecuencia imparten capacitación a los colaboradores de la empresa?

¿Qué tipo de cursos suelen impartir?

¿Cuál es la manera que se retroalimentan a los colaboradores de la empresa?

¿Cómo se detectan las necesidades de formación o capacitación en los colaboradores?

¿Cómo se identifica al personal que deberá ser capacitado?

# **ANEXO V**

### Formato de encuesta

En la empresa existen programas o planes de desarrollo profesional para el personal del área operativa?

Si

No

¿Tiene conocimientos sobre que es un plan de carrera?

Si

No

¿Actualmente cuenta la empresa con plan de carrera para promover y desarrollar a sus colaboradores?

Si

No

¿Tiene conocimientos de cómo se desarrolla un plan de carrera?

Si

No

¿Reconoce los beneficios del plan de carrera para su desarrollo profesional?

Si

No

# ANEXO VI

## Formato de encuesta realizada a los jefes de taller

1. Cuáles de las siguientes competencias el personal que tiene a cargo desarrolla diariamente en su lugar de trabajo? Escoja tres (3) que considere más importantes o que usa con mayor frecuencia

- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Liderazgo
- Iniciativa
- Motivación
- Orientación a resultados

2. Para usted las competencias están relacionadas con:

- Habilidades y destrezas individuales
- Lograr metas y objetivos
- Todas las anteriores

3. ¿Qué competencias considera necesario reforzar?  
Elija las que considere las más importantes 50  
Innovación

- Trabajo bajo presión
- Orientación al cliente interno y externo
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Pensamiento estratégico

4. ¿Qué competencias considera necesario desarrollar con su equipo de trabajo?  
Usted sabe que las tiene pero su desarrollo es poco o nulo. Escoja las que considere urgentes

- Autoconocimiento
- Capacidad de aprendizaje
- Pensamiento estratégico
- Orientación a resultados
- Innovación y cambio

- Orientación al cliente interno y externo
- Promoción de equipos de alto desempeño
- Comunicación efectiva

# **ANEXO VII**

## **Formato de Entrevista**

### **Aspectos importantes de un manual de plan de carrera**

¿Qué aspectos importantes considera y deben ser parte del manual de plan de carrera?

¿Quién o quiénes considera que deben estar a cargo del desarrollo del plan de carrera

¿Qué factores se deben medir para elegir a una persona como candidato en el cuadro de sustitución?

¿Qué requisitos son necesarios para determinar el perfil de los candidatos?

# **ANEXO VIII**

## FORMATO (EVALUACION DE RENDIMIENTO)

DATOS GENERALES										
EVALUADOR			EVALUADO							
NOMBRES Y APELLIDOS			NOMBRES Y APELLIDOS							
CARGO			ÁREA		CARGO					
ÁREA			ÁREA							
PERÍODO EVALUADO										
FECHA INICIO			FECHA DE FIN							
DD/MM/AAAA			DD/MM/AAAA							
DETALLE DE CALIFICACIÓN										
PARÁMETROS		EVALUACIÓN				CALIFICACION OBTENIDA				
COMPETENCIAS TÉCNICAS		DESCRIPCIÓN	PT.	DESCRIPCIÓN	PT.					
		E = Excelente	10	R = Regular	2.5					
		MB = Muy Bueno	7.5	I = Insuficiente	0					
		S = Satisfactorio	5							
COMPETENCIAS CONDUCTUALES										
N°	COMPETENCIAS TÉCNICAS					E	M B	S	R	I
1	Conoce y desarrolla con propiedad las funciones de su cargo.					<input type="checkbox"/>				
2	Actúa con criterio propio, se le puede delegar con confianza.					<input type="checkbox"/>				
3	Tiene claridad sobre las metas que debe lograr.					<input type="checkbox"/>				
4	Ejecuta y/o entrega su trabajo en forma adecuada y sin errores o reprocesos					<input type="checkbox"/>				
5	¿Cumple eficientemente con su trabajo dentro de los plazos establecidos?					<input type="checkbox"/>				
<b>SUBTOTAL A (1+2+3+4+5)</b>										
N°	COMPETENCIAS CONDUCTUALES					E	M B	S	R	I
6	Propicia un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros y clientes.					<input type="checkbox"/>				
7	Cumple con las normas y políticas de la empresa (carece de amonestaciones).					<input type="checkbox"/>				
8	Es puntual, justifica sus atrasos y ausencia.					<input type="checkbox"/>				

9	Muestra un compromiso desinteresado por la organización.	<input type="checkbox"/>				
10	Sabe trabajar en equipo, integrarse en los grupos sin provocar conflictos.	<input type="checkbox"/>				
<b>SUBTOTAL B (7+8+9+10)</b>						
<b>TOTAL ( SUBTOTAL A + SUBTOTAL B)</b>						
<b>COMENTARIOS DEL EVALUADOR</b>						
¿Recomendaría Ud. a esta persona para una futura contratación?		<b>SI</b>	<input type="checkbox"/>	<b>NO</b>	<input type="checkbox"/>	
¿Por qué?						
<b>COMENTARIOS DEL EVALUADO</b>						
<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>						
<b>FIRMA DEL EVALUADO</b>						

# **ANEXO IX**

# EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



**ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS**



## ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Estimado colaborador, su opinión es muy importante, por lo tanto le solicitamos que dedique unos minutos para realizar la presente encuesta, a fin de conocer sus opiniones y su percepción sobre nuestra organización. Además nos encantaría conocer sus ideas y sugerencias para realizar las mejoras.

La encuesta está conformada por 34 preguntas, las cuales se encuentran divididas en base a cuatro criterios que abarcan aspectos específicos de su trabajo, permitiéndole a la empresa utilizar la información obtenida como herramienta de mejora.

Se pide responder todas las preguntas con sinceridad, para lo cual se deberá considerar la tabla de escala de valoración detallada a continuación:

### Escala de Valoración

IMPORTANCIA		SATISFACCION	
Nada Importante	1	Completamente Insatisfecho	1
Poco Importante	2	Insatisfecho	2
Importante	3	Medianamente Satisfecho	3
Muy Importante	4	Satisfecho	4
Extremadamente Importante	5	Completamente Satisfecho	5

¿A la hora de elegir una empresa en la cual trabajar, qué grado de importancia le da usted a los criterios detallados en la tabla adjunta? Y ¿En relación a ASTINA VE EP, indique el nivel de satisfacción con relación a esos mismos criterios?

CRITERIOS	IMPORTANCIA					SATISFACCION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Puesto de Trabajo										
Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros										
Condiciones Ambientales, infraestructuras y Recursos										
Motivación y Reconocimiento										
Salud										

¿Cómo evalúa usted el trabajo realizado por ASTINAVE EP, en cuanto a la satisfacción de su personal? Por favor marque con una "X" el grado de importancia y el nivel de satisfacción que usted considere apropiado para cada uno de los criterios detallados en la tabla adjunta.

PUESTO DE TRABAJO	IMPORTANCIA					SATISFACCION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sus funciones y responsabilidades están bien definidas										
El trabajo que realiza es significativo y aporta a la empresa										
En su área de trabajo tienen bien repartidas las cargas de trabajo										
Puede desarrollar todas sus habilidades en su puesto de trabajo										
Considera que cuenta con el equipo necesario para realizar las actividades asignadas										
Las tareas asignadas por su Jefe Inmediato, le ayudan a crecer profesionalmente										
Recibe información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo										
<b>AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCION CON LOS COMPAÑEROS</b>										
Se siente parte de un Equipo de Trabajo										
La buena relación con los compañeros de trabajo										
La buena relación con su Jefe Inmediato										
La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente										
La comunicación que existe entre usted y su Jefe Inmediato es efectiva										
Consideraría usted recomendar a sus amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.										
<b>CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS</b>										
Las instalaciones en su lugar de trabajo son adecuadas										
Las instalaciones sanitarias asignadas a su área de trabajo permanecen limpias y están en buen estado										
Considera que su puesto de trabajo le proporciona el confort adecuado para evitar los riesgos ergonómicos (posturas inadecuadas, levantamiento de pesos, movimientos repetitivos)										
La empresa le facilita los Equipos de Protección Personal (EPP's) necesarios para su trabajo										



	IMPORTANCIA					SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Está usted conforme con el servicio de transporte que ofrece la empresa										
Las rutas actuales de transporte son adecuadas para garantizar su seguridad y movilidad										
Está conforme con la cantidad y calidad de los alimentos por el valor que paga										
Está usted conforme con el servicio de alimentación que ofrece el Proveedor que actualmente brinda el servicio en ASTINAVE EP										
La empresa brinda Equidad Laboral o Trato Justo										
La gestión realizada por la empresa cada vez que usted debe salir por comisión de servicios es adecuada contemplando la movilización, la logística y adicionales.										
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>										
Las condiciones salariales que otorga la empresa van acorde a su formación profesional										
Los pagos salariales se realizan de manera oportuna										
La empresa fomenta actividades recreativas, culturales y deportivas entre sus trabajadores										
Esta usted conforme con las evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados a fin de realizar promociones pertinentes en beneficio de la productividad de empresa										
Siente que la empresa le brinda apoyo en situaciones personales (calamidad doméstica, estudios, apoyo económico, otros)										
Le pagan o reconocen los viáticos por comisión de servicios de manera oportuna (antes de salir de la empresa)										
<b>SALUD</b>										
Está usted conforme con la atención del servicio que ofrece el Dispensario Médico de ASTINAVE EP										
Considera que el Dispensario Médico necesita extender su horario de atención.										
Estaría usted de acuerdo pagar por un seguro de salud corporativo y de vida										
Cuan conforme se encuentra usted con la disponibilidad de los medicamentos entregados por el Dispensario Médico										
Considera usted que el tiempo de respuesta ante los accidentes y/o incidentes presentados han sido satisfactorios										

**Sugerencias y Recomendaciones:** Señale tres sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones y para el mejor funcionamiento de ASTINAVE EP.

- 1.- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Gerencia o Dirección:	_____
Departamento o Taller:	_____
Tiempo que labora en ASTINAVE EP:	_____
Estado Civil:	_____
Fecha:	_____

*A. J. J.*



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **KATTY MARILYN DESIDERIO HERNÁNDEZ**, con C.C: # 0920298080 autor/a del trabajo de titulación “**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE CARRERA EN LA EMPRESA ASTINAVE EP**” modalidad Sistematización de las prácticas: a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, modalidad Sistematización de las prácticas, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 29 de febrero de 2016

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: KATTY MARILYN DESIDERIO HERNÁNDEZ  
C.C: 0920298080



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Diseño e implementación de un plan de carrera en la empresa ASTINAVE EP		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Desiderio Hernández, Katty Marilyn		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Psic. Chiquito Lazo, Efrén Msc.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	29 de febrero de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	151
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Psicología Organizacional, Clima Organizacional.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Inversión, Plan de carrera, Desarrollo, Crecimiento Profesional, Potencial		

#### RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

El presente trabajo recopiló información de varias fuentes y de la investigación bibliográfica de conceptos relacionados a la temática dentro del área operativa de la empresa Astinave EP.

Uno de los problemas que existía dentro de la empresa es que se identificó un reducido número de personal operativo altamente capacitado o con formación académica insuficiente para participar en promociones o ascensos a puestos claves del área de operaciones, provocando una búsqueda de personal por medio del reclutamiento externo, lo que implica una alta inversión en tiempo y capacitaciones para la formación de un nuevo colaborador.

Como medio para mejorar esta situación dentro de la empresa se propuso el Diseño de Plan de Carrera para cargos operativos de la empresa Astinave EP que optimice el desempeño y rendimiento en las funciones diarias de los colaboradores y así aportar a una mayor eficiencia e innovación de los procesos y productos que brinda Astinave EP a sus clientes nacionales y extranjeros.

El objetivo principal de este trabajo fue realizar el diseño de un plan de carrera para los colaboradores del área operativa que tengan alto potencial y de esta manera fomentar el desarrollo y crecimiento profesional y personal del colaborador en la empresa.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-0988765708	E-mail: mdesiderio1991@gmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bonilla Moran, Luis Mgs.	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 / 0969870900	
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:bonillamorán@hotmail.com">bonillamorán@hotmail.com</a>	

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	