



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Análisis del Desempeño Laboral y Clima Organizacional en el
Personal de Industrias Metálicas Vilema IMEV INDUIMEV CIA. LTDA,
2024.**

**Trabajo de Titulación para optar al título de Ingeniero
Industrial**

Autor:

Punina Cayambe Bryan Stiven

Tutora:

Mgs. Magdala De Jesús Lema Espinoza

RIOBAMBA, ECUADOR. 2026

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, **Bryan Stiven Punina Cayambe**, con cédula de ciudadanía **175551516-8**, autor (a) (s) del trabajo de investigación titulado: **Análisis del Desempeño Laboral y Clima Organizacional en el Personal de Industrias Metálicas Vilema IMEV INDUIMEV CIA. LTDA, 2024**, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mí exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor (a) de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, 21 de enero del 2026.



Bryan Stiven Punina Cayambe
C.I: 175551516-8

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

Quien suscribe, **Ing. Magdala De Jesús Lema Espinoza** catedrático adscrito a la Facultad de Ingeniería, por medio del presente documento certifico haber asesorado y revisado el desarrollo del trabajo de investigación titulado: **Análisis del Desempeño Laboral y Clima Organizacional en el Personal de Industrias Metálicas Vilema IMEV INDUIMEV CIA. LTDA, 2024**, bajo la autoría del estudiante **Bryan Stiven Punina Cayambe**, con cédula de identidad **175551516-8**; por lo que se autoriza ejecutar los trámites legales para su sustentación.

Es todo cuanto informar en honor a la verdad; en Riobamba, a los 23 días del mes de enero de 2026.



Ing. Magdala De Jesús Lema Espinoza
C.I: 0601827397

TUTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Quienes suscribimos, catedráticos designados Miembros del Tribunal de Grado para la evaluación del trabajo de investigación **Análisis del Desempeño Laboral y Clima Organizacional en el Personal de Industrias Metálicas Vilema IMEV INDUIMEV CIA. LTDA, 2024**, por **Bryan Stiven Punina Cayambe**, con cédula de identidad número **175551516-8**, bajo la tutoría de **Mgs. Magdala De Jesús Lema Espinoza**; certificamos que recomendamos la **APROBACIÓN** de este con fines de titulación. Previamente se ha evaluado el trabajo de investigación y escuchada la sustentación por parte de su autor; no teniendo más nada que observar.

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba 16 de abril del 2026.

Ph.D. Juan Carlos Mancheno
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, positioned above a horizontal line.

Mgs. Carolina Villagómez Vacacela
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Caro Villagomez', positioned above a horizontal line.

Mgs. Vicente Soria Granizo
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large loop and a long horizontal stroke, positioned above a horizontal line.



Dirección
Académica
VICERRECTORADO ACADÉMICO

en movimiento



UNACH-RGF-01-04-08.15
VERSIÓN 01: 06-09-2021

CERTIFICACIÓN

Que, **Bryan Stiven Punina Cayambe** con CC: **175551516-8** estudiante de la Carrera de **Ingeniería Industrial**, Facultad de **Ingeniería**; ha trabajado bajo mi tutoría el trabajo de investigación titulado "**Análisis del Desempeño Laboral y Clima Organizacional en el Personal de Industrias Metálicas Vilema IMEV INDUIMEV CIA. LTDA, 2024.**" cumple con el 9%, de acuerdo al reporte del sistema Anti plagio **COMPILATIO MAGISTER**, porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional, por consiguiente autorizo continuar con el proceso.

Riobamba, 08 de abril de 2026.



Mgs. Magdala Lema Espinoza
TUTOR

DEDICATORIA

A mi padre Hermenegildo Punina Sisa y madre Ana Mercedes Cayambe Chariguaman, que fue mi inspiración y mi apoyo incondicional, por permitirme formarme como persona y por todos los valores que me enseñaron. Gracias por brindarme todo su cariño y bienestar.

A mis hermanas Lisbeth Punina y Emely Punina que fueron mi ejemplo. Asimismo, por toda su motivación y conocimientos que compartieron conmigo.

Gracias por creer en mi aún en mis momentos de abatimiento, este logro también lo comparto con ustedes.

Bryan Punina

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la guía y conocimiento espiritual, por ser el pilar de mi espíritu y de mi fe, lo cual nunca me permitió rendirme.

Agradezco a todos los que me apoyaron en el transcurso del desarrollo de mi tesis, a la Ing. Magdala Lema tutora, que fue la base sólida de este documento, a la Ing. Doris Vilema y esposo por abrirme las puertas de IMEV. Que me “permitió compartir mis conocimientos para poder llevar a cabo las evaluaciones”.

También agradezco al Dr. Edmundo Cabezas y al Ing. Mario Cabrera por brindarme la orientación y conocimientos para poder culminar mi trabajo con éxito.

A todos, mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE AUTORÍA

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

RESUMEN

ABSTRACT

| | |
|--|-----------|
| CAPITULO I..... | 17 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 17 |
| 1.1. Estado del Arte..... | 17 |
| 1.2. Planteamiento del Problema | 18 |
| 1.2.1. <i>Formulación del Problema</i> | 20 |
| 1.3. Justificación | 20 |
| 1.3.1. <i>Justificación Teórica</i> | 20 |
| 1.3.2. <i>Justificación Práctica</i> | 21 |
| 1.4. Objetivos | 21 |
| 1.4.1. <i>Objetivo General</i> | 21 |
| 1.4.2. <i>Objetivo Específicos</i> | 21 |
| CAPÍTULO II | 22 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 22 |
| 2.1. Antecedentes | 22 |
| 2.2. Clima Organizacional | 23 |
| 2.2.1. <i>Historia del Clima Organizacional</i> | 23 |
| 2.2.2. <i>Definición del Clima Organizacional</i> | 23 |
| 2.2.3. <i>Dimensiones del Clima organizacional</i> | 24 |
| 2.2.4. <i>Características del Clima Organizacional</i> | 24 |
| 2.2.5. <i>Importancia del Clima Organizacional</i> | 25 |
| 2.2.6. <i>Tipos de Clima Organizacional</i> | 25 |
| 2.3. Desempeño Laboral | 26 |
| 2.3.1. <i>Definición del Desempeño</i> | 26 |
| 2.3.2. <i>Modelo de Evaluación de Desempeño</i> | 26 |
| 2.3.3. <i>Assessment Center Method (ACM)</i> | 28 |
| 2.3.4. <i>Métodos de Evaluación de Desempeño Laboral</i> | 28 |

| | | |
|--------------------------|--|-----------|
| 2.3.5. | <i>Método de Evaluación de Desempeño por Competencia 360°</i> | 28 |
| 2.3.6. | <i>Diagrama de Proceso de la Evaluación 360°</i> | 29 |
| 2.3.7. | <i>Dimensiones de Desempeño Laboral por Competencias</i> | 30 |
| 2.3.8. | <i>Análisis de la Ponderación por Frecuencia en la Evaluación 360°</i> | 30 |
| 2.3.9. | <i>Beneficios de la Evaluación de Desempeño</i> | 32 |
| 2.3.10. | <i>Problemas de la Evaluación de Desempeño</i> | 33 |
| 2.3.11. | <i>Resultados del Feedback de 360° o Evaluación de 360°</i> | 33 |
| 2.3.12. | <i>Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño</i> | 33 |
| CAPÍTULO III..... | | 35 |
| 3. | METODOLOGÍA | 35 |
| 3.1. | Diseño de Investigación | 35 |
| 3.2. | Tipo de Investigación..... | 35 |
| 3.3. | Enfoque de la Investigación..... | 35 |
| 3.4. | Población..... | 35 |
| 3.5. | Técnicas de Recolección de Datos..... | 37 |
| 3.5.1. | <i>Análisis Documental</i> | 37 |
| 3.5.2. | <i>Observación Directa</i> | 37 |
| 3.5.3. | <i>Encuestas</i> | 37 |
| 3.6. | Instrumentos de Recolección de Datos | 37 |
| 3.6.1. | <i>Instrumentos del Análisis Documental</i> | 37 |
| 3.6.2. | <i>Instrumento de la Observación Directa</i> | 37 |
| 3.6.3. | <i>Instrumento Encuestas</i> | 37 |
| 3.6.3.1. | <i>Clima Organizacional</i> | 37 |
| 3.6.3.2. | <i>Desempeño Laboral</i> | 38 |
| 3.7. | Técnicas de Procesamiento de Datos | 39 |
| 3.8. | Herramientas para el Procesamiento de Datos..... | 39 |
| 3.9. | Operacionalización de Variables | 40 |
| 3.10. | Hipótesis de Investigación | 40 |
| 3.10.1. | <i>Hipótesis Correlacional</i> | 40 |
| CAPÍTULO IV..... | | 41 |
| 4. | RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 41 |
| 4.1. | Análisis de Confiabilidad de los Instrumentos..... | 41 |
| 4.2. | Datos Sociodemográficos | 42 |
| 4.3. | Indicadores de Clima Organizacional..... | 44 |
| 4.4. | Resultados de la Encuesta del Clima Organizacional..... | 44 |
| 4.5. | Discusión de los Resultados del Clima Organizacional | 49 |
| 4.6. | Indicador de Desempeño Laboral | 50 |
| 4.7. | Resultados de Desempeño por Competencias de 360° | 51 |

| | | |
|--|---|------------|
| 4.7.1. | <i>Nivel Directivo</i> | 51 |
| 4.7.2. | <i>Nivel Ejecutivo - Apoyo</i> | 52 |
| 4.7.3. | <i>Nivel Operativo</i> | 56 |
| 4.8. | Resultado del Desempeño Laboral por Áreas..... | 71 |
| 4.8.1. | <i>Resultados del Desempeño por Dimensiones</i> | 72 |
| 4.9. | Discusión de Resultados del Desempeño Laboral | 73 |
| 4.10. | Comprobación de Hipótesis..... | 74 |
| 4.10.1. | <i>Prueba de Normalidad</i> | 74 |
| 4.10.2. | <i>Planeamiento de la Hipótesis de Investigación</i> | 75 |
| 4.10.3. | <i>Estadístico Aplicar</i> | 75 |
| 4.10.4. | <i>Resultados de la Correlación entre Variables</i> | 75 |
| 4.10.5. | <i>Discusión de Resultados de la Correlación</i> | 76 |
| 4.10.6. | <i>Resultados de la Correlación entre Dimensiones</i> | 77 |
| CAPITULO V. | | 78 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENCACIONES | | 78 |
| 5.1. | Conclusiones | 78 |
| 5.2. | Recomendaciones | 78 |
| CAPITULO VI. | | 79 |
| 6. PROPUESTA | | 79 |
| I. | Introducción..... | 82 |
| II. | Objetivos | 83 |
| | Objetivo General..... | 83 |
| | Objetivo Específico..... | 83 |
| III. | ¿Qué es clima organizacional? | 84 |
| IV. | ¿Qué es la motivación?..... | 84 |
| V. | Dimensiones del clima organizacional | 85 |
| VI. | ¿Cómo usar el manual?..... | 86 |
| VII. | Dimensiones..... | 88 |
| VIII. | Fortalecer las Dimensiones del Clima Organizacional | 89 |
| 1. | Participación de los Trabajadores | 90 |
| 2. | Liderazgo | 93 |
| 3. | Comunicación | 96 |
| 4. | Reconocimiento | 99 |
| 5. | Relaciones Interpersonales..... | 102 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 105 |
| ANEXOS | | 109 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------------|---|----|
| Tabla 1 | <i>Cuadro de causa y efecto en la empresa IMEV.</i> | 19 |
| Tabla 2 | <i>Importancia y beneficios del clima organizacional según diversos autores.</i> | 25 |
| Tabla 3 | <i>Tipos de clima organizacional según Brunner (1987).</i> | 25 |
| Tabla 4 | <i>Ejemplo de cómo aplicar la corrección descendente.</i> | 31 |
| Tabla 5 | <i>Índice ocupacional de Industrias Metálicas Vilema</i> | 36 |
| Tabla 6 | <i>Dimensiones y preguntas de la prueba de Clima Organizacional.</i> | 38 |
| Tabla 7 | <i>Competencias diseñadas para IMEV.</i> | 38 |
| Tabla 8 | <i>Competencias específicas propuestas por tipo de puesto de trabajo.</i> | 39 |
| Tabla 9 | <i>Operacionalización de Variables</i> | 40 |
| Tabla 10 | <i>Interpretación del coeficiente del alfa de Cronbach.</i> | 41 |
| Tabla 11 | <i>Estadística de fiabilidad de los instrumentos aplicados.</i> | 41 |
| Tabla 12 | <i>Género en los trabajadores de IMEV.</i> | 42 |
| Tabla 13 | <i>Edad en los trabajadores de IMEV.</i> | 42 |
| Tabla 14 | <i>Puestos y número trabajadores en la empresa IMEV.</i> | 43 |
| Tabla 15 | <i>Niveles de clima organizacional.</i> | 44 |
| Tabla 16 | <i>Resultados del clima organizacional en la dimensión Liderazgo del personal.</i> | 45 |
| Tabla 17 | <i>Resultados del clima organizacional en la dimensión Participación del personal.</i> | 45 |
| Tabla 18 | <i>Resultados del clima organizacional en la dimensión Reconocimiento en el personal.</i> | 46 |
| Tabla 19 | <i>Resultados del clima organizacional en la dimensión relaciones interpersonales.</i> | 47 |
| Tabla 20 | <i>Resultados del clima organizacional en la dimensión comunicación en el personal.</i> | 48 |
| Tabla 21 | <i>Resultados del clima organizacional global en el personal.</i> | 49 |
| Tabla 22 | <i>Indicador de desempeño para IMEV.</i> | 50 |
| Tabla 23 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Gerente General</i> | 51 |
| Tabla 24 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Jefe de primer nivel / producción.</i> | 52 |
| Tabla 25 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Coordinador de Bodega.</i> | 53 |
| Tabla 26 | <i>Evaluación en el puesto de Coordinador de Mantenimiento Mecánico y Eléctrico.</i> | 54 |

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Tabla 27 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360°- Jefe administrativo.</i> | 55 |
| Tabla 28 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Asistente administrativo.</i> | 56 |
| Tabla 29 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnico de ventas.</i> | 57 |
| Tabla 30 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° Asistente de ventas.</i> | 58 |
| Tabla 31 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Asistente de contabilidad.</i> | 59 |
| Tabla 32 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnicos de Aluminio y Vidrio.</i> | 60 |
| Tabla 33 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudantes de Aluminio y Vidrio.</i> | 61 |
| Tabla 34 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnicos de Cerrajería.</i> | 62 |
| Tabla 35 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudantes de cerrajería.</i> | 63 |
| Tabla 36 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnico de enrollable.</i> | 64 |
| Tabla 37 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudantes de enrollable.</i> | 65 |
| Tabla 38 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnico de Pintura.</i> | 66 |
| Tabla 39 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudante de pintura.</i> | 67 |
| Tabla 40 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Operador de equipo Metalmecánica.</i> | 68 |
| Tabla 41 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – técnicos de automatización.</i> | 69 |
| Tabla 42 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Torno.</i> | 70 |
| Tabla 43 | <i>Niveles de desempeño laboral por áreas.</i> | 71 |
| Tabla 44 | <i>Niveles de desempeño laboral por dimensiones y promedios de las dos plantillas.</i> | 72 |
| Tabla 45 | <i>Resultados de la Prueba de normalidad.</i> | 74 |
| Tabla 46 | <i>Interpretación de la correlación de Spearman.</i> | 75 |
| Tabla 47 | <i>Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral.</i> | 76 |
| Tabla 48 | <i>Correlación entre dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral.</i> | 77 |
| Tabla 49 | <i>Plan para mejorar la participación de los trabajadores.</i> | 92 |
| Tabla 50 | <i>Plan para mejorar el liderazgo de los trabajadores.</i> | 95 |
| Tabla 51 | <i>Plan para mejorar la comunicación de los trabajadores.</i> | 98 |
| Tabla 52 | <i>Plan para mejorar el reconocimiento de los trabajadores.</i> | 101 |
| Tabla 53 | <i>Plan para mejorar las relaciones interpersonales en los trabajadores.</i> | 104 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|------------------|---|----|
| Figura 1 | <i>Aplicación del modelo de gestión por competencias de Martha Alles</i> | 27 |
| Figura 2 | <i>¿Cuándo se utiliza un assessment (ACM)?</i> | 28 |
| Figura 3 | <i>¿Quién participa en la Evaluación de desempeño 360°?</i> | 29 |
| Figura 4 | <i>Diagrama de proceso de evaluación de 360°</i> | 29 |
| Figura 5 | <i>Dimensiones de la evaluación de desempeño</i> | 30 |
| Figura 6 | <i>Escala de valoración de la frecuencia en la evaluación de desempeño.</i> | 30 |
| Figura 7 | <i>Método de corrección ascendente.</i> | 31 |
| Figura 8 | <i>Modelo de evaluación por competencias y su ponderación por frecuencia.</i> | 32 |
| Figura 9 | <i>Beneficios al evaluar el desempeño en el personal.</i> | 32 |
| Figura 10 | <i>Feedback de 360° o Evaluación de 360°</i> | 33 |
| Figura 11 | <i>Propuesta del organigrama para hacer la evaluación.</i> | 36 |
| Figura 12 | <i>Géneros en los trabajadores de IMEV.</i> | 42 |
| Figura 13 | <i>Edad de los trabajadores de IMEV.</i> | 43 |
| Figura 14 | <i>Resultados del clima organizacional en la dimensión Liderazgo del personal.</i> | 45 |
| Figura 15 | <i>Resultados de la dimensión de la participación en el personal.</i> | 46 |
| Figura 16 | <i>Resultados de la dimensión del reconocimiento en el personal.</i> | 46 |
| Figura 17 | <i>Resultados de la dimensión de las relaciones interpersonales en el personal.</i> | 47 |
| Figura 18 | <i>Resultados de la dimensión de la comunicación en el personal.</i> | 48 |
| Figura 19 | <i>Resultados del clima organizacional global en el personal.</i> | 49 |
| Figura 20 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Gerente General.</i> | 51 |
| Figura 21 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Jefe de primer nivel / producción.</i> | 52 |
| Figura 22 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Coordinador de Bodega.</i> | 53 |

| | | |
|------------------|--|----|
| Figura 23 | <i>Evaluación 360° – Coordinador de Mantenimiento Mecánico y Eléctrico.</i> | 54 |
| Figura 24 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Jefe administrativo.</i> | 55 |
| Figura 25 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – asistente administrativo.</i> | 56 |
| Figura 26 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnico de ventas.</i> | 57 |
| Figura 27 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Asistente de ventas.</i> | 58 |
| Figura 28 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Asistente de Contabilidad.</i> | 59 |
| Figura 29 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnicos de aluminio y vidrio.</i> | 60 |
| Figura 30 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudantes de Aluminio y vidrio.</i> | 61 |
| Figura 31 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnicos de cerrajería.</i> | 62 |
| Figura 32 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudantes de cerrajería.</i> | 63 |
| Figura 33 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnico de enrollable.</i> | 64 |
| Figura 34 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudantes de enrollable.</i> | 65 |
| Figura 35 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnico de Pintura.</i> | 66 |
| Figura 36 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudante de Pintura.</i> | 67 |
| Figura 37 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Operador de equipo Metalmecánica.</i> | 68 |
| Figura 38 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnico de automatización.</i> | 69 |
| Figura 39 | <i>Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Torno.</i> | 70 |
| Figura 40 | <i>Niveles de desempeño laboral por áreas.</i> | 71 |
| Figura 41 | <i>Niveles de desempeño laboral por dimensiones.</i> | 73 |
| Figura 42 | <i>Priorización del clima organizacional.</i> | 85 |
| Figura 43 | <i>Niveles de clima organizacional.</i> | 87 |
| Figura 44 | <i>Dimensiones del clima organizacional.</i> | 88 |

RESUMEN

El presente estudio analiza el clima organizacional y el desempeño laboral a los 30 trabajadores de IMEV, mediante un enfoque mixto, con un diseño no experimental de corte transversal y un tipo de investigación de carácter descriptivo y correlacional. Para ambas variables se aplicó instrumentos validados, y técnicas complementarias como análisis documental y observación directa. Además, la fiabilidad de los instrumentos se verificó con el coeficiente del alfa de Cronbach.

En el clima organizacional, las dimensiones evaluadas presentaron los siguientes resultados: el liderazgo (51,7%), la participación (50%), el reconocimiento (48,3%), las relaciones interpersonales (50%) y la comunicación (56,7%), en conjunto, el clima organizacional obtuvo un promedio general del 51,7%. En cuanto al desempeño laboral, se evaluó mediante el modelo de Feedback por 360° de Martha Alles, se registró un promedio del 61% en las competencias específica gerencial y un 63% en las competencias específica por áreas, alcanzando un promedio global del 62%.

Finalmente, se analizó la relación entre ambas variables con base en los resultados obtenidos, utilizando la correlación de Spearman, con un valor de $Rho = 0,37$ y un sig. Bilateral $= 0,04$ ($\leq 0,05$), lo que muestra una correlación moderada y estadísticamente significativa para aceptar la hipótesis de investigación. Con base a los resultados, se elaboró una propuesta orientada a fortalecer el clima organizacional y a su vez ayude al mejoramiento del desempeño laboral.

Palabras clave: Clima organizacional, Desempeño laboral, Correlación de Spearman, Evaluación por competencias 360°, Manual, ACM.

ABSTRACT

This study analyzes the organizational climate and job performance of 30 employees at IMEV, using a mixed-methods approach with a descriptive and correlational design and a non-experimental, cross-sectional research approach. Validated instruments were used for both variables, along with complementary techniques such as document analysis and direct observation. The reliability of the instruments was verified using Cronbach's alpha coefficient. Regarding organizational climate, the evaluated dimensions yielded the following results: leadership (51.7%), participation (50%), recognition (48.3%), interpersonal relationships (50%), and communication (56.7%). Overall, the organizational climate obtained an average of 51.7%. As for job performance, it was evaluated using Martha Alles' 360° Feedback model. An average of 61% was recorded for specific managerial competencies and 63% for specific competencies by area, reaching an overall average of 62%. Finally, the relationship between the two variables was analyzed based on the results obtained, using Spearman's rank correlation coefficient, with a Rho value of 0.37 and a two-tailed significance of 0.04 (≤ 0.05), indicating a moderate and statistically significant correlation that supports the research hypothesis. Based on these results, a proposal was developed to strengthen the organizational climate and, in turn, improve job performance.

Keywords: Organizational climate, job performance, Spearman's rank correlation coefficient, 360° competency evaluation, manual, ACM.



Proyecto de investigación por
WASHINGTON GEOVANNY
ARMAS PESÁNTEZ

¡Solo líder, únicamente con Pírcas!

Reviewed by:

Mgs. Geovanny Armas Pesántez

PROFESSOR OF ENGLISH

ID: 0602773301

CAPITULO I.

1. INTRODUCCIÓN

Industrias Metálicas Vilema [IMEV] es una empresa familiar establecida desde 1998 en el cantón Riobamba, dedicado al sector metalmecánica y a la fabricación de estructuras y productos personalizados para diversos clientes. A lo largo de su trayectoria, la organización amplía sus actividades hacia la cerrajería, servicios de torno, accesos automáticos y la instalación de sus propios productos, posicionándose como un referente local en soluciones de seguridad y construcción metálica. Sin embargo, actualmente enfrenta conflictos interpersonales internos, falta del área de talento humano, sobrecarga laboral y sobre todo la empresa desconoce la percepción de los trabajadores sobre su ambiente laboral y su desempeño.

En este tipo de organizaciones, los trabajadores y el área de talento humano constituyen un elemento fundamental que permite varias consecuencias tangibles e intangibles en las organizaciones (Carrillo y otros, 2020, p. 2). Por lo tanto, entender cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral, resulta importante para tomar decisiones estratégicas y promover condiciones de trabajo favorables. Por ende, las percepciones del clima organizacional influyen en el ambiente y el comportamiento de los trabajadores, mientras que los modelos de evaluación de desempeño por competencias ayudan a mejorar el cumplimiento de objetivos e identificar fortalezas y debilidades en los puestos de trabajo.

La presente investigación se centra en analizar el clima organizacional y el desempeño laboral dentro de IMEV, con el fin de obtener información objetiva. Primero, se evaluó el clima organizacional mediante las dimensiones propuestas de Idalberto Chiavenato, que describe al clima organizacional como el ambiente interno de la empresa que influye en la motivación de los trabajadores (Chiavenato, 2011, p. 50). Por otro lado, se empleó el modelo de evaluación de desempeño por competencias de 360° de Martha Alles, según menciona es una herramienta utilizada para medir diversas perspectivas del trabajador de manera sofisticada y precisa (Alles, 2008, p. 149). Además, implementar este enfoque permitirá un diagnóstico completo para poder elaborar un manual con estrategias enfocado a mejorar el ambiente laboral.

1.1. Estado del Arte

Estudios han confirmado la relación positiva entre clima organizacional y desempeño laboral en diferentes sectores. Mejía y Bruchs (2017) estableció una correlación de Pearson de 0,224 en la industria metalmecánica Metal Graf, Perú, concluyendo que la motivación y satisfacción laboral influyen significativamente en el desempeño (p. 11-55). Posteriormente,

Neyra (2025) identificó en la Micro Red de Salud Corrales, con una correlación de Spearman de 0,196, con un clima adecuado del 79,1% y desempeño eficiente del 84.5% (p. 17). Por su parte, Galarza (2025) demostró la correlación más alta en empresas de servicios logísticos con un $Rho=0,697$, confirmando que un clima favorable incrementa la eficiencia operativa (p. 5). Finalmente, Olivas (2025) determinó en el sector minero una relación de $Rho=0,73$ (sig. bilateral = 0.000), evidenciando que dimensiones como estructura, responsabilidad, apoyo y normas inciden directamente en el rendimiento laboral (p. 13).

En cuando a investigaciones que se han realizado en el Ecuador han confirmado que si existe relación entre el clima organizacional y desempeño laboral. Según la investigación de Paredes y Quiroz (2021), estudia estas variables en los supermercados obteniendo como resultados una confiabilidad del 0,977 de alfa de Cronbach con una correlación del 0,294, datos verificados con KMO y prueba de Bartlett, concluyendo que los entornos laborales mejoran el desempeño (p. 1). También, en Jumbo (2025), se encontró una relación mediante ANOVA Factorial con un sig. Bilateral = 0,01, donde el liderazgo, las relaciones interpersonales y la autonomía influyen directamente en el desempeño en los profesores de la Universidad de Loja (p. 76-99). En conclusión, diversos hallazgos han demostrado que existe relación entre el clima organizacional y desempeño laboral, en lo cual es justificable la investigación.

1.2. Planteamiento del Problema

El clima organizacional y el desempeño laboral, que constituyen un elemento crítico para el funcionamiento dentro de las industrias, en esencial en organizaciones que faltan los procesos formales del área de talento humano. Sin embargo, IMEV con una plantilla de 30 trabajadores, tiene diversas dificultades operativas y de gestión que afecta al rendimiento y ambiente del trabajo.

Además, las causas que presenta IMEV son las tensiones interpersonales, una comunicación informal entre los trabajadores, procesos de contratación deficientes los cuales los realizan un personal externo y no existe evaluaciones del clima y desempeño laboral. Sin embargo, esto se debe a la inexistencia de un área de talento humano, quien gestione y organice al personal, lo que limita generar resultados positivos y logren resolver los inconvenientes que tiene la organización.

De forma similar, la gerencia menciona que existen retrasos de los pedidos y dificultades en la coordinación de las actividades, funciones no definidas del personal y un pésimo ambiente laboral. Esta problemática, incide negativamente en la eficiencia del nivel operativo e impide la elaboración de un diagnóstico claro que permita identificar las causas que afectan el clima laboral y el desempeño del personal. Además, IMEV se interesó para poder

conocer los niveles del clima organizacional y desempeño laboral en todo el personal y así poder tomar acciones que resulten en beneficio para toda la empresa.

En consecuencia, el problema también radica en el desconocimiento de los niveles de clima organizacional y desempeño laboral. Por tanto, no cuenta con un diagnóstico preciso que permita conocer el estado real de estas dos variables y la falta de información limita la posibilidad de determinar si el clima organizacional influye en el desempeño y en qué medida dicha relación puede ayudar a fortalecer las dimensiones, el funcionamiento interno de la empresa y la sustentación de la elaboración de un manual que mejore el ambiente laboral.

Tabla 1

Cuadro de causa y efecto en la empresa IMEV.

| Causas | Efectos |
|---|---|
| Comunicaciones informales sin resolver. | <ul style="list-style-type: none"> • Conflictos interpersonales. • Clima tenso. • Bajo compromiso del equipo. |
| Proceso de contratación deficiente al realizarse con personal externo. | <ul style="list-style-type: none"> • La gerencia no tiene control ni conocimiento claro del personal contratado. • Desconocimiento de perfiles, competencias y antecedentes. • Despidos y Renuncias. |
| Personal con funciones poco claras. | <ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de autonomía. • Errores en la ejecución de tareas. • Disminución en la calidad del trabajo. |
| Inexistencia de un área de talento humano | <ul style="list-style-type: none"> • Una falta de supervisión y seguimiento al personal. • Genere desmotivación y cohesión interna. |
| Sobrecarga de trabajo por funciones no contempladas | <ul style="list-style-type: none"> • Baja motivación en los trabajadores. • Estrés laboral. • Dificultad para terminar un trabajo. • Ausencia de incentivos y reconocimiento. |
| Depender de la gerencia para tomar decisiones operativas | <ul style="list-style-type: none"> • Procesos lentos en proyectos. • La autonomía en los supervisores sea baja. • Retraso en respuesta a los clientes. |
| No se han realizado evaluaciones de clima organizacional ni desempeño | <ul style="list-style-type: none"> • Evita una mejora continua a futuro. • Percepción negativa y desinterés institucional. • No permita fortalecer el clima organizacional. • No permite incrementar los niveles de desempeño laboral. |
| Tema | Posible Solución |
| Análisis del desempeño laboral y clima organizacional en el personal de Industrias Metálicas Vilema IMEV INDUIMEV CIA. LTDA, 2024 | Analizar la relación que existe entre clima organizacional y el desempeño del personal de Industrias Metálicas Vilema, mediante la aplicación de metodologías y modelos de evaluación del desempeño por competencias de 360° y del clima organizacional, con el fin de proponer un manual del ambiente laboral que contribuya al desarrollo del organizacional. |

Nota: En la tabla se muestra las causas y efectos que lleva a los problemas con el ambiente laboral y desempeño en el personal de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

1.2.1. Formulación del Problema

Ante las dificultades previamente descritas, IMEV requiere determinar cómo el clima organizacional y el desempeño laboral están afectando al cumplimiento objetivos y funcionamiento diario. Por tanto, la empresa no cuenta con el diagnóstico de ambas variables, lo que imposibilita buscar factores que debilitan el ambiente laboral y su rendimiento.

Para resolver esta necesidad la investigación plantea la recolección de datos mediante instrumentos validados por un experto y verificando su fiabilidad. Con el fin de analizar si hay relación entre las dos variables y como esta relación pueda ayudar a sustentar la elaboración de un manual para mejorar el clima organizacional. En este contexto, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de Industrias Metálicas Vilema, y cómo puede esta relación guiar la elaboración de un manual que contribuya al desarrollo del clima organizacional?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

La presente investigación se fundamenta en las metodologías consolidadas de Martha Alles para la evaluación del desempeño por competencias y de Idalberto Chiavenato para el análisis del clima organizacional, ambas ampliamente validadas en diversos contextos organizacionales. López (2013), demostró la pertinencia de estos autores en la Corporación Holdingdine, evidenciando que la evaluación 360° favorece la eficiencia organizacional, mejora las relaciones interpersonales y reduce la subjetividad en los procesos de evaluación del personal (p. 1-9). Es decir, que estas evaluaciones son más precisas y confiables, además al involucrar más de un evaluador ayuda a saber con más exactitud su nivel de desempeño.

El clima organizacional según Chiavenato (2011), citado en Paredes y Quiroz (2021), está relacionado con el ambiente interno e influye en el grado de motivación. Por lo tanto, la percepción del ambiente mejora las habilidades interpersonales y la conducta de la empresa, como un factor o elemento que ayuda al funcionamiento de las organizaciones (p. 4).

Por su parte, la OCDE (2009), la OIT (2013) y Reynoso (2007), citado por en Sarabia y Crescencio (2020) agrega que la capacitación del personal ayuda a ser competitivo, productivo y eficiente en la industria metalmeccánica. En consecuencia, mejora las condiciones laborales, adaptación a cambios, sueldo y remuneraciones adecuadas; fortaleciendo así valores como calidad, motivación, solidaridad, compromiso y trabajo en equipo (p. 30). De esta manera, es fundamental realizar capacitaciones tanto del ambiente laboral y desempeño en IMEV, que ayude al conocimiento técnico del personal.

1.3.2. Justificación Práctica

El análisis de las dos variables tiene relevancia práctica porque responde a la necesidad existente en Industrias Metálicas Vilema, donde se han identificado problemas asociados al ambiente laboral y el desempeño del personal. Sin embargo, llegar a conocer la relación, primero es necesario la recolección de datos mediante el diagnóstico y la aplicación de las evaluaciones, lo cual es necesario estar presente en la empresa y aplicar todos los conocimientos de la Ingeniería Industrial como base fundamental para llevar a cabo un análisis efectivo y obtener hallazgos importantes.

Desde el punto de vista práctico, ayudará a prevenir consecuencias graves que pueda generar en la empresa. Por lo tanto, partiendo del conocimiento de la materia de Gestión de Talento Humano permitirá identificar, evaluar y proponer soluciones para el bienestar del personal, ya que es un recurso fundamental en una empresa. Lo cual, posibilita a generar una serie de actividades que fortalezca las dimensiones de participación, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y reconocimiento.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño del personal de Industrias Metálicas Vilema, mediante la evaluación del clima organizacional y desempeño por competencias de 360°, con el fin de proponer un manual del clima organizacional que contribuya al desarrollo del entorno organizacional.

1.4.2. Objetivo Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional actual en Industrias Metálicas Vilema mediante la evaluación de Idalberto Chiavenato con el objetivo conocer los niveles que influyen en el ambiente laboral.
- Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores mediante la evaluación de desempeño por competencias de 360° de Martha Alles, considerando las competencias cardinales, gerenciales y por áreas para la determinación del nivel de desempeño laboral.
- Proponer un manual del clima organizacional, mediante de estrategias para fortalecer el bienestar del ambiente laboral.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Nivel Internacional

La investigación de Olivera y otros (2021) demostró la influencia directa del clima organizacional sobre el desempeño laboral en la empresa Cotton Life de Lima, Perú. Los hallazgos evidenció un puntaje de Wald de 17.35 ($p=0.00$), confirmando que dimensiones como la adaptación al cambio, las condiciones laborales y la comunicación empresarial inciden significativamente en el desempeño del personal (p. 1-10).

Por otra parte en la investigación de Vargas y otros (2022) menciona existe relación entre estas dos variables en el laboratorio LAEMCO de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, esta investigación tuvo un diseño no experimental de tipo descriptivo y correlacional donde el análisis de datos lo hizo con la prueba Chi-cuadrado las herramientas que utilizo es el microsoft excel, y el softwar R, estableciendo una relación positiva y significativa del 0,80. En general, demostro que las dimensiones de comunicación, liderazgo y resolución de conflictos confirmo una relación directa con el rendimiento del personal (p. 1-10).

2.1.2. Nivel Nacional

A nivel nacional, Jiménez y Mosquera (2017) investigó que el clima organizacional y su incidencia en el desempeño en los trabajadores de los departamentos financieros e entidades públicas de Quito. Fundamentaron su estudio en los marcos teóricos de Litwin, Gómez y Chiavenato para clima organizacional, y en el modelo de evaluación 360° de Martha Alles para desempeño laboral. El diagnóstico reveló factores de riesgo laboral, lo que condujo a la implementación de un plan de mejora orientado a optimizar el desempeño de los colaboradores (p. 1-60).

Bonilla (2022) analizó la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en trabajadores del Área de Comercialización y Atención al Cliente de la Corporación Nacional de Electricidad, Unidad de Negocio Bolívar en Guaranda. Empleó el instrumento de Idalberto Chiavenato para evaluar clima organizacional, complementado con variables de satisfacción laboral y psicología positiva. Además, la fiabilidad del estudio fue verificada mediante Alpha de Cronbach (0,915) y KMO (0,624) en SPSS V24. De igual manera, los resultados indicó que el 88,8% de los trabajadores perciben un clima organizacional alto, mientras que el 85,4% reportó satisfacción laboral alta, reflejando condiciones favorables como estabilidad y

capacitación continua y como estrategia de intervención propuso un programa de psicología positiva para mejorar las relaciones interpersonales e gestionar medidas preventivas (p. 17-83).

En la investigación de López (2013), relaciono y comparo metodologías de la evaluación de desempeño de Martha Alicia Alles en la Corporación Holdingdine implementando un muestreo piloto con evaluación de 360°, en la cual demostro ventajas de cada método al permitir evaluar comportamientos mediante observación directa y multiples evaluadores lo que genera resultados singificativos en las organizaciones (p. 1-52). Suquinagua (2022) implementó un modelo de evaluación de desempeño 360° en Representaciones de Pedro Araneda Ferrer e Hijos Cía. Ltda. en Cuenca. Esta herramienta proporcionó una perspectiva integral permitiendo identificar debilidades del personal y establecer, a partir de los resultados, un plan de capacitaciones orientado al desarrollo organizacional (p. 3-92).

2.1.3. Nivel Local

En el ámbito local, Santillán (2013) diseñó una propuesta de gestión de recursos humanos por competencias basada en resultados para Industrias Metálicas Vilema (IMEV), fundamentada en la metodología de Martha Alicia Alles. El proceso inició con un diagnóstico mediante encuestas, seguido de la elaboración de matriz estratégica, mapa estratégico y direccionamiento estratégico. Además, la propuesta integró un plan estratégico de talento humano por competencias orientado a mejorar la eficiencia administrativa y promover el desarrollo organizacional. Recomienda que es necesario implementar el área de talento humano, y el plan. Sin embargo, IMEV actualmente no está ejecutando dicho plan (p. 43-118).

2.2. Clima Organizacional

2.2.1. Historia del Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional surge en la década de 1960, como resultado del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas en los entornos laborales. Este constructo abarca las interacciones cotidianas del trabajador, incluyendo las relaciones entre superiores y subordinados, los vínculos entre compañeros de trabajo, así como las dinámicas con clientes, visitantes y proveedores. Además, las interacciones pueden favorecer o perjudicar el desempeño de la empresa, dependiendo de diversos factores internos y externos que influyen en el comportamiento de sus integrantes (Rodríguez, 2002, como se citó en Bonilla, 2022, p.23).

2.2.2. Definición del Clima Organizacional

El clima organizacional se define como un conjunto de percepciones que los trabajadores tienen respecto a su entorno laboral y que influyen directamente en su motivación, actitudes y comportamientos. Ortega (2024), citado en Neyra (2025), menciona que es el

conjunto de elementos medibles del lugar de trabajo y perciben de manera directa o indirecta por los trabajadores, ese ambiente influyen en la motivación y comportamientos (p. 37).

Por otra parte, desde una perspectiva organizacional, Litwin (1971), Gómez (2004), Chiavenato (2007), citado en Jiménez y Mosquera (2017), señala que el clima organizacional corresponde al ambiente dentro de los trabajadores y está ligado de forma directa al grado de motivación de los empleados (p. 58). Sin embargo, el clima puede contener propiedades motivacionales que influyen en distintos tipos de comportamientos (p. 58). Es decir, que el clima puede generar cambios positivos o negativos en los comportamientos de las personas.

2.2.3. Dimensiones del Clima organizacional

Según menciona Idalberto Chiavenato las dimensiones del clima organizacional influye en las percepciones y comportamientos de los trabajadores, estas dimensiones se las conoce como liderazgo, participación, reconocimiento, relaciones interpersonales y comunicación. En general, las dimensiones del clima organizacional son importantes dentro de una organización por que inciden en el nivel de motivación y rendimiento del personal (Chiavenato, 2009, como se citó en Bonilla 2022, p. 23).

El liderazgo corresponde a la capacidad de los directivos para orientar, influir y motivar a los colaboradores hacia el logro de objetivos organizacionales. La dimensión participación hace referencia al grado en que los trabajadores se incluyen en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. La siguiente dimensión el reconocimiento se sujeta con las practicas orientadas a valorar el esfuerzo y los logros del personal. La dimensión de las relaciones interpersonales refleja la calidad de la convivencia laboral. Por último, la comunicación forma un elemento transversal que proporciona la coordinación, el entendimiento y el flujo de información dentro de la empresa.

2.2.4. Características del Clima Organizacional

El clima organizacional se caracteriza por comprender una cultura organizacional y por tener comportamientos comunes, normas, valores que promueve la organización, filosofía del trato a empleados y clientes, reglas, clima organizacional que refleja en ambiente y la interacción. En este sentido, el clima organizacional es un elemento clave para el diagnóstico y la mejora del entorno laboral (Luthans, 2002, como se citó en Chiavenato, 2011, p. 73).

Chiavenato (2011) añade que, los trabajadores se adaptan a situaciones para mantener su equilibrio emocional, en lo cual esto depende de cada uno y la salud mental se relaciona con el sentirse bien, tener buenas relaciones interpersonales y poder enfrentarse a las dificultades de la vida (p. 49).

2.2.5. *Importancia del Clima Organizacional*

Chiavenato (2007), citado por Jiménez y Mosquera (2017) menciona que, la importancia del clima organizacional radica en su influencia de forma directa sobre el desempeño, la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores. Además, un clima favorable puede promover la motivación, el sentido de pertenencia y tiene un impacto en el nivel de desempeño (p. 58). Por otra parte, un clima desfavorable puede generar conflictos, desmotivación y bajo rendimiento.

Tabla 2

Importancia y beneficios del clima organizacional según diversos autores.

| Enfoque | Importancia del clima organizacional | Beneficios |
|--------------------------------|---|--|
| Sociológico-relaciones humanas | El clima organizacional se origina en la sociología y se relaciona con la interacción social del trabajador y su desempeño dentro de un sistema social (Pérez, 2007, citado en Bonilla, 2022, p. 24). | Fortalece la integración y la comprensión del personal como parte de un sistema humano. |
| Gestión y mejora continua | La evaluación del clima identifica problemáticas internas y retroalimentar procesos para la toma de decisiones y la mejora continua (Estrada, 2009, como se citó en Bonilla, 2022, p. 24). | El aumento de la motivación mejora las actitudes de los trabajadores mediante un plan que genere resultados positivos. |
| Prospectivo-estratégico | Valorar el clima organizacional permite desarrollar una metodología de crecimiento planificado alineada a la visión y misión futura de la organización (Alaves, 2000, citado por Bonilla, 2022, p. 24). | Optimiza un plan con estrategias, coherencia entre procesos y ayuda al cumplimiento de objetivos futuros. |
| Indicadores organizacionales | El clima organizacional es un indicador clave para predecir rendimiento, productividad, absentismo, rotación, satisfacción y calidad de vida laboral (Ribas, 2003, como se citó en Bonilla, 2022, p. 24). | Mayor eficacia y eficiencia organizacional; disminución de conflictos y rotación de personal. |
| Psicosocial-motivacional | Un clima organizacional alto o bajo influye directamente en los estados emocionales de los colaboradores (Chiavenato, 2019, p. 49). | El clima positivo genera satisfacción y ánimos en el trabajador. El clima negativo: no genera buenos resultados. |

Nota: En esta tabla muestra que clima organizacional es un factor estratégico y humano que influye directamente en la motivación y tiene beneficios importante en las organizaciones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

2.2.6. *Tipos de Clima Organizacional*

Bruner (1987) citado por Jiménez y Mosquera (2017), menciona que el clima puede clasificarse según el estilo de gestión que realizan; el primer tipo se trata del clima autoritario donde se caracteriza por un control rígido y baja participación, el clima paternalista aquí se combina control y protección. Por otra parte, el clima de tipo participativo, se encuentra en el ambiente consultivo que promueve cierta participación del personal y el ambiente participativo en grupo, en el cual los trabajadores intervienen activamente en la toma de decisiones y en la gestión organizacional (p. 8-9). Lo cual, este último se asocia a la satisfacción y desempeño.

Tabla 3

Tipos de clima organizacional según Brunner (1987).

| Tipos | Sistema | Característica | Descripción |
|---------------------------|------------|------------------------|---|
| Clima de tipo autoritario | Sistema I: | Autoritario explotador | - La administración no tiene confianza en sus empleados. |
| | | | - Las decisiones y objetivos se toman en la cima de la dirección y se distribuyen de forma descendente. |
| | | | - Trabajo en atmósfera de miedo, castigo, amenazas y ocasionalmente recompensas. |
| | | | - Ambiente estable y aleatorio en que la comunicación es directriz y de instrucciones específicas. |

| Tipos | Sistema | Característica | Descripción |
|-----------------------------|------------------------|--|---|
| Clima de tipo participativo | Sistema II: | Autoritario paternalista | - La dirección es tolerante con sus empleados. |
| | | | - La mayor parte de las decisiones proviene de la dirección, pero algunas decisiones se pueden desarrollar de otros inferiores. |
| | Sistema III: | Consultivo | - Las recompensas y a veces los castigos son métodos utilizados para la motivación. |
| | | | - Ambiente estable y estructurado. |
| Clima de tipo participativo | Sistema III: | Consultivo | - La dirección tiene confianza en sus empleados. |
| | | | - Las decisiones se toman en la dirección y también de los subordinados. |
| | Sistema IV: | Participación en grupo | - La comunicación es de tipo descendente. |
| | | | - Las recompensas, castigos ocasionales y cualquier oposición se utilizan para causar en los trabajadores y satisfacer sus necesidades. |
| Sistema IV: | Participación en grupo | - El clima bueno donde la dirección y administración se da bajo la manera de alcanzar las metas. | |
| | | - La administración genera plena confianza entre sus trabajadores. | |
| Sistema IV: | Participación en grupo | - Los procesos de toma de decisiones se encuentra en la empresa. | |
| | | - Los empleados están motivados por el cumplimiento de metas y objetivos. | |
| | | | - Relación fuerte entre los superiores y subordinados en la organización. |

Nota: En la tabla muestra los dos tipos de clima que puede generar en las organizaciones.

Fuente: (Brunet, 1987, como se citó en Jiménez y Mosquera, 2017, p. 9).

2.3. Desempeño Laboral

2.3.1. Definición del Desempeño

Araujo (2004), citado en Jiménez y Mosquera (2017) lo define como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones y que es necesario para el funcionamiento, adquiriendo un gran valor y satisfacción laboral (p. 26). Alles (2009b), el desempeño es una idea que reúne todo lo que hace un trabajador y los resultados que logra durante un determinado tiempo dentro de su trabajo. Por tanto, la evaluación es un proceso estructurado para medir el desempeño de los trabajadores por medio de competencias (p. 48-50). Alles (2008) añade que la evaluación de desempeño se debe realizar en relación con lo requerido por el puesto, es decir, como una persona se desempeña bien o mal en relación con su trabajo (p. 31).

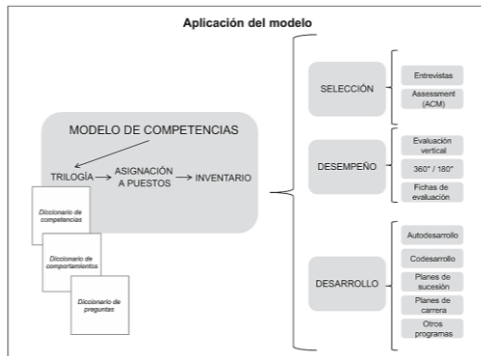
2.3.2. Modelo de Evaluación de Desempeño

Este modelo de Martha Alles sirve para evaluar el desempeño del colaborador en una organización. Por lo tanto, cuando la gestión por competencias se aplica correctamente, todo el procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación se basa en el modelo de competencias necesarias. Por tanto, su rendimiento, se mide según esas competencias y la formación que reciban, también se diseña tomando como referencias dicho modelo como se muestra en la gráfica (Alles, 2009b, p. 42-43).

En el modelo de Martha Alles, menciona que en la primera que es la selección ya se debe establecer las competencias y establecer una base, como el diccionario de comportamientos y el diccionario de competencias en base a los requisitos del puesto, esto permite que pueda llevar al primer paso de selección y ACM. Lo cual, esto establece una base sólida que guía para realizar una evaluación de manera ordenada.

Figura 1

Aplicación del modelo de gestión por competencias de Martha Alles



Nota: Representa el modelo de aplicación de Alles para evaluar el desempeño por competencias.

Fuente: (Alles, 2009b, p. 43).

Una vez creado el modelo de competencias para la organización, es decir cuando hayan definido que competencias requiere cada puesto y en que nivel. Su aplicación se sostiene en tres pilares fundamentales según (Alles, 2009b, p. 43):

Selección.- Se refiere a cómo se eligen los nuevos colaboradores. Aquí se aplica métodos que permitan identificar si un candidato realmente tiene las competencias necesarias.

En esta etapa se realiza las:

- Entrevistas por competencias para nuevos candidatos.
- ACM assessment center method (método centrado de evaluación).

Desempeño.- Es cómo se evalúa el rendimiento de los trabajadores, tomando como referencia las competencias del modelo. Además, aquí se utiliza algunas técnicas de evaluaciones donde podemos diagnosticar los niveles de desempeño laboral:

- Evaluaciones verticales, entre el superior y el evaluado.
- Evaluación de 180°
- Evaluación de 360° (evaluadores, jefes, autoevaluación, pares, colaboradores)
- Ficha de evaluaciones.
- Diagnóstico Circulares.

Desarrollo – Planes .- En esta etapa los colaboradores crecen y mejoran sus habilidades dentro de los puestos de trabajo. En lo cual se establecen diferentes programas en beneficio de la organización como por ejemplo:

- Autodesarrollo, el trabajador se compromete a mejorar.
- Codesarrollo, el aprendizaje entre el equipo de trabajo.
- Planes de sucesión, preparar al personal para futuros cargos.
- Planes de carrera, traza un crecimiento profesional.
- Otros programas de retroalimentación y capacitaciones.

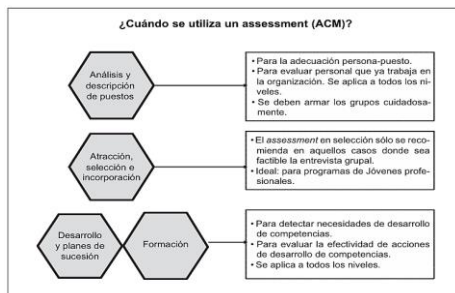
2.3.3. *Assessment Center Method (ACM)*

Marta Alicia Alles menciona que el Assessment Center Method [ACM] o conocido Método Centrado de Evaluación, trata de evaluar las competencias de forma específica, con el fin de saber el grado de desarrollo de las competencias y un modelo para evaluar al trabajador por medio de las competencias y requerimientos. Además, no sólo sirve para evaluar sino que también permiten realizar planes o tomar decisiones importantes dentro de la organización (Alles, 2008, p. 96).

Por otra parte, es una técnica conocida que debe adaptarse a cada organización. Consiste en presentar situaciones similares a las tareas reales o futuras del puesto, diseñadas de acuerdo con el modelo de competencias de la empresa. Durante el proceso, se observan los comportamientos de los evaluados y se comparan con los ejemplos del diccionario de competencias. Aunque es utilizado en selección de personal, también puede aplicarse en evaluaciones de desempeño, desarrollo y otros procesos de gestión del talento (Alles, 2009b, p. 85-86).

Figura 2

¿Cuándo se utiliza un assessment (ACM)?



Nota: En la figura muestra cuando debemos utilizar en metodo assessment en la organización, para ello se analizó en etapas.

Fuente: (Alles, 2009b, p. 86).

2.3.4. *Métodos de Evaluación de Desempeño Laboral*

Para medir el desempeño laboral pueden utilizarse diversos métodos como lo menciona (Alles, 2009a), por ejemplo una evaluación vertical donde sólo el jefe le evalúa, evaluación 360° en donde menciona que es más precisa ya que intervienen muchos evaluadores, evaluación 180° es decir sólo interviene en la evaluación la mitad del 360° y la evaluación por resultados o por el cumplimiento de objetivos (p. 76-77).

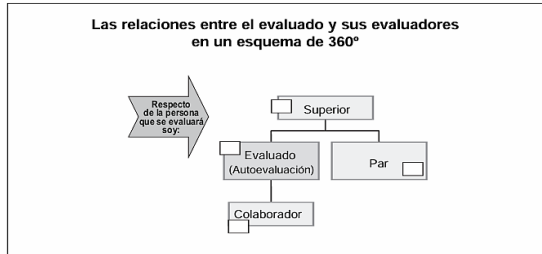
2.3.5. *Método de Evaluación de Desempeño por Competencia 360°*

Según menciona que este tipo de evaluación sigue siendo un proceso estructura para medir las competencias de una persona, en el cual intervienen varios evaluadores, con un propósito de desarrollo. Además, que su nombre 360° es en referencia a que un trabajador es

evaluado por sus superiores, pares, subordinados y su propia autoevaluación. En ocasiones puede tener opiniones de clientes (Alles, 2009b, p. 50).

Figura 3

¿Quién participa en la Evaluación de desempeño 360°?



Nota: La evaluación de desempeño por competencias de 360° puede tener un alcance para ellos se debe darse para este esquema

Fuente:(Alles, 2008, p. 157).

En este esquema, por cada persona evaluada se confeccionarán 6 plantillas o evaluaciones:

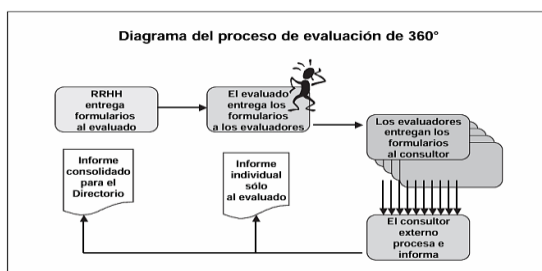
1. Autoevaluación
2. Jefe directo
3. Par
4. Par
5. Colaborador
6. Colaborador

2.3.6. Diagrama de Proceso de la Evaluación 360°

El proceso en la cual valora el desempeño desde múltiples fuentes es para garantizar confidencialidad y objetividad. Para ello, el encargado de recursos humanos prepara y entrega al evaluado quien se encarga de distribuir a los evaluadores previamente seleccionados, después, de completar las evaluaciones se envía al encargado de procesar la información. Por último, el encargo entrega un informe individual al evaluado en una sesión y otro informe general a la organización para poder analizarlo (Alles, 2008, p. 161).

Figura 4

Diagrama de proceso de evaluación de 360°



Nota: En esta figura representa el diagrama de procesos para realizar la evaluación de desempeño por competencias de 360°.

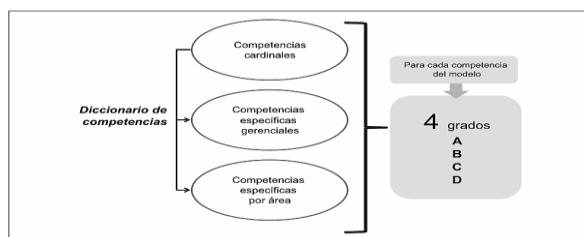
Fuente: (Alles, 2008, p. 162).

2.3.7. Dimensiones de Desempeño Laboral por Competencias

Según Alles (2009b) menciona en la trilogía diccionario por competencias que la clasificación de las competencias se lo realiza mediante los niveles de la organización. Una parte corresponde a competencias para toda la organización llamadas competencias cardinales y además incluyen las competencias específica técnica que se dividen en gerenciales para el nivel de apoyo o supervisión, y por otro lado las específicas por áreas o puestos estas son netamente del nivel operativo. En general, mediante la estadística descriptiva se aprecia la evaluación permitiendo ser más precisa y comparar los requerimientos (p. 72).

Figura 5

Dimensiones de la evaluación de desempeño



Nota: Esta figura muestra las cómo se dividen las competencias las cardinales con las competencias específicas gerenciales y las cardinales con las competencias específicas por áreas técnicas, con grados A, B, C, D y E (no desarrollada).

Fuente: (Alles, 2009b, p. 72).

2.3.8. Análisis de la Ponderación por Frecuencia en la Evaluación 360°

Analiza las competencias de un trabajador durante un período de tiempo y en condiciones normales. Por otra parte, para hacerlo más preciso Alles sugiere una segunda valoración que se basa en la frecuencia, es decir, las veces en el que el evaluador muestra ese comportamiento. Además, esta ponderación evita que el evaluador tenga que suponer en la evaluación y pueda valorar su desempeño de manera más realista y coherente. Considerado como una escala de valoración confiable al momento de hacer la evaluación (Alles, 2008, p. 131).

Figura 6

Escala de valoración de la frecuencia en la evaluación de desempeño.

| | | |
|----------------------------|--|-------------|
| Siempre | El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de comportamientos utilizado. | 100% |
| Frecuente | El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado. | 75% |
| La mitad del tiempo | El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado. | 50% |
| Ocasional | El evaluado manifiesta solo en ocasiones, el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado. | 25% |

Nota: En la figura se visualiza la escala de valoración de la frecuencia para la corrección ascendente y descendente en la evaluación de desempeño por competencias de 360°.

Fuente: (Alles, 2008, p. 135).

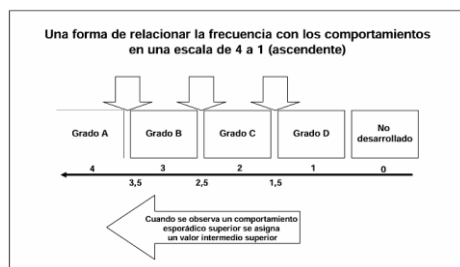
Según Alles (2008), presenta dos métodos de ponderación que permiten ajustar la calificación según la frecuencia observada:

- **Método de corrección ascendente**
- **Método de corrección descendente. (p. 132)**

Se usa la corrección **ascendente** cuando el trabajador demuestra con cierta frecuencia un comportamiento de un nivel superior en algunas ocasiones, lo cual permite aumentar ligeramente la calificación. Por ejemplo, si su conducta es nivel 3, pero a veces llega al nivel 4, se le puede asignar una calificación intermedia de 3,5. Por tanto, este método de corrección reconoce las capacidades de los trabajadores (Alles, 2008, p. 133).

Figura 7

Método de corrección ascendente.



Nota: En la figura se visualiza como se la ponderación de la frecuencia puede recompensar subiendo a una calificación intermedia en la evaluación 360°.

Fuente: (Alles, 2008, p. 133).

El método de corrección **descendente** se parte de la escala de valoración de la frecuencia, el grado que le corresponde al trabajador se le multiplica por la frecuencia. Es decir, que los resultados se recorren de mayor grado a menor, lo cual permite mejorar la evaluación por competencia. Por lo cual, al evaluador se le obliga a pensar dos veces para responder. Por ejemplo, si el grado del trabajador es A y su frecuencia es ocasional 25% su grado real es C (Alles, 2008, p. 134-137).

Tabla 4

Ejemplo de cómo aplicar la corrección descendente.

| Grado observado | % del Grado | Frecuencia | % de Frecuencia | Ponderación (Grado × Frecuencia) | Grado resultante |
|-----------------|-------------|---------------------|-----------------|----------------------------------|------------------|
| B | 75% | Siempre | 100% | $75 \times 1 = 75$ | B |
| A | 100% | La mitad del tiempo | 50% | $100 \times 0.50 = 50$ | C |

Nota: En esta tabla se ve como se aplica la corrección descendente es más precisa y es la que se va a aplicar en la evaluación posteriormente.

Fuente: (Alles, 2008, p. 136).

Para la correcta aplicación Alles (2008) recomienda seguir un modelo de evaluación de desempeño por competencias donde contempla los grados y la valoración de la frecuencia como se muestra a continuación (p. 137).

Figura 8

Modelo de evaluación por competencias y su ponderación por frecuencia.

Evaluación por competencias y su ponderación por frecuencia

COMPETENCIAS: Grado A (100%), Grado B (75%), Grado C (50%), Grado D (25%), No desarrollado

Competencias generales: Integridad, Liderazgo, Empowerment, Iniciativa

Competencias específicas: Orientación al cliente, Orientación a los resultados, Trabajo en equipo, Desarrollo de las personas, Modalidades de contacto, Adaptabilidad al cambio

Escala numérica de los grados: A, B, C, D, NO DESARROLLADO

Ponderación por frecuencia: Siempre (100%), Frecuente (75%), La mitad del tiempo (50%), Ocasional (25%)

Factores de ponderación: Siempre: 1, Frecuente: 0,75, La mitad del tiempo: 0,5, Ocasional: 0,25

Nota: Según Alles sugiere que en la implementación de este formulario se debe incluir la definición de las competencias.

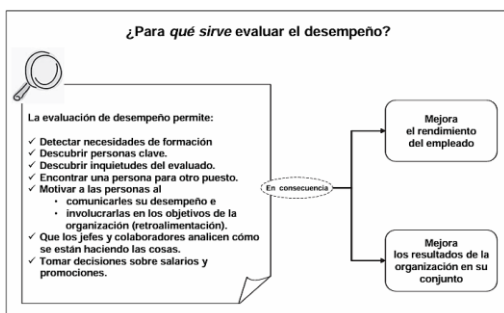
Fuente: (Alles, 2008, p. 138).

2.3.9. Beneficios de la Evaluación de Desempeño

De acuerdo con Alles (2005), citado en Caruda (2018), la evaluación de desempeño genera importantes aportes para la organización, porque permite saber su rendimiento y proporciona al supervisor herramientas para saber las áreas de mejora y permita optimizar el desempeño del trabajador. De igual manera, posibilita fundamentos para las compensaciones salariales del trabajador. Por otra parte, ayuda a la toma de decisiones, ascenso, determinar la continuidad o la desvinculación de los trabajadores, identificar necesidades de capacitación y ayuda a orientar la planificación de la trayectoria profesional del personal (p. 9-10).

Figura 9

Beneficios al evaluar el desempeño en el personal.



Nota: Esta figura muestra como evaluar conlleva a consecuencias positivas en beneficio de las organizaciones.

Fuente: (Alles, 2008, p. 31).

Menciona Alles (2008) que, realizar la evaluación de desempeño permite detectar necesidades, descubrir personas, encontrar el puesto para una persona, comunicar, cumplir objetivos, verificar si las actividades lo están haciendo bien y tomar decisiones sobre salarios y promociones. Con el propósito de mejorar el rendimiento del empleado y mejora los resultados de la organización en su conjunto (p. 31).

2.3.10. Problemas de la Evaluación de Desempeño

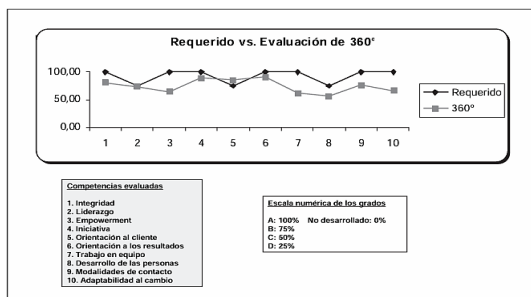
De acuerdo con Alles (2005), como se citó en Caruda (2018), los problemas más comunes en la evaluación de desempeño son: carencia de normas, utilización de criterios subjetivos, desacuerdos entre el evaluado y el evaluador, posibles errores al evaluador, una mala retroalimentación de resultados, comunicación deficiente (p. 10). Estos problemas se pueden evitar siguiendo el modelo y que sea la información de inmediato, lo que posibilita a un desarrollo eficiente desde la recolección de datos hasta la presentación de las mismas.

2.3.11. Resultados del Feedback de 360° o Evaluación de 360°

La información obtenida de la evaluación se presenta mediante en un informe individual y confidencial y otro para la organización. Además, se presenta mediante gráficas comparativas dependiendo de cómo quiera interpretarse, ejemplo el requerimiento del puesto con la valoración 360° o la ponderación 360°, hasta más específico la autoevaluación con la valoración de los evaluadores y los registros y cálculos quedan bajo custodia del consultor y mientras que el evaluado recibe el informe final y las competencias para mejorar (Alles, 2008, p. 174). La **Figura 10** ejemplifica la estructura del informe 360°, aunque todavía falta incorporar la versión ponderada, que analiza la frecuencia de los comportamientos evaluados.

Figura 10

Feedback de 360° o Evaluación de 360°



Nota: En la figura se visualiza como se debe presentar el informe 360° cabe mencionar que falta el 360° ponderado que analiza la frecuencia.

Fuente: (Alles, 2008, p. 175).

2.3.12. Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño

Según la Constitución de la República del Ecuador, el desempeño en la sección octava del trabajo y seguridad social menciona que:

“El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 33, p. 19).

Según el acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041 del Ministerio del Trabajo [MDT] (2018) menciona:

Que, la ex secretaria Nacional técnica de desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del sector Público-SENRES, mediante resolución No. SENRES-2008-000038, publicada en el registro Oficial No. 303, de 27 de marzo de 2008, expidió la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño y sus posteriores reformas;

Art. 2.- Del ámbito de aplicación. - las disposiciones de esta norma técnica son de aplicación obligatoria para todas las instituciones del estado determinadas en el artículo 3 de la ley Orgánica del servicio Público- [LOSEP] (p. 2). Por tanto, en Industrias Metálicas Vilema, al tratarse de una empresa privada, la aplicación de evaluaciones de desempeño no es obligatoria según la normativa vigente, sino de carácter voluntario. Sin embargo, debido a los problemas identificados en la organización, se vuelve necesario realizar un diagnóstico del desempeño laboral.

Por otro lado, hace referencia al ambiente laboral añade la Constitución de la República del Ecuador (2008), en el artículo 326 numeral 5 que los derechos al trabajador se sustenta en este principio: “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (p. 162).

Según el Código del Trabajo, LOSEP y la OIT para prevenir el acoso laboral Oficio No. SAN-2017-1393 (2017):

Menciona a lo cuerpos legales donde en esta normativa vigente no visibiliza el acoso laboral en toda su dimensión y nose puede cumplir con este principio de tolerancia de cero violencia y acoso laboral, que propugna la OIT, además implica el derecho a una vida libre de violencia en el ámbito público y privado, y al derecho a tener un ambiente adecuado y propicio, que garantice, la integridad y el bienestar, en ausencia de discriminación. (p. 2)

El Código del Trabajo del Ecuador (2020), reformado el 22 de junio, no establece de forma directa los conceptos de clima organizacional y desempeño laboral, pero contempla disposiciones que inciden en ambos. El artículo 42 fija obligaciones del empleador como garantizar trato digno, seguridad y adecuada comunicación, elementos que fortalecen el clima organizacional; mientras que el artículo 45 señala que el trabajador debe desempeñar sus funciones con responsabilidad, esmero y buena conducta, aspectos relacionados con el desempeño laboral. Por tanto, el cumplimiento de estas obligaciones contribuye a generar un clima organizacional adecuado que favorece un mejor desempeño de los trabajadores.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de Investigación

Este estudio fue de diseño no experimental, dado que no se manipularon las variables, sino que se observaron tal como se presentó en su contexto natural dentro de IMEV. Las variables del clima organizacional y desempeño laboral se analizaron desde la realidad existente, sin intervención externa.

Asimismo, el tipo de corte temporal fue transversal, ya que la información se recolectó en único momento del tiempo, permitiendo analizar la situación actual de la organización.

3.2. Tipo de Investigación

La investigación fue de carácter descriptivo y correlacional:

- Fue descriptiva porque permitió caracterizar el clima organizacional y el desempeño laboral de personal de IMEV.
- Fue correlacional porque se determinó la correlación entre ambas variables con el propósito de comprobar la hipótesis plantada, y sustentar la hipótesis planteada.

3.3. Enfoque de la Investigación

La presente investigación adoptó un enfoque mixto, dado que integró elementos cualitativas y cuantitativas:

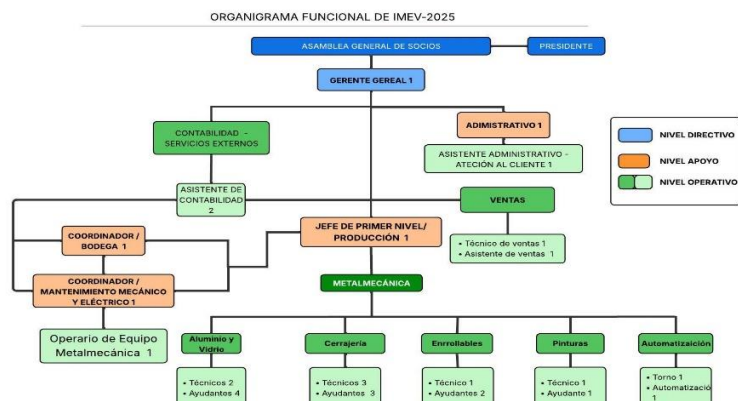
- Cualitativo, porque se realizó al análisis documental y a la observación directa para comprender el funcionamiento interno de IMEV y diseñar una base descriptiva sobre cada variable. Lo cual, permitió medir las percepciones de cada trabajador en el instrumento del clima organizacional.
- Cuantitativo, porque se aplicó dos instrumentos para la recolección de datos que consecutivamente se analizó de forma numérica. Además, este enfoque permitió procesar datos estadísticos, estimar la correlación entre ambas variables y obtener resultados numéricos y verificables. Además, el instrumento del desempeño está diseñado según el nivel, esto se encuentra en porcentajes y grados.

3.4. Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por 30 trabajadores de IMEV distribuidas jerárquicamente según el organigrama funcional elaborado para la evaluación ver figura 11. Debido a que la población es finita y accesible, no fue necesario trabajar con muestra.

Figura 11

Propuesta del organigrama para hacer la evaluación.



Nota: Este organigrama funcional difiere del actual, pues no incluye puestos inactivos. Por esta razón, se empleó como guía para la recolección de datos y análisis presente en este documento. Fuente: Adaptado de IMEV y de la recolección de datos.

El organigrama funcional del IMEV existe puesto inactivos por motivos de renuncias o despidos, lo cual no reflejaba la situación real de la empresa. Sin embargo, se diseñó un nuevo organigrama funcional para poder hacer las evaluaciones del clima organizacional y desempeño por competencias 360° y seguir un orden de evaluación para poder hacer la correlación. Por lo general, la correlación se lo realiza de manera ordenada. Para complementar, se presenta el índice ocupacional ver tabla 5, que expone la distribución del personal según áreas y puestos de trabajo:

Tabla 5

Índice ocupacional de Industrias Metálicas Vilema

| Niveles | Área /sección | Denominación del puesto | N-º personas | Observaciones | |
|--------------------------|----------------------------------|---|--------------|--|--|
| Nivel directivo | Dirección general | Gerente general | 1 | Máxima autoridad de IMEV, toma decisiones estratégicas y alta responsabilidad. | |
| Nivel ejecutivo de apoyo | Producción | Jefe primer nivel de producción | 1 | Diseño industrial, control de procesos y coordinación en la organización. | |
| | Bodega | Coordinador de bodega | 1 | Gestión de inventarios y proporcionar el material disponible al proceso. | |
| | Mantenimiento | Coordinador de mantenimiento mecánico y eléctrico | 1 | Mantenimiento de equipos y máquinas, gestión de inventario, supervisor. | |
| | Administrativo | Líder Administrativo | 1 | Supervisa los procesos generales, gestiona al personal, genera informes. | |
| Nivel operativo | Administrativo | Asistente Administrativo | 1 | Apoya en el área administrativa, supervisa y gestiona. | |
| | Ventas | Asistente de ventas | 1 | Responsable de procesos comerciales, gestiona ventas, cobertura solo con el cliente. | |
| | Contabilidad | Asistente de contabilidad | 2 | Informes de roles de pagos, Gestión financiera. | |
| | Metalmecánica | Técnicos de aluminio y vidrio | | 2 | Especializados para la fabricación de estructuras en aluminio y vidrio y instalaciones. |
| | | Ayudantes de aluminio y vidrio | | 4 | Complementa a los técnicos, fabricación e instalaciones. |
| | | Técnicos de cerrajería | | 3 | Especializados para la fabricación de estructuras metálicas e instalaciones, chofer. |
| | | Ayudantes de cerrajería | | 3 | Complementación a los técnicos, fabricación e instalaciones. |
| | | Técnicos de enrollables | | 1 | Especializados en la fabricación de puertas y ventanas enrollables e instalaciones. |
| | | Ayudantes de enrollables | | 2 | Complementación a los técnicos, fabricación de puertas y ventanas enrollables e instalaciones. |
| | Mantenimiento | Técnicos de pintura | | 1 | Especialista en pinturas, pintado de las estructuras fabricadas e instalaciones. |
| | | Ayudantes de pintura | | 1 | Complemento a los técnicos, pintado de las estructuras fabricadas e instalaciones. |
| | Operador de equipo metalmecánico | | 1 | Mantenimiento de equipos y máquinas, gestión del mantenimiento correctivo. | |
| | Automatización | Técnico de autorización | | 1 | Automatizar puestas y ventanas, seguridad, dependencia operativa e instalaciones. |
| | Torno | | 1 | Puesto individual, diseño y construcción de piezas. | |
| Total | | | 30 | | |

Nota: En la tabla de índice ocupacional de IMEV muestra los niveles que tiene actualmente industrias metálicas Vilema.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

3.5. Técnicas de Recolección de Datos

Durante el período 2024 y 2025 la recolección de datos se realizó mediante estas técnicas, lo cual ayudó a identificar los problemas en IMEV:

3.5.1. Análisis Documental

Consistió en la revisión de documentos entregados por IMEV como el manual de funciones, reglamento interno, roles de pago, layout y organigrama. Esta técnica permitió verificar información, identificar inconsistencias y comprender formalmente la estructura organizacional. Además, se detectó que algunos trabajadores cumplen funciones adicionales no registradas.

3.5.2. Observación Directa

La observación directa permitió ver cómo desarrollan las actividades dentro de IMEV en condiciones reales. Mediante las visitas al área operativa donde se observó la distribución del espacio, flujo laboral, coordinación y relaciones entre los trabajadores. Esta técnica permitió contrastar la información.

3.5.3. Encuestas

La encuesta permitió obtener información directa de los colaboradores sobre el clima organizacional y el desempeño laboral. Constituye la técnica principal para medir la percepción de los trabajadores y analizar la correlación ambas variables.

3.6. Instrumentos de Recolección de Datos

3.6.1. Instrumentos del Análisis Documental

Se revisó cinco documentos corporativos de IMEV:

- El manual de funciones ([ver anexo 13](#)).
- Reglamento interno ([ver anexo 14](#)).
- Roles de pago para saber quiénes están activos en la empresa ([ver anexo 15](#)).
- El Layout ([ver anexo 16](#)).
- El organigrama funcional de la empresa IMEV para comprender la estructura organizacional ([ver Anexo 10](#) y [figura 11](#)).

3.6.2. Instrumento de la Observación Directa

Para la observación se utilizó la recopilación mediante notas, registro fotográfico y los documentos proporcionados por IMEV.

3.6.3. Instrumento Encuestas

3.6.3.1. Clima Organizacional

La recolección de datos se realizó mediante una encuesta basada en las dimensiones de Chiavenato y adaptado por Bonilla (2022, p. 30-33) ([ver Anexo 2](#)). Este cuestionario fue

estructurado en escala de Likert, el instrumento consta de 24 preguntas distribuidas en cinco dimensiones.

Tabla 6

Dimensiones y preguntas de la prueba de Clima Organizacional

| Variable Independiente | Dimensiones | Preguntas |
|-------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Clima Organizacional | • Liderazgo | P3, P6, P11, P24 |
| | • Participación | P4, P9, P10, P13, P14 |
| | • Reconocimiento | P5, P19, P20, P23 |
| | • Relaciones interpersonales | P7, P8, P12, P21, P22 |
| | • Comunicación | P1, P2, P15, P16, P17, P18 |

Nota: dimensiones y preguntas de Idalberto Chiavenato según la adaptación realizada por (Bonilla, 2022, p. 33). Este instrumento fue dirigido para 41 trabajadores del Área de Comercialización y Atención al Cliente de la Corporación Nacional de Electricidad Bolívar, para medir la incidencia de clima organizacional y satisfacción laboral ([ver anexo 2](#)).

3.6.3.2. Desempeño Laboral

Para la evaluación del desempeño en IMEV se utilizó la plantilla de Martha Alles (2008, p. 191), complementada con el modelo de Acuña (2022). Que mide el desempeño por competencias de 360° (p. 65), diseñado en dos partes las competencias gerenciales ([ver Anexo 3](#)) y las competencias por áreas ([ver Anexo 4](#)).

Según el libro de Martha Alles menciona 60 competencias importantes divididas en competencias Cardinales, específicas gerenciales y específicas por áreas. También, menciona las plantillas de evaluación de desempeño por competencias de 360° donde una integra las competencias cardinales con las competencias específicas gerenciales y la otra plantilla integra las competencias cardinales con las competencias específicas por áreas. Este enfoque logra medir de manera completa el desempeño de cada trabajador. (Alles, 2008, p. 150).

Tabla 7

Competencias diseñadas para IMEV.

| Competencias Cardinales (Todos) | | |
|---|--|------------------------|
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | | |
| Compromiso con la calidad del trabajo | | |
| Ética | | |
| Trabajo en equipo | | |
| Responsabilidad personal | | |
| Competencias Específicas Gerenciales | Competencias Específicas por Área | |
| Liderazgo | Calidad y mejora continua | Conocimientos técnicos |
| Empowerment | Productividad | |
| comunicación eficaz | Toma de decisiones | |
| Orientación al cliente interno y externo | Colaboración | |

Nota: en esta tabla representa las competencias que se utilizó para la evaluación de desempeño por competencias de 360°.

Fuente: (elaboración propia, 2025).

Se tomó como referencia el organigrama de IMEV y las recomendaciones de la gerente para seleccionar las competencias necesarias para medir el desempeño laboral. Posteriormente, se elaboró el diccionario de comportamientos ([ver Anexo 5](#)) y el diccionario de competencias ([ver Anexo 6](#)), seguido de los requerimientos específicos de cada puesto ([ver Anexo 7](#)), con el fin de comparar los resultados de la evaluación y determinar si los trabajadores cumplen con los niveles esperados en sus respectivos cargos.

Tabla 8

Competencias específicas propuestas por tipo de puesto de trabajo.

| Niveles | Área /sección | Denominación del puesto | Competencias cardinales (Todos) | Competencias específicas Gerenciales | Competencias específicas por áreas | |
|------------------------------|-------------------|---|---|---|---|--|
| Nivel Directivo | Dirección general | Gerente general | | <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Empowerment Comunicación eficaz Orientación al cliente | | |
| Nivel ejecutivo apoyo | Producción | Jefe de primer nivel / producción | | | | |
| | Bodega | Coordinador de Bodega | | | | |
| | Mantenimiento | Coordinador/ mantenimiento o mecánico y eléctrico | <ul style="list-style-type: none"> Adaptabilidad a los cambios del entorno | | | |
| Nivel operativo | Administrativo | Administrativo | | | | |
| | Administrativo | Asistente administrativo | | | | |
| | Ventas | Técnico de ventas | <ul style="list-style-type: none"> Compromiso o con la calidad del trabajo | | <ul style="list-style-type: none"> Calidad y mejora continua | |
| | Contabilidad | Asistente de contabilidad | | | | |
| | Metalmecánica | Técnicos de Aluminio y vidrio | Técnicos de Aluminio y vidrio | <ul style="list-style-type: none"> Ética | | <ul style="list-style-type: none"> Productividad |
| | | Ayudantes de Aluminio y vidrio | Ayudantes de Aluminio y vidrio | | | |
| | | Técnicos de Cerrajería | Técnicos de Cerrajería | <ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo | | <ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones |
| | | Ayudantes de Cerrajería | Ayudantes de Cerrajería | | | |
| | | Técnicos de Enrollables | Técnicos de Enrollables | <ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad personal | | <ul style="list-style-type: none"> Colaboración |
| | | Ayudantes de Enrollables | Ayudantes de Enrollables | | | |
| | | Técnicos de Pintura | Técnicos de Pintura | | | <ul style="list-style-type: none"> Conocimientos técnicos |
| | Mantenimiento | Operador de equipo metalmecánica | | | | |
| | Automatización | Técnico de Automatización | Técnico de Automatización | | | |
| Torno | | Torno | | | | |

Nota: Esta tabla muestra las competencias que se empleó en los puestos de IMEV.

Fuente: (elaboración propia, 2025).

Cada instrumento fue validado mediante juicio de experto ([ver anexo 1](#)) y su confiabilidad se comprobó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

3.7. Técnicas de Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de datos se utilizó la estadística descriptiva. Según Aguilar (2021) es una disciplina que permite organizar, resumir y analizar información para extraer conclusiones lógicas y que se puede aplicar en casi todas las disciplinas como educación, medicina, mercadotecnia, control de calidad, contabilidad, estudio de consumidores, recursos humanos, finanzas, entre otras (p.17). Esta técnica facilitó la interpretación del clima organizacional, el nivel de desempeño y la relación entre variables.

3.8. Herramientas para el Procesamiento de Datos

Para el análisis de procesamiento de datos se utilizó las siguientes herramientas: el software estadístico SPSS (IBM SPSS Statistics 26) será empleado para procesar los datos,

realizar pruebas de confiabilidad (coeficiente Alfa de Cronbach) y efectuar análisis descriptivo y correlacional. Microsoft Excel se utilizó para la organización de datos, análisis de datos mediante gráficas y tabulación de datos. Google Forms para la recolección digital de datos mediante la encuesta de clima organizacional.

3.9. Operacionalización de Variables

Variable independiente: El clima organizacional se concibe como las condiciones internas de trabajo (comunicación, liderazgo, participación, reconocimiento y relaciones interpersonales).

Variable dependiente: El desempeño laboral es la eficacia y los resultados que tienen trabajadores en un puesto de trabajo.

Tabla 9

Operacionalización de Variables

| Variable Independiente | Definición | Dimensiones | Indicadores | Niveles y rango | Técnicas e instrumentos |
|------------------------|--|--|---|---|---|
| Clima Organizacional | Comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. | <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Participación Reconocimiento Relaciones interpersonales Comunicación | Promedio de percepción del clima organizacional por dimensión Interpretación: - Clima negativo: [1-3] - Clima positivo: [4-5] | Bajo: [0-60]% Medio: [61-75]% Alto: [76-100]% | <ul style="list-style-type: none"> Análisis documental. Observación directa. Encuesta estructurada y adaptada de Bonilla (2022, p. 88) basado en dimensiones de Chiavenato. |
| Variable dependiente | Definición | Dimensiones | Indicadores | Niveles y rango | Técnicas e instrumentos |
| Desempeño Laboral | Es el grado en que una persona cumple eficazmente sus actividades o funciones y su responsabilidad dentro de un puesto de trabajo, en función de las competencias requeridas por la empresa. | Competencias cardinales (Todos) <ul style="list-style-type: none"> Adaptabilidad a los cambios del entorno Compromiso con la calidad del trabajo Ética Trabajo en Equipo Responsabilidad personal Competencias específicas gerenciales <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Empowerment Comunicación eficaz Orientación al cliente interno y externo Competencias específicas por áreas <ul style="list-style-type: none"> Calidad y mejora continua Productividad Toma de decisiones Colaboración Conocimientos técnicos | <ul style="list-style-type: none"> Capacidad * Frecuencia Requerimientos del puesto | Grado E [0-29]% Grado D [30-59]% Grado C [60-75]% Grado B [76- 89]% Grado A [90-100]% | <ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Observación directa. Encuesta de evaluación de desempeño por competencias de 360° en base al modelo de Martha Alicia Alles. |

Nota: Esta tabla representa la operacionalización de variables para IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

3.10. Hipótesis de Investigación

3.10.1. Hipótesis Correlacional

Ho: No existe una relación significativa entre el desempeño laboral y el clima organizacional en el personal de Industrias Metálicas Vilema.

Hi: Existe una relación significativa entre el desempeño laboral y el clima organizacional en el personal de Industrias Metálicas Vilema.

CAPÍTULO IV.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del clima organizacional y desempeño laboral en el personal de IMEV en el período 2024-2025. Primero, se evaluó el clima organizacional en el mes de julio de 2025 mediante una encuesta en escala de Likert con dimensiones de Idalberto Chiavenato y adaptado de (Bonilla, 2022). Por otra parte, se evaluó la evaluación de desempeño por competencias de 360° en el mes de julio de 2025 y se terminó en agosto de 2025. Esto se realizó con el fin de identificar los niveles de desempeño laboral en base a las competencias de los empleados y luego mejorar el ambiente laboral y el rendimiento de los trabajadores en IMEV.

4.1. Análisis de Confiabilidad de los Instrumentos

Para la aplicación de los instrumentos se realizó la validación por juicio de experto y además el análisis de confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach que permite saber si el instrumento de medición es consistente como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10

Interpretación del coeficiente del alfa de Cronbach.

| Proporción de la consistencia interna | Valoración de la confiabilidad de los ítems |
|---------------------------------------|---|
| [0 – 0,5[| Inaceptable |
| [0,5– 0,6[| Pobre |
| [0,6 – 0,7[| Débil |
| [0,7 – 0,8[| Aceptable |
| [0,8– 0,9[| Bueno |
| [0,9 – 1[| Excelente |

Nota: En la siguiente tabla muestra los valores de confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach desde $>$ a 0,70 confirman una confiabilidad suficiente.

Fuente: Adaptado de (Chávez y Rodríguez, 2018).

En la validación del instrumento, la Tabla 11 muestra directamente los valores del coeficiente Alfa de Cronbach de cada instrumento aplicado.

Tabla 11

Estadística de fiabilidad de los instrumentos aplicados.

| Variable | Alfa de Cronbach | N° de ítems |
|-------------------------------|------------------|-------------|
| Clima organizacional | $\alpha=0,904$ | 24 |
| Desempeño por Gerencial | $\alpha=0,903$ | 9 |
| Competencias específica Áreas | $\alpha=0,892$ | 10 |

Nota: Valores $\geq 0,70$ indica una adecuada confiabilidad del instrumento.

Fuente: Obtenido de IBM SPSS Statistics 26 (2025)-

Análisis e Interpretación:

El coeficiente Alpha de Cronbach que se muestra en la Tabla 11, muestran que el test de clima organizacional obtuvo un valor de confiabilidad excelente de 0,904. Mientras que, el desempeño por competencias específica por áreas obtuvo el 0,892 corresponde a

una confiabilidad bueno y para competencias específica gerencial obtuvo una confiabilidad excelente de 0,903. Se concluye que los instrumentos garantizan la validez de los datos recolectados.

4.2. Datos Sociodemográficos

Tabla 12

Género en los trabajadores de IMEV.

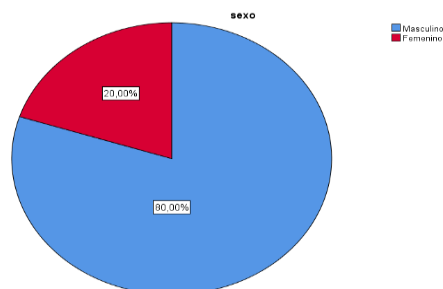
| | | Genero | | |
|--------|-----------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Masculino | 24 | 80% | 80% |
| | Femenino | 6 | 20% | 100% |
| | Total | 30 | 100% | |

Nota: La tabla presenta la distribución del personal según género.

Fuente: Datos procesados en el IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Figura 12

Géneros en los trabajadores de IMEV.



Nota: Gráfica del porcentaje de género en el personal de IMEV.

Fuente: Datos procesados en el IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Análisis e Interpretación:

En la tabla 12 y figura 12 se muestra la distribución por género de los trabajadores de IMEV. Se observa que el 80% de los encuestados son hombres, mientras que el 20% son mujeres. Refleja que la mayoría de los trabajadores es del sexo masculino.

Tabla 13

Edad en los trabajadores de IMEV.

| | | |
|---------------------------|----------|-------|
| N | Válido | 30 |
| | Perdidos | 0 |
| Media | | 33 |
| Mediana | | 31 |
| Moda | | 27 |
| Desviación estándar | | 8,756 |
| Coefficiente de variación | | 26% |
| Asimetría | | 1,001 |
| Curtosis | | 0,748 |
| Rango | | 35 |
| Mínimo | | 20 |
| Máximo | | 55 |

Nota: Resultados basado en medidas de tendencia central y de dispersión.

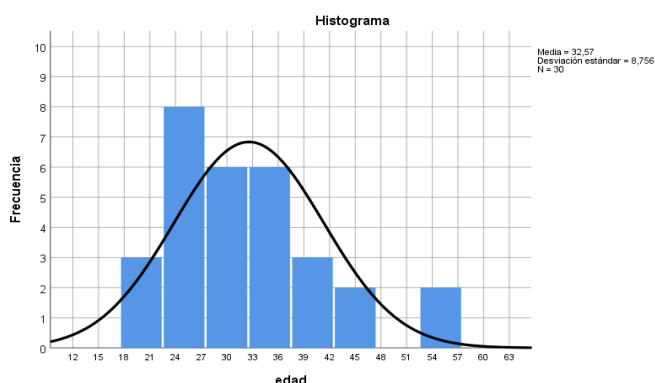
Fuente: Datos procesados en el IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Análisis e Interpretación de datos:

Se puede afirmar que de los 30 trabajadores encuestados de IMEV, el promedio de edad es de 33 años, la media es de 31 años y la moda de 27 años, la edad del personal tiene un rango de 20 a 55 años, tal como se observa en la tabla 13. Además, presenta una desviación estándar de 8.756 y el coeficiente de variación es $26\% > 30\%$, es decir los datos presentan una distribución homogénea. En conclusión, el grupo de trabajadores está compuesto por jóvenes y adultos, con edades concentradas alrededor de los 33 años.

Figura 13

Edad de los trabajadores de IMEV.



Nota: Distribución de edades mediante la campana de Gauss en los trabajadores IMEV.

Fuente: Datos procesados en el IBM SPSS Statistics 26 (2025).

La asimetría positiva (1,001) indica que la mayoría de los trabajadores se concentra en edades bajas, mientras que un pequeño grupo supera los 50 años, generando un sesgo a la derecha. La curtosis positiva (0,748) refleja una distribución leptocúrtica, con un pico pronunciado. En conjunto, se trata de una fuerza laboral predominantemente joven-adulta, con variabilidad moderada.

Tabla 14

Puestos y número trabajadores en la empresa IMEV.

| Área | Puesto | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado | |
|--------|-------------------------|---|------------|----------------------|-------|
| Válido | Dirección general | Gerente general | 1 | 3,33% | 3,33% |
| | Producción | Jefe de primer nivel / producción | 1 | 3,33% | 7% |
| | Bodega | Coordinador de Bodega | 1 | 3,33% | 10% |
| | Mantenimiento | Coordinador/ mantenimiento o mecánico y eléctrico | 1 | 3,33% | 13% |
| | Administrativo | Administrativo | 1 | 3,33% | 17% |
| | Administrativo | Asistente administrativo | 1 | 3,33% | 20% |
| | Ventas | Técnico de ventas | 1 | 3,33% | 23% |
| | | Asistente de ventas | 1 | 3,33% | 27% |
| | Contabilidad | Asistente de contabilidad | 2 | 6,67% | 33% |
| | | Técnicos de Aluminio y vidrio | 2 | 6,67% | 40% |
| | Metalmeccánica | Ayudantes de Aluminio y vidrio | 4 | 13,33% | 53% |
| | | Técnicos de Cerrajería | 3 | 10,00% | 63% |
| | Ayudantes de Cerrajería | 3 | 10,00% | 73% | |

| Área | Puesto | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------|----------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | Técnicos de Enrollables | 1 | 3,33% | 77% |
| | Ayudantes de Enrollables | 2 | 6,67% | 83% |
| | Técnicos de Pintura | 1 | 3,33% | 87% |
| | Ayudantes de Pintura | 1 | 3,33% | 90% |
| | Operador de equipo metalmecánica | 1 | 3,33% | 93% |
| | Técnico de Automatización | 1 | 3,33% | 97% |
| | Torno | 1 | 3,33% | 100% |
| | Total | 30 | 100% | |

Nota: Esta tabla representa todas las áreas y la frecuencia de los números de trabajadores que maneja actualmente IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e Interpretación:

La Tabla 14 muestra que en el sector metalmecánico concentra el 67% del personal, mientras que las áreas de gerencia y apoyo se encuentra con la cantidad reducida del 33%. La ausencia de un área formal de Talento Humano limita la gestión sistemática del personal. En general, la empresa mantiene una distribución enfocada casi totalmente en la producción metalmecánica, mientras que otra parte se encuentra administrado y gestionando. Por otra parte, todo el sector metalmecánico cuando acaban sus estructuras metálicas, ellos mismo realizan la instalación correspondiente.

4.3. Indicadores de Clima Organizacional

En la tabla 15 representa los indicadores que se utilizó para la calificar los niveles organización dentro de la empresa. Lo cual, se estableció 3 indicadores alto, medio y bajo.

Tabla 15

Niveles de clima organizacional.

| Niveles del clima organizacional | Escala % | Codificación |
|----------------------------------|----------|--------------|
| Bajo | 0%-60% | C |
| Medio | 61%-75% | B |
| Alto | 76%-100% | A |

Nota: Esta tabla representa los niveles del clima organizacional alto, medio y bajo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

4.4. Resultados de la Encuesta del Clima Organizacional

Los datos muestran la distribución del personal entre clima negativo y clima positivo. Además, para interpretar estos valores, se utilizan los indicadores con rango de porcentajes según la [Tabla 15](#). Además, para el analizar estadísticamente la información recolectada de la encuesta de clima organizacional lo convertimos a escala numérica, utilizando una escala tipo Likert del 1 al 5, considerando que las respuestas 1 a 3 corresponden a un clima organizacional negativo, mientras que las opciones 4 y 5 representan un clima positivo.

Tabla 16

Resultados del clima organizacional en la dimensión Liderazgo del personal.

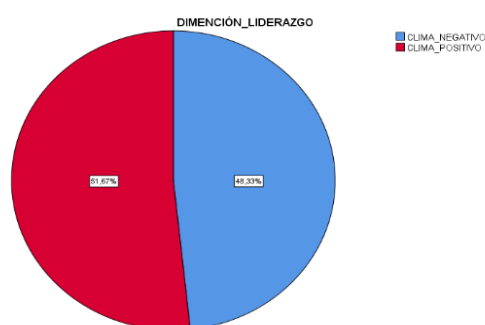
| DIMENSIÓN LIDERAZGO | | | | | | |
|---------------------|----------------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Personas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | CLIMA NEGATIVO | 14 | 58 | 48,3% | 48,3% | 48,3% |
| | CLIMA POSITIVO | 16 | 62 | 51,7% | 51,7% | 100% |
| | Total | 30 | 120 | 100% | 100% | |

Nota: En la tabla presenta la distribución de las respuestas de la dimensión de Liderazgo.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Figura 14

Resultados del clima organizacional en la dimensión Liderazgo del personal.



Nota: En esta gráfica muestra la representación en porcentajes la dimensión de liderazgo.

Fuente: Datos fueron procesado del IMB SPSS Statistics 26 (2025).

Análisis e interpretación de datos

El 51.7% de la dimensión de liderazgo corresponde a percepciones positivas y el 48.3% corresponde a percepciones negativas del clima organizacional. Teniendo en cuenta la tabla número 15 las percepciones positivas se ubican en un nivel bajo ($c=0\% - 60\%$), es decir el liderazgo es bajo y afecta a la coordinación directiva. Los resultados reflejan debilidades en la dirección, ya que el personal no percibe un buen liderazgo. Por esta razón, se recomienda fortalecer mediante la retroalimentación y capacitación a supervisores y jefes.

Tabla 17

Resultados del clima organizacional en la dimensión Participación del personal.

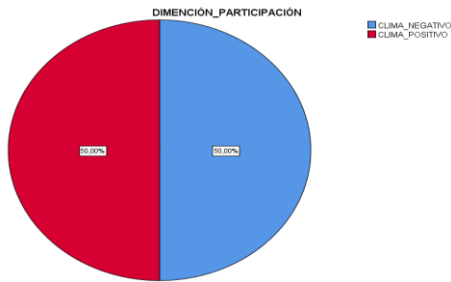
| DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN | | | | | | |
|-------------------------|----------------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Personas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | CLIMA NEGATIVO | 15 | 75 | 50% | 50% | 50% |
| | CLIMA POSITIVO | 15 | 75 | 50% | 50% | 100% |
| | Total | 30 | 150 | 100% | 100% | |

Nota: La tabla presenta la distribución de respuestas para la dimensión participación.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Figura 15

Resultados de la dimensión de la participación en el personal.



Nota: Representación gráfica en porcentajes del clima negativo y positivo de la dimensión participación.

Fuente: Datos procesados en el IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Análisis e interpretación:

En la dimensión Participación el 50% de los resultados corresponde a percepciones positivas. De acuerdo, con la tabla 15 las percepciones positivas se ubican nivel bajo (C = 0%–60%). Estos resultados evidencian que la participación del personal en la toma de decisiones, aportes y actividades internas es limitada, lo que refleja poca inclusión del trabajador en los procesos organizacionales. Se recomienda fortalecer los mecanismos de participación, como reuniones de retroalimentación, sugerencias y generar proyectos que permitan involucrar a los trabajadores en participación efectiva y su opinión contribuya al desarrollo de esta.

Tabla 18

Resultados del clima organizacional en la dimensión Reconocimiento en el personal.

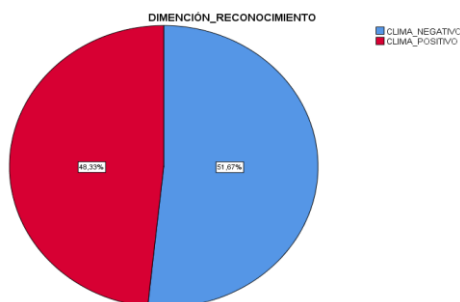
| DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO | | | | | | |
|--------------------------|----------------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Personas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | CLIMA NEGATIVO | 16 | 62 | 51,7% | 51,7% | 51,7% |
| | CLIMA POSITIVO | 14 | 58 | 48,3% | 48,3% | 100% |
| Total | | 30 | 120 | 100% | 100% | |

Nota: La tabla presenta la distribución de respuestas de la dimensión reconocimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Figura 16

Resultados de la dimensión del reconocimiento en el personal.



Nota: Representación gráfica en porcentajes de la dimensión reconocimiento.

Fuente: Datos procesados en el IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Análisis e interpretación:

En la dimensión Reconocimiento, el 48,3% de los resultados corresponde a percepciones positivas. De acuerdo, con la tabla 15 las precepciones positivas se ubican nivel bajo ($C = 0\%–60\%$), Esto evidencia que la mayoría del personal no percibe suficiente valoración de su trabajo, ya sea en términos de retroalimentación, recompensas o reconocimiento por logros alcanzados. En general, la empresa presenta carencias en prácticas de reconocimientos, lo cual puede afectar la motivación y el compromiso laboral. Se recomienda fortalecer mecanismos formales y constantes de reconocimiento para mejorar esta dimensión del clima organizacional.

Tabla 19

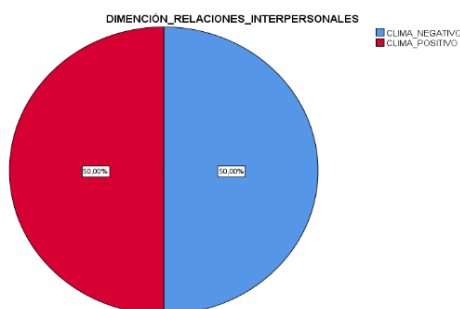
Resultados del clima organizacional en la dimensión relaciones interpersonales.

| DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Personas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | CLIMA NEGATIVO | 15 | 75 | 50% | 50% | 50% |
| | CLIMA POSITIVO | 15 | 75 | 50% | 50% | 100% |
| | Total | 30 | 150 | 100% | 100% | |

Nota: La tabla presenta la distribución de respuestas de la dimensión relaciones interpersonales.
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Figura 17

Resultados de la dimensión de las relaciones interpersonales en el personal.



Nota: La gráfica representa en porcentajes el clima negativo y positivo en la dimensión relaciones interpersonales del personal de IMEV.

Fuente: Datos procesados en el IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Análisis e interpretación:

En la dimensión Relaciones interpersonales, los resultados muestran una distribución equilibrada: 50% clima negativo y 50% clima positivo. De acuerdo, con la tabla 15 las precepciones positivas se ubican nivel bajo ($C = 0\%–60\%$). Esto indica que las interacciones entre los trabajadores presentan limitaciones importantes, especialmente en aspectos como apoyo entre compañeros, resolución de conflictos y colaboración.

El equilibrio entre percepciones positivas y negativas refleja que, si bien existen relaciones adecuadas la otra mitad del grupo de trabajo hay dificultades que afectan el ambiente laboral. Por tanto, evidencia la necesidad de fortalecer las relaciones interpersonales con estrategias de integración para mejorar las relaciones internas dentro de la empresa.

Tabla 20

Resultados del clima organizacional en la dimensión comunicación en el personal.

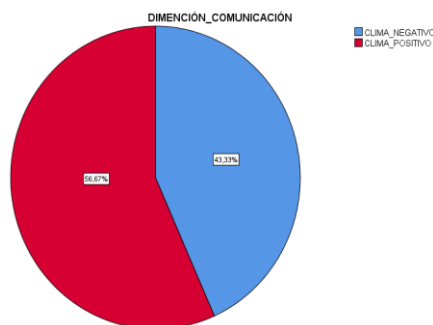
| DIMENSIÓN COMUNICACIÓN | | | | | | |
|------------------------|----------------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Personas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | CLIMA NEGATIVO | 13 | 78 | 43,3% | 43,3% | 43,3% |
| | CLIMA POSITIVO | 17 | 102 | 56,7% | 56,7% | 100% |
| | Total | 30 | 180 | 100% | 100% | |

Nota: La tabla presenta la distribución de respuestas clasificadas como clima organizacional negativo y positivo para la dimensión comunicación.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Figura 18

Resultados de la dimensión de la comunicación en el personal.



Nota: Representación gráfica en porcentajes del clima negativo y positivo en la dimensión comunicación.

Fuente: Datos procesados en el IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Análisis e interpretación:

En la dimensión Comunicación evidencia que el 56,7% corresponde a percepciones positivas, mientras que el 43,3% presenta percepciones negativas. De acuerdo, con la tabla 15 las percepciones positivas se ubican nivel bajo (C = 0%–60%). Lo cual, muestra que predominan las percepciones positivas, es decir que la comunicación dentro de IMEV aún presenta deficiencias según los niveles.

La presencia de un porcentaje considerable de respuestas negativas indica dificultades en la claridad de la información, retroalimentación, flujo comunicacional entre áreas y transmisiones de instrucciones. Por tanto, aunque existe una base positiva, es necesario fortalecer los canales formales de comunicación, mejorar la retroalimentación y promover una comunicación más efectiva y transparente para elevar esta dimensión a niveles satisfactorios.

Tabla 21

Resultados del clima organizacional global en el personal.

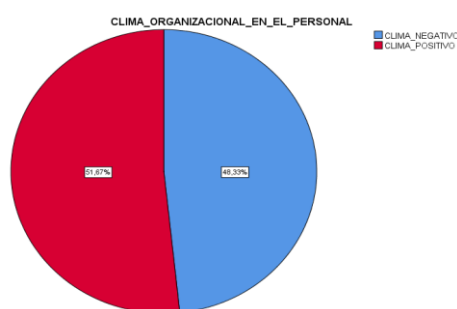
| CLIMA ORGANIZACIONAL GLOBAL EN EL PERSONAL | | | | | | |
|--|----------------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Personas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | CLIMA NEGATIVO | 14 | 348 | 48,3% | 48,3% | 48,3% |
| | CLIMA POSITIVO | 16 | 372 | 51,7% | 51,7% | 100% |
| | Total | 30 | 720 | 100% | 100% | |

Nota: La tabla presenta la distribución de respuestas clasificadas como clima organizacional negativo y positivo de manera global.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Figura 19

Resultados del clima organizacional global en el personal.



Nota: Representación gráfica de la proporción de clima negativo y positivo global en el personal.

Fuente: Datos procesados en el IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Análisis e interpretación:

A nivel global, los resultados muestran que el 51,7% corresponde a percepciones positivas, mientras que el 48,3% presenta percepciones negativas. De acuerdo, con la tabla 15 las precepciones positivas se ubican nivel bajo ($C = 0\%–60\%$), ya que ninguno supera el 60%. Es decir que, el nivel de clima organizacional es bajo, lo cual puede ser que este afectando en el personal y esto puede influir en otros factos como rendimiento del personal.

4.5. Discusión de los Resultados del Clima Organizacional

El clima positivo en el personal de IMEV alcanza un 51,7%, mientras que el clima negativo llega al 48,%. Conforme a los umbrales definidos de la tabla 15, ambos porcentajes se ubica en el nivel C (bajo). Al no superar el 60%. Por dimensiones:

- La comunicación presenta el valor relativamente más alto (56,% positivo), permanece en un nivel C (bajo).
- El liderazgo presenta el (51,7% positivo) y Reconocimiento el (48,3% positivo) de igual manera no supera el nivel C (bajo) y evidenciando debilidades.
- La participación tiene un 50% de clima positivo, evidenciando un nivel C (bajo).

- Las relaciones interpersonales tienen un 50% de clima positivo, evidenciando debilidades con un nivel bajo de clima organizacional.

Podemos afirmar que, en IMEV el clima organizacional indica debilidades en todas sus dimensiones como reconocimiento, participación, relaciones interpersonales, liderazgo y comunicación, lo que alcanza un nivel bajo de clima organizacional. Por lo tanto, se recomienda que un clima organizacional debe estar entre los 61% y 75% para tener un ambiente adecuado para el personal y tenga un buen rendimiento dentro de la organización, además esto significa que existe la posibilidad de mejorar y tener resultados positivos.

4.6. Indicador de Desempeño Laboral

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360°, aplicada al personal de IMEV. Para la interpretación se empleó los indicadores establecidos (A-E), que permiten clasificar el nivel de desempeño desde excepcional hasta resultados inferiores a los esperados. Los análisis se desarrollan por nivel jerárquico, iniciando con el nivel directivo.

Tabla 22

Indicador de desempeño para IMEV.

| Grado | Nivel | Descripción | Porcentaje |
|----------|--|--|------------|
| E | Resultados inferiores a los esperados. | En este nivel se emplea para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está rotundamente por debajo de los requerimientos básicos de su puesto de trabajo. | 0-29% |
| D | Necesita mejorar | En este nivel manifiesta un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto de trabajo en las principales áreas de su trabajo. Además, la persona manifiesta capacidad para lograr la mayor parte de sus tareas, pero requiere mayor progreso y mejora. | 30-59% |
| C | Bueno | En concibe como lo esperado para el lugar de trabajo. Este nivel debe ser aplicado aquellos cuyo desempeño cumple rotundamente todos los requerimientos principales del puesto. Esto refleja un desempeño riguroso, de quienes tienen conocimientos, formación y experiencias adecuadas para el lugar de trabajo y las personas de este nivel llevan a cabo su tarea normalmente de forma profesional. | 60 -75% |
| B | Destacado | En este nivel los resultados superan lo esperado. Manifiesta un nivel de logro y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de área de trabajo. La persona manifiesta de forma regular logros significativos, además esta evaluación global se aplica a aquellos que están entre los mejores de la organización. | 76-89% |
| A | Excepcional | En este nivel (puede significar promociones) para aquellos que manifiesten logros asombrosos o extraordinarios en todas las actividades de su lugar de trabajo. Un desempeño raramente igualado por otros trabajadores que ocupan puestos de comparable ámbito de trabajo y responsabilidad. | 90-100% |

Nota: En esta tabla podemos observar los niveles de desempeño para una organización.

Fuente: Adaptado de (Aller, 2005, p 56).

4.7. Resultados de Desempeño por Competencias de 360°

Para poder evaluar el desempeño de IMEV mediante el método ACM que permite evaluar las competencias de 360°. Se diseñó dos plantillas con competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por áreas. Además, los resultados se analizaron según el nivel jerárquico y puestos y luego se comparó con los niveles de desempeño laboral.

4.7.1. Nivel Directivo

Dirección General

Tabla 23

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Gerente General

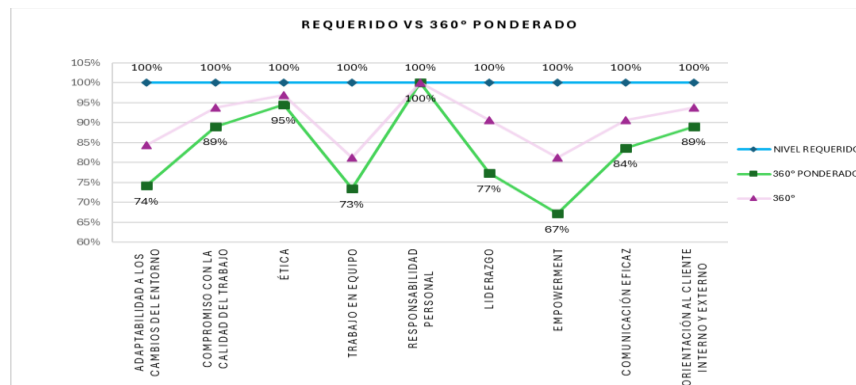
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|--|-----------------|----------------|------------|--------------------------------|------|------------|----------------------|-------|------------|-------|------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 74% | 84% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 89% | 94% |
| Ética | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 95% | 97% |
| Trabajo en equipo | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 100% | 75% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 100% | 100% | 63% | 73% | 81% |
| Responsabilidad personal | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Competencias Especifica por Gerenciales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Liderazgo | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 77% | 91% |
| Empowerment | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 67% | 81% |
| Comunicación eficaz | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 84% | 91% |
| Orientación al cliente interno y externo | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 89% | 94% |
| Total | 100% | | | 85% | | | 70% | | | | | 100% | | | | | 77% | 83% | 90% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360° en el de puesto de gerente general.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 20

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Gerente General.



Nota: esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° del puesto de gerente general, lo que refleja en responsabilidad con el 100% y ética con el 95% que corresponde a un nivel excepcional de competencia de grado A. Seguido por compromiso con la calidad de trabajo, orientación al cliente interno y externo ambos con el 89%,

comunicación eficaz con el 84% y liderazgo con el 77% que alcanzan un desempeño de nivel destacado de grado B. Seguido por adaptabilidad a los cambios del entorno con el 74%, trabajo en equipo y Empowerment (empoderamiento) con el 67% que se ubica en un nivel Bueno de grado C. Es decir, que su desempeño en el cargo de gerente general es significativamente positivo, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

4.7.2. Nivel Ejecutivo - Apoyo

Producción

Tabla 24

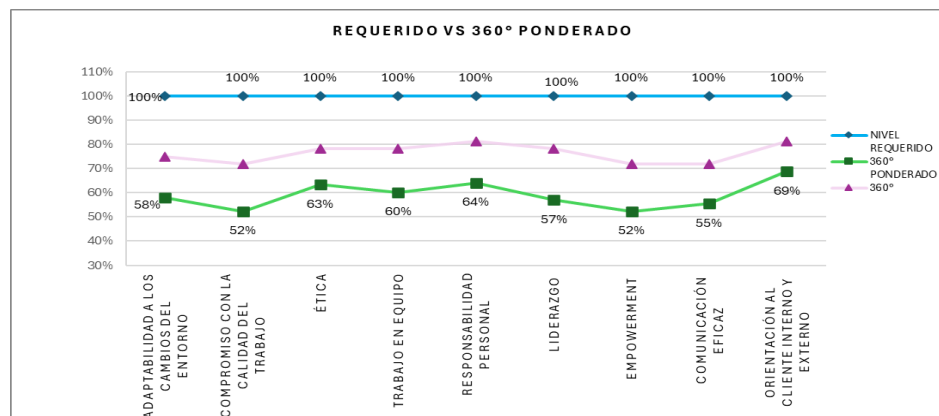
Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Jefe de primer nivel / producción.

| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTO EVALUACIÓN | FRECU ENCIA | Nivel Ponderado Autoevaluación | JEFE | FRECU ENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECU ENCIA | PAR 2 | FRECU ENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECU ENCIA | COLABORADOR 2 | FRECU ENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|---|-----------------|-----------------|-------------|--------------------------------|------|-------------|----------------------|-------|-------------|-------|-------------|-----------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------------------------------|----------------|------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 100% | 100% | 63% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 58% | 75% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 52% | 72% |
| Ética | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 100% | 100% | 63% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 63% | 78% |
| Trabajo en equipo | 100% | 100% | 75% | 75% | 50% | 50% | 25% | 50% | 50% | 100% | 100% | 63% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 60% | 78% |
| Responsabilidad personal | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 50% | 38% | 50% | 50% | 100% | 100% | 63% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 64% | 81% |
| Competencias Específicas Gerenciales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Liderazgo | 100% | 100% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 57% | 78% |
| Empowerment | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 52% | 72% |
| Comunicación eficaz | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 100% | 100% | 63% | 75% | 75% | 50% | 75% | 47% | 55% | 72% |
| Orientación al cliente interno y externo | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 100% | 100% | 63% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 69% | 81% |
| Total | 100% | | | 70% | | | 51% | | | | | 55% | | | | | 60% | 59% | 76% |

Nota: Muestra los resultados del desempeño por competencias 360° del puesto de producción.
Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 21

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Jefe de primer nivel / producción.



Nota: Esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° del encargado de producción, refleja la orientación al cliente interno y externo con el 69%, la responsabilidad personal con el 64%, la ética con el 63% y trabajo en equipo con el 60%, que corresponde a un nivel bueno de grado C. Seguido por, adaptabilidad a los cambios del entorno con el 58%, el liderazgo con el 57%, la comunicación eficaz con el 55%, el compromiso con

la calidad del trabajo y Empowerment (empoderamiento) con el 52%, que corresponde a un nivel que necesita mejoras de grado D. Por tanto, las competencias que desempeña son buenas, pero necesita mejoras. Por tanto, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

Área de Bodega

Tabla 25

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Coordinador de Bodega.

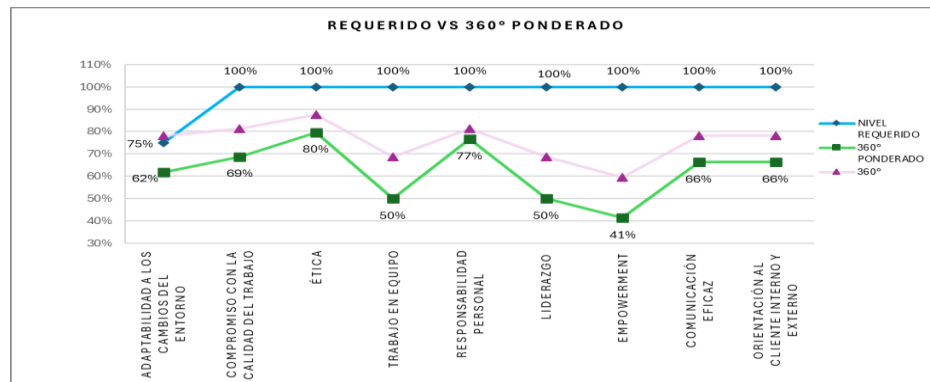
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° POND ERADO | 360° |
|---|-----------------|----------------|------------|--------------------------------|------|------------|----------------------|-------|------------|-------|------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|-----------------|------------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 75% | 100% | 100% | 100% | 75% | 50% | 38% | 100% | 100% | 25% | 25% | 53% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 62% | 78% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 25% | 25% | 53% | 75% | 75% | 100% | 75% | 66% | 69% | 81% |
| Ética | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 25% | 25% | 53% | 75% | 75% | 100% | 75% | 66% | 80% | 88% |
| Trabajo en equipo | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 25% | 25% | 31% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 50% | 69% |
| Responsabilidad personal | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 100% | 75% | 100% | 100% | 25% | 25% | 53% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 77% | 81% |
| Competencias Específicas Gerenciales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Liderazgo | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 25% | 25% | 31% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 50% | 69% |
| Empowerment | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 25% | 25% | 31% | 25% | 25% | 50% | 75% | 22% | 41% | 59% |
| Comunicación eficaz | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 25% | 25% | 53% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 66% | 78% |
| Orientación al cliente interno y externo | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 25% | 25% | 53% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 66% | 78% |
| Total | 97% | | | 85% | | | 61% | | | | | 46% | | | | | 57% | 62% | 76% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360° en el puesto de coordinador de bodega de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 22

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Coordinador de Bodega.



Nota: Esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° del Coordinador de Bodega, que refleja en ética con el 80% y responsabilidad personal con el 77%, que corresponde a un nivel destacado de grado B. por consiguiente, el compromiso con la calidad del trabajo con el 69% y la comunicación eficaz y orientación al cliente interno y externo con el 66%, la adaptabilidad a los cambios del entorno con el 62%, que se ubica en el nivel bueno de grado C. Asimismo, el trabajo en equipo y el liderazgo con el 50% y

empoderamiento con el 41%, que corresponde a nivel que necesita mejorar de grado D. Es decir, que sus niveles de competencias son buenos, pero necesita mejoras. Se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

Área de Mantenimiento

Tabla 26

Evaluación en el puesto de Coordinador de Mantenimiento Mecánico y Eléctrico.

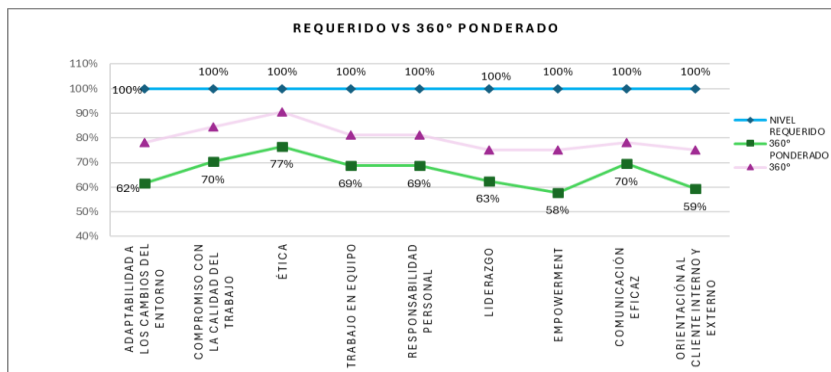
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACION | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|---|-----------------|----------------|------------|--------------------------------|------|------------|----------------------|-------|------------|-------|------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 62% | 78% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 75% | 50% | 75% | 75% | 47% | 70% | 84% |
| Ética | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 50% | 38% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 50% | 100% | 100% | 69% | 77% | 91% |
| Trabajo en equipo | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 69% | 81% |
| Responsabilidad personal | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 69% | 81% |
| Competencias Específicas Gerenciales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Liderazgo | 100% | 75% | 100% | 75% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 100% | 100% | 63% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 63% | 75% |
| Empowerment | 100% | 75% | 100% | 75% | 75% | 50% | 38% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 58% | 75% |
| Comunicación eficaz | 100% | 75% | 100% | 75% | 75% | 75% | 56% | 50% | 75% | 100% | 100% | 69% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 70% | 78% |
| Orientación al cliente interno y externo | 100% | 75% | 100% | 75% | 75% | 50% | 38% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 50% | 75% | 75% | 75% | 47% | 59% | 75% |
| Total | 100% | | | 75% | | | 56% | | | | | 63% | | | | | 56% | 63% | 75% |

Nota: La tabla representa los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360° del puesto coordinador de mantenimiento Mecánico y Eléctrico.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 23

Evaluación 360° – Coordinador de Mantenimiento Mecánico y Eléctrico.



Nota: Esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° de Coordinador de Mantenimiento Mecánico y Eléctrico, refleja en ética con el 77%, que corresponde a un nivel destacado de grado B. por consiguiente, el compromiso con la calidad del trabajo y la comunicación eficaz con el 70%, el trabajo en equipo y responsabilidad personal con el 69%, el liderazgo con el 63%, adaptabilidad a los cambios del entorno con el 62%, que se ubica en el nivel bueno de grado C. Además, la orientación al cliente interno y externo con

el 59% y Empowerment (empoderamiento) con el 58%, que corresponde a nivel que necesita mejorar de grado D. Es decir, que sus niveles de competencias son buenos y necesita mejoras, se recomienda mantener de mismo modo para que sea ejemplo para los demás.

Administrativo

Tabla 27

Evaluación de desempeño por Competencias 360°- Jefe administrativo.

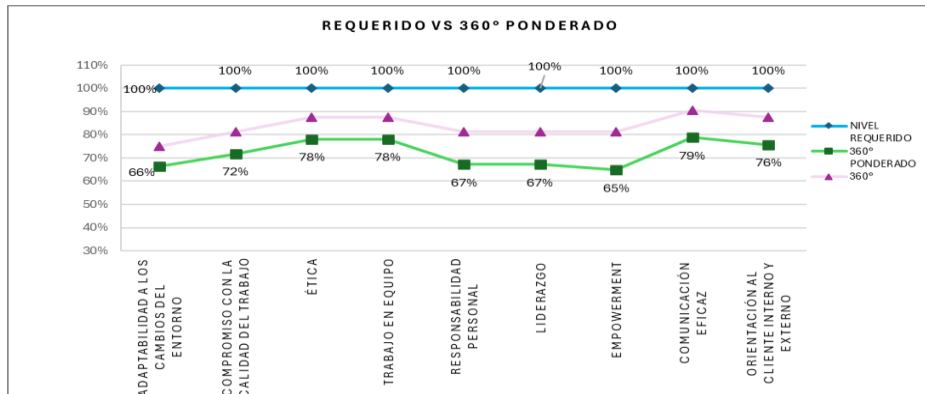
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|---|-----------------|----------------|------------|--------------------------------|------|------------|----------------------|-------|------------|-------|------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 100% | 75% | 100% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 100% | 50% | 75% | 56% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 66% | 75% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 75% | 100% | 75% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 72% | 81% |
| Ética | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 78% | 88% |
| Trabajo en equipo | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 78% | 88% |
| Responsabilidad personal | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 67% | 81% |
| Competencias Específicas por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 100% | 75% | 100% | 75% | 75% | 50% | 38% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 67% | 81% |
| Productividad | 100% | 75% | 100% | 75% | 75% | 50% | 38% | 100% | 100% | 75% | 50% | 69% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 65% | 81% |
| Toma de decisiones | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 50% | 50% | 63% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 79% | 91% |
| Colaboración | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 50% | 38% | 100% | 100% | 75% | 100% | 88% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 76% | 88% |
| Conocimientos técnicos | 100% | 86% | 97% | 84% | 78% | 67% | 52% | 97% | 100% | 69% | 72% | 74% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 72% | 84% |
| Total | 100% | | | 75% | | | 38% | | | | | 78% | | | | | 78% | 67% | 81% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360° en el puesto de Jefe Administrativo de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 24

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Jefe administrativo.



Nota: Esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° del puesto administrativo, refleja comunicación eficaz con el 79%, la ética y el trabajo en equipo con el 78%, orientación al cliente interno y externo con el 76%, que corresponde al nivel de destacado de grado B. Por consiguiente, compromiso con la calidad del trabajo con el 72%, la responsabilidad personal y el liderazgo con el 67%, adaptabilidad a los cambios del entorno

con el 66%, el Empowerment (empoderamiento) con el 65%, que se ubica en el nivel bueno de grado C. Es decir, que sus niveles de competencias son destacados y buenos, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

4.7.3. Nivel Operativo

Administrativo

Tabla 28

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Asistente administrativo.

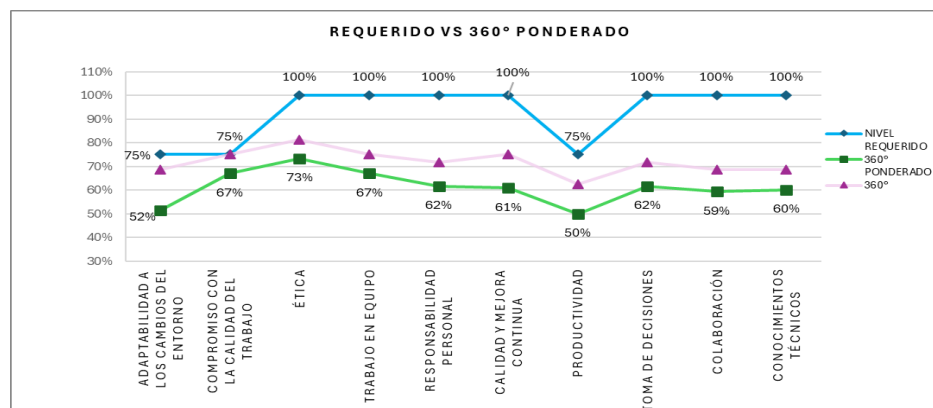
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|---|-----------------|----------------|------------|--------------------------------|------|------------|----------------------|-------|------------|-------|------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 75% | 50% | 75% | 38% | 50% | 50% | 25% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 100% | 75% | 75% | 75% | 66% | 52% | 69% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 75% | 100% | 100% | 100% | 25% | 50% | 13% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 67% | 75% |
| Ética | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 75% | 38% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 73% | 81% |
| Trabajo en equipo | 100% | 100% | 100% | 100% | 25% | 50% | 13% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 67% | 75% |
| Responsabilidad personal | 100% | 100% | 100% | 100% | 25% | 50% | 13% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 62% | 72% |
| Competencias Específicas por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 100% | 100% | 75% | 75% | 25% | 50% | 13% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 61% | 75% |
| Productividad | 75% | 75% | 75% | 56% | 25% | 50% | 13% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 75% | 75% | 50% | 100% | 53% | 50% | 63% |
| Toma de decisiones | 100% | 100% | 100% | 100% | 25% | 50% | 13% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 62% | 72% |
| Colaboración | 100% | 100% | 100% | 100% | 25% | 50% | 13% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 75% | 75% | 50% | 75% | 47% | 59% | 69% |
| Conocimientos técnicos | 100% | 100% | 100% | 100% | 25% | 50% | 13% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 50% | 50% | 75% | 100% | 50% | 60% | 69% |
| Total | 93% | | | 87% | | | 16% | | | | | 78% | | | | | 64% | 61% | 72% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360° en el puesto de asistente administrativo dentro de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 25

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – asistente administrativo.



Nota: Esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° del asistente Administrativo, refleja la ética con el 73%, el compromiso con la calidad del trabajo y trabajo en equipo con el 67%, la responsabilidad personal y toma de decisiones con el 62%, calidad y mejora continua con el 61%, conocimientos técnicos con el 60%, que corresponde a un nivel bueno de grado C. Seguido por, la colaboración con 59%, la adaptabilidad a los

cambios del entorno con el 52% y la productividad con el 50%, que corresponde a un nivel que necesita mejoras de grado D. Por tanto, las competencias que desempeña son buenas y necesita mejoras, por tanto, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

Área de Ventas

Tabla 29

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnico de ventas.

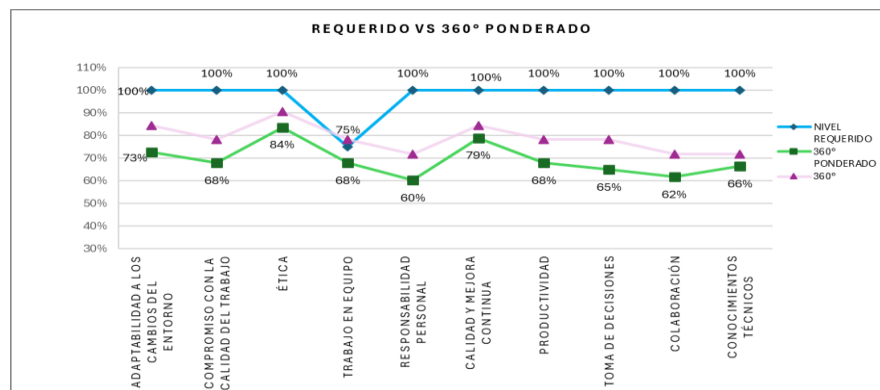
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|---|-----------------|----------------|------------|--------------------------------|------|------------|----------------------|-------|------------|-------|------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 25% | 13% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 73% | 84% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 75% | 75% | 56% | 50% | 75% | 38% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 68% | 78% |
| Ética | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 84% | 91% |
| Trabajo en equipo | 75% | 75% | 75% | 56% | 50% | 75% | 38% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 68% | 78% |
| Responsabilidad personal | 100% | 50% | 50% | 25% | 50% | 75% | 38% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 60% | 72% |
| Competencias Específicas por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 75% | 38% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 79% | 84% |
| Productividad | 100% | 75% | 75% | 56% | 50% | 75% | 38% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 68% | 78% |
| Toma de decisiones | 100% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 25% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 65% | 78% |
| Colaboración | 100% | 75% | 75% | 56% | 25% | 50% | 13% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 62% | 72% |
| Conocimientos técnicos | 100% | 75% | 100% | 75% | 25% | 50% | 13% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 66% | 72% |
| Total | 98% | | | 68% | | | 31% | | | | | 78% | | | | | 100% | 69% | 79% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360° en el puesto de técnico de ventas de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 26

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnico de ventas.



Nota: Esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° del encargado de técnico de ventas, refleja la ética con el 84%, la calidad y mejora continua con el 79%, que corresponde a un nivel destacado de grado B. Seguido por, adaptabilidad a los cambios del entorno con el 73%, el compromiso con la calidad del trabajo, trabajo en equipo y productividad con el 68%, los conocimientos técnicos con el 66%, toma de decisiones con el

65%, colaboración con el 62% y responsabilidad personal con el 60%, que corresponde a un nivel bueno de grado C. Por tanto, las competencias que desempeña son destacado y bueno, por tanto, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

Tabla 30

Evaluación de desempeño por Competencias 360° Asistente de ventas.

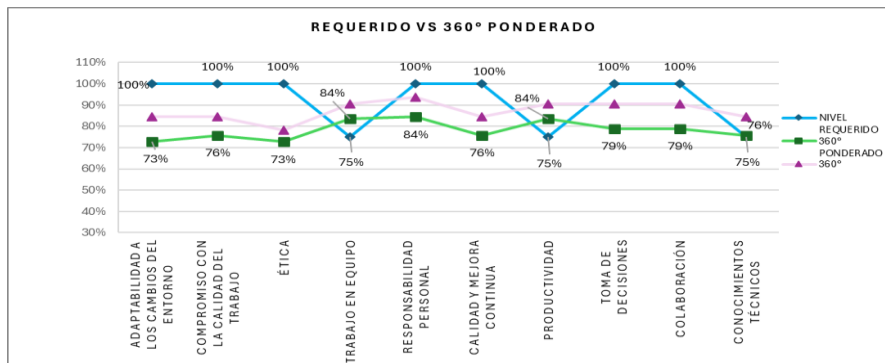
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|---|-----------------|----------------|-------------|--------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|-------------|-------------------------------|----------------|------------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 25% | 100% | 100% | 100% | 75% | 88% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 73% | 84% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 25% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 76% | 84% |
| Ética | 100% | 100% | 100% | 100% | 25% | 50% | 13% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 73% | 78% |
| Trabajo en equipo | 75% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 84% | 91% |
| Responsabilidad personal | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 50% | 38% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 84% | 94% |
| Competencias Específicas por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 25% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 76% | 84% |
| Productividad | 75% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 84% | 91% |
| Toma de decisiones | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 50% | 38% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 79% | 91% |
| Colaboración | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 50% | 38% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 79% | 91% |
| Conocimientos técnicos | 75% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 25% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 76% | 84% |
| Total | 93% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 34% | 100% | 100% | 100% | 100% | 99% | 75% | 75% | 100% | 100% | 80% | 78% | 87% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360° en el puesto de asistente de ventas de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 27

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Asistente de ventas.



Nota: Los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° del puesto de asistente de ventas, refleja trabajo en equipo y productividad con el 84%, toma de decisiones y colaboración con el 79%, compromiso con la calidad del trabajo, conocimientos técnicos y calidad y mejora continua con el 76%, que corresponde a un nivel destacado de grado B. Por consiguiente, el trabajo en equipo y productividad con el 75%, adaptabilidad a los cambios del entorno y ética con el 73%, que se ubica en el nivel bueno de grado C. Es decir, que sus niveles de competencias son destacados y buenos, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas. Podemos afirmar que los resultados de asistente de ventas mantienen un

desempeño por debajo de los requerimientos, lo cual es indispensable fortalecer para lograr un desempeño más equilibrado y completo en base a los requerimientos.

Área de Contabilidad

Tabla 31

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Asistente de contabilidad.

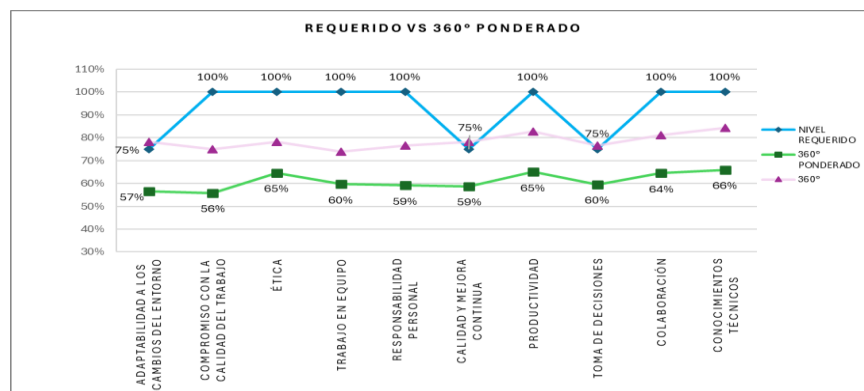
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado o Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|---|-----------------|----------------|------------|----------------------------------|------|------------|----------------------|-------|------------|-------|------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 50% | 38% | 88% | 88% | 88% | 88% | 77% | 88% | 75% | 63% | 75% | 56% | 57% | 78% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 75% | 75% | 56% | 63% | 63% | 39% | 88% | 88% | 88% | 88% | 77% | 75% | 63% | 75% | 75% | 52% | 56% | 75% |
| Ética | 100% | 75% | 75% | 56% | 50% | 63% | 31% | 100% | 100% | 88% | 88% | 88% | 88% | 75% | 100% | 100% | 83% | 65% | 78% |
| Trabajo en equipo | 100% | 88% | 75% | 66% | 63% | 75% | 47% | 55% | 100% | 88% | 88% | 66% | 75% | 75% | 75% | 88% | 61% | 60% | 74% |
| Responsabilidad personal | 100% | 88% | 75% | 66% | 63% | 75% | 47% | 88% | 88% | 88% | 88% | 77% | 75% | 75% | 63% | 63% | 48% | 59% | 77% |
| Competencias Específicas por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 75% | 88% | 88% | 77% | 75% | 63% | 47% | 75% | 75% | 88% | 88% | 66% | 88% | 75% | 50% | 50% | 45% | 59% | 78% |
| Productividad | 100% | 75% | 75% | 56% | 88% | 75% | 66% | 88% | 88% | 88% | 88% | 77% | 88% | 88% | 75% | 63% | 62% | 65% | 83% |
| Toma de decisiones | 75% | 75% | 75% | 56% | 63% | 63% | 39% | 75% | 75% | 88% | 88% | 66% | 88% | 88% | 88% | 88% | 77% | 60% | 77% |
| Colaboración | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 63% | 47% | 88% | 88% | 88% | 88% | 77% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 64% | 81% |
| Conocimientos técnicos | 100% | 75% | 75% | 56% | 88% | 63% | 55% | 88% | 88% | 88% | 88% | 77% | 88% | 88% | 88% | 88% | 77% | 66% | 84% |
| Total | 93% | | | 60% | | | 45% | | | | | 75% | | | | | 64% | 61% | 79% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360° en el puesto de asistente de contabilidad de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 28

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Asistente de Contabilidad.



Nota: Esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° del ayudante de contabilidad, refleja los conocimientos técnicos con el 66%, la ética y la productividad con el 65%, colaboración con el 64%, el trabajo en equipo y toma de decisiones con el 60%, que corresponde a un nivel bueno de grado C. Seguido por, responsabilidad personal y calidad y mejora continua con 59%, adaptabilidad a los cambios del entorno con el 57% y compromiso con la calidad del trabajo con el 56%, que corresponde a un nivel que

necesita mejoras de grado D. Por tanto, las competencias que desempeña son buenas y necesita mejoras, por tanto, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

Sector Metalmecánica

Tabla 32

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnicos de Aluminio y Vidrio.

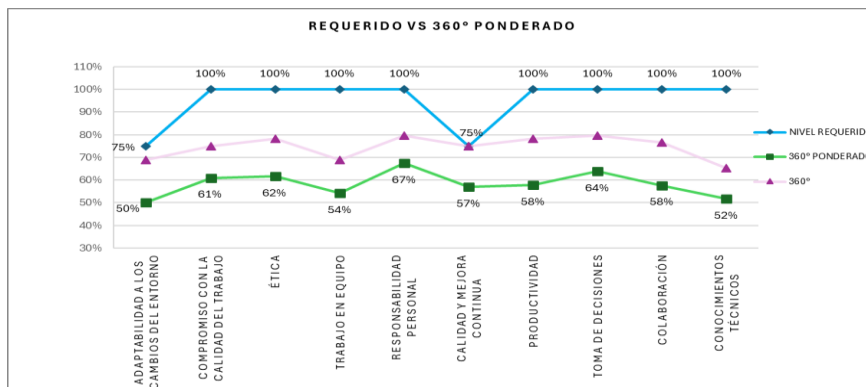
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado o Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado o Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|--|-----------------|----------------|------------|----------------------------------|------|------------|------------------------|-------|------------|-------|------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 75% | 75% | 56% | 50% | 63% | 31% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 50% | 69% | |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 100% | 100% | 50% | 63% | 31% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 75% | 56% | 100% | 61% | 75% | |
| Ética | 100% | 88% | 88% | 63% | 75% | 47% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 75% | 56% | 100% | 62% | 78% | |
| Trabajo en equipo | 100% | 88% | 77% | 38% | 75% | 28% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 75% | 56% | 88% | 54% | 69% | |
| Responsabilidad personal | 100% | 100% | 100% | 63% | 75% | 47% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 88% | 88% | 66% | 100% | 67% | 80% |
| Competencias Especifica por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 75% | 88% | 88% | 77% | 63% | 63% | 39% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 75% | 56% | 57% | 75% | |
| Productividad | 100% | 100% | 88% | 88% | 63% | 50% | 31% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 75% | 56% | 58% | 78% | |
| Toma de decisiones | 100% | 88% | 88% | 77% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 88% | 88% | 66% | 64% | 80% | |
| Colaboración | 100% | 88% | 88% | 77% | 63% | 50% | 31% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 88% | 88% | 66% | 77% | |
| Conocimientos técnicos | 100% | 43% | 88% | 37% | 63% | 75% | 47% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 88% | 88% | 66% | 52% | 65% |
| Total | 95% | | | 77% | | | 39% | | | | | 56% | | | | | 60% | 58% | 75% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360° en el puesto de técnico de aluminio y vidrio de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 29

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnicos de aluminio y vidrio.



Nota: Esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° del puesto de técnicos de aluminio y vidrio, lo que refleja en responsabilidad personal un 67%, en toma de decisiones con el 64%, la ética con el 62%, que representa un nivel bueno de grado C. Por consiguiente, la calificación de la productividad y colaboración con el 58%, la calidad y mejora continua con el 57%, el trabajo en equipo con el 54%, los conocimientos técnicos con el 52% y adaptabilidad a los cambios del entorno con el 50%, que corresponde a un nivel de competencia que necesita mejoras de grado D. Por tanto, probablemente su desempeño en el

cargo de los técnicos de aluminio y vidrio es bueno, pero necesita mejoras. Además, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

Tabla 33

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudantes de Aluminio y Vidrio.

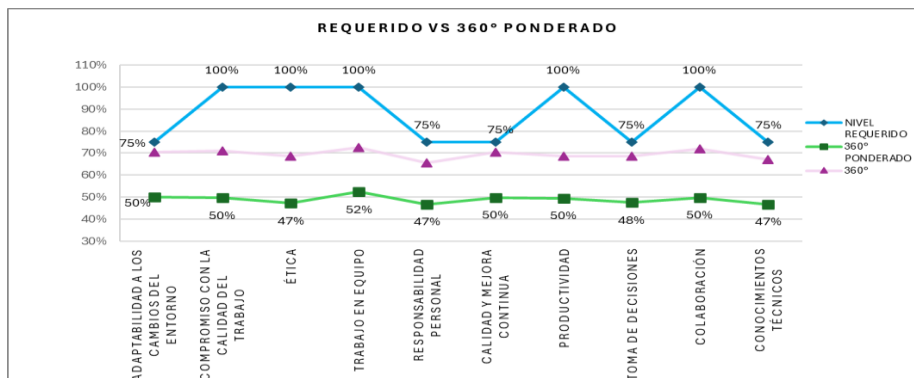
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado o Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|--|-----------------|----------------|------------|----------------------------------|------|------------|----------------------|-------|------------|-------|------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 75% | 69% | 75% | 52% | 63% | 63% | 39% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 69% | 75% | 75% | 94% | 50% | 70% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 69% | 56% | 39% | 63% | 69% | 43% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 81% | 75% | 75% | 81% | 94% | 50% | 71% |
| Ética | 100% | 63% | 69% | 43% | 63% | 50% | 31% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 81% | 88% | 100% | 47% | 69% |
| Trabajo en equipo | 100% | 69% | 69% | 47% | 69% | 69% | 47% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 69% | 69% | 88% | 81% | 100% | 52% | 73% |
| Responsabilidad personal | 75% | 63% | 69% | 43% | 56% | 69% | 39% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 69% | 69% | 69% | 75% | 88% | 47% | 66% |
| Competencias Especifica por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 75% | 63% | 56% | 35% | 69% | 75% | 52% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 69% | 75% | 81% | 56% | 50% | 70% |
| Productividad | 100% | 63% | 75% | 47% | 63% | 69% | 43% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 69% | 63% | 81% | 75% | 52% | 50% | 69% |
| Toma de decisiones | 75% | 69% | 69% | 47% | 63% | 63% | 39% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 63% | 56% | 75% | 81% | 48% | 48% | 69% |
| Colaboración | 100% | 69% | 63% | 43% | 63% | 63% | 39% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 81% | 75% | 81% | 75% | 61% | 50% | 72% |
| Conocimientos técnicos | 75% | 56% | 63% | 35% | 63% | 63% | 39% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 69% | 69% | 81% | 81% | 57% | 47% | 67% |
| Total | 88% | | | 43% | | | 41% | | | | | 56% | | | | | 56% | 49% | 70% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360° en el puesto de ayudantes de Aluminio y vidrio de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 30

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudantes de Aluminio y vidrio.



Nota: Esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° de los 2 ayudantes de aluminio y vidrio, lo que refleja en trabajo en equipo un 52%, en adaptabilidad a los cambios del entorno, compromiso con la calidad del trabajo, calidad y mejora continua, productividad, colaboración con el 50%, toma de decisiones con el 48% y la ética, responsabilidad personal, conocimientos técnicos con el 47%, que corresponde a un nivel de competencias que necesita mejoras de grado D. Es decir, que su desempeño en el cargo de ayudantes de enrollables necesita mejoras, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

Tabla 34

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnicos de Cerrajería.

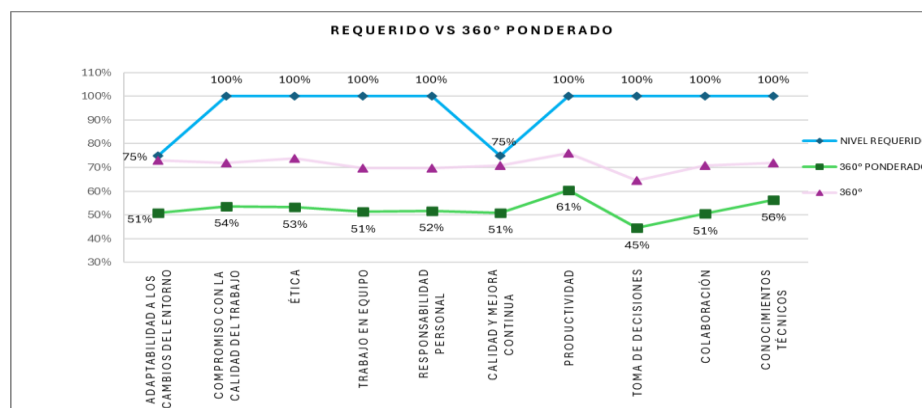
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|--|-----------------|----------------|------------|--------------------------------|------|------------|----------------------|-------|------------|-------|------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 100% | 67% | 75% | 50% | 75% | 67% | 50% | 75% | 67% | 75% | 75% | 53% | 75% | 75% | 75% | 58% | 50% | 51% | 73% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 92% | 83% | 76% | 58% | 67% | 39% | 83% | 83% | 58% | 58% | 52% | 75% | 75% | 58% | 67% | 48% | 54% | 72% |
| Ética | 75% | 83% | 75% | 63% | 75% | 67% | 50% | 75% | 75% | 67% | 75% | 53% | 75% | 75% | 58% | 67% | 48% | 53% | 74% |
| Trabajo en equipo | 100% | 75% | 83% | 63% | 67% | 67% | 44% | 83% | 83% | 67% | 58% | 54% | 67% | 75% | 58% | 67% | 44% | 51% | 70% |
| Responsabilidad personal | 100% | 83% | 83% | 69% | 83% | 83% | 69% | 42% | 42% | 58% | 58% | 26% | 75% | 75% | 50% | 58% | 43% | 52% | 70% |
| Competencias Especifica por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 75% | 67% | 83% | 56% | 67% | 58% | 39% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 75% | 67% | 53% | 51% | 71% |
| Productividad | 100% | 92% | 92% | 84% | 58% | 67% | 39% | 83% | 83% | 75% | 75% | 63% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 61% | 76% |
| Toma de decisiones | 100% | 58% | 67% | 39% | 58% | 58% | 34% | 58% | 67% | 92% | 83% | 58% | 75% | 75% | 58% | 67% | 48% | 45% | 65% |
| Colaboración | 100% | 75% | 67% | 50% | 67% | 75% | 50% | 58% | 58% | 83% | 83% | 52% | 75% | 75% | 67% | 67% | 50% | 51% | 71% |
| Conocimientos técnicos | 100% | 75% | 83% | 63% | 67% | 75% | 50% | 75% | 75% | 83% | 83% | 63% | 75% | 75% | 58% | 75% | 50% | 56% | 72% |
| Total | 95% | | | 61% | | | 46% | | | | | 53% | | | | | 49% | 52% | 71% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360° en el puesto de técnico de cerrajería de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 31

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnicos de cerrajería.



Nota: Esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° del puesto de técnicos de cerrajería, lo que refleja en productividad un 61%, que representa un nivel bueno de grado C. Por consiguiente, los conocimientos técnicos con el 56%, el compromiso con la calidad del trabajo con el 54%, la ética con el 53%, responsabilidad personal con el 52%, trabajo en equipo, calidad y mejora continua, en este sentido, la adaptabilidad a los cambios del entorno con el 51% y toma de decisiones con el 45%, que corresponde a un nivel de competencia que necesita mejoras de grado C. Por tanto, probablemente su desempeño en el cargo de los técnicos de cerrajería es bueno, pero necesita mejoras. Además, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

Tabla 35

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudantes de cerrajería.

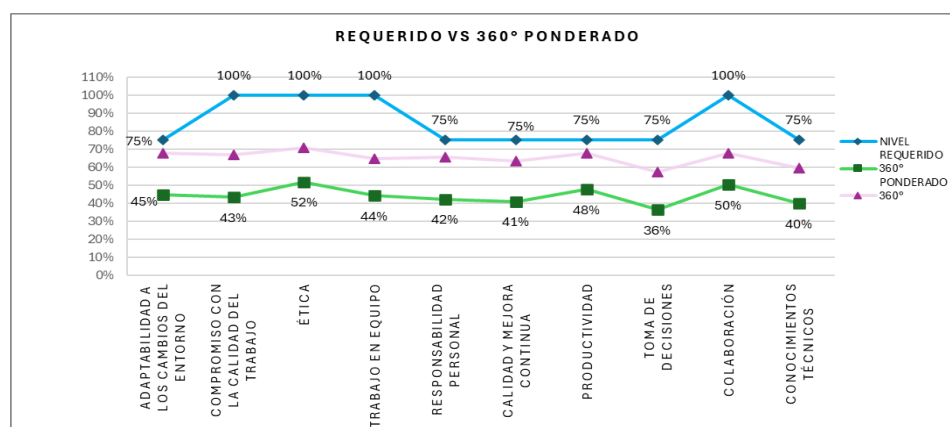
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTO EVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado o Autoevaluación | JEFE FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 FRECUENCIA | PAR 2 FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 FRECUENCIA | COLABORADOR 2 FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|------------|----------------------------------|-----------------|----------------------|------------------|------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------|------|------------|-----|------------|-----|------------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 75% | 58% | 58% | 34% | 75% | 67% | 50% | 83% | 83% | 50% | 50% | 47% | 67% | 67% | 47% | 45% | 68% | | |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 67% | 58% | 39% | 75% | 67% | 50% | 58% | 58% | 42% | 50% | 27% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 43% | 67% |
| Ética | 100% | 58% | 58% | 34% | 83% | 83% | 69% | 67% | 67% | 67% | 67% | 44% | 58% | 58% | 92% | 92% | 59% | 52% | 71% |
| Trabajo en equipo | 100% | 58% | 58% | 34% | 58% | 67% | 39% | 67% | 67% | 50% | 50% | 35% | 83% | 83% | 83% | 83% | 69% | 44% | 65% |
| Responsabilidad personal | 75% | 58% | 58% | 34% | 58% | 50% | 29% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 58% | 50% | 83% | 83% | 49% | 42% | 66% |
| Competencias Especifica por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 75% | 58% | 58% | 34% | 58% | 58% | 34% | 75% | 75% | 67% | 67% | 50% | 58% | 58% | 75% | 75% | 45% | 41% | 64% |
| Productividad | 75% | 58% | 67% | 39% | 67% | 67% | 44% | 75% | 75% | 67% | 67% | 50% | 67% | 67% | 83% | 83% | 57% | 48% | 68% |
| Toma de decisiones | 75% | 42% | 50% | 21% | 50% | 50% | 25% | 75% | 75% | 50% | 58% | 43% | 67% | 67% | 83% | 83% | 57% | 36% | 57% |
| Colaboración | 100% | 50% | 58% | 29% | 58% | 58% | 34% | 75% | 75% | 67% | 75% | 53% | 100% | 100% | 83% | 83% | 85% | 50% | 68% |
| Conocimientos técnicos | 75% | 58% | 67% | 39% | 42% | 50% | 21% | 67% | 67% | 50% | 50% | 35% | 67% | 67% | 92% | 92% | 64% | 40% | 59% |
| Total | 85% | | | 34% | | | | 40% | | | | 44% | | | 59% | | 44% | | 65% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación en el puesto de cerrajería de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 32

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudantes de cerrajería.



Nota: Esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° de los ayudantes de cerrajería, refleja en ética un 52%, en colaboración con el 50%, la colaboración con el 48%, adaptabilidad a los cambios del entorno con el 45%, trabajo en equipo con el 44%, el compromiso con la calidad del trabajo con el 43%, responsabilidad con el 42%, calidad y mejora continua con el 41%, los conocimientos técnicos con el 40% y la toma de decisiones con el 36%, que corresponde a un nivel de competencias que necesita mejoras de grado D. Es decir, que su desempeño en el cargo de ayudantes de cerrajerías necesita mejoras, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

Tabla 36

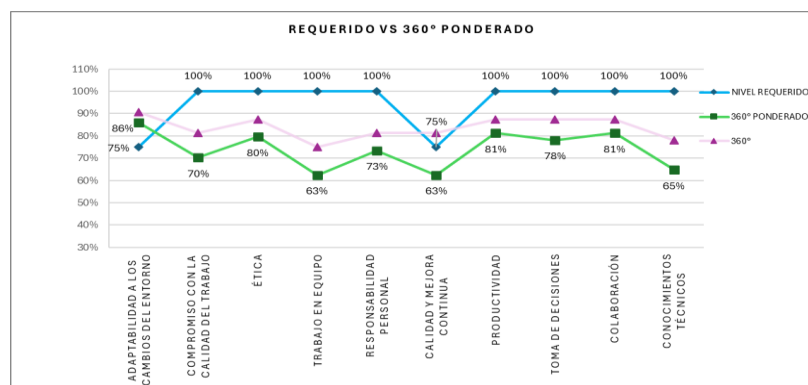
Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnico de enrollable.

| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado o Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado de Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado o Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|--|-----------------|----------------|------------|----------------------------------|------|------------|-------------------------|-------|------------|-------|------------|-------------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 75% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 100% | 100% | 100% | 88% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 86% | 91% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 25% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 70% | 81% |
| Ética | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 100% | 100% | 63% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 80% | 88% |
| Trabajo en equipo | 100% | 75% | 75% | 56% | 50% | 75% | 38% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 63% | 75% |
| Responsabilidad personal | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 75% | 38% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 73% | 81% |
| Competencias Especifica por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 50% | 38% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 63% | 81% |
| Productividad | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 25% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 81% | 88% |
| Toma de decisiones | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 78% | 88% |
| Colaboración | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 25% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 81% | 88% |
| Conocimientos técnicos | 100% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 25% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 65% | 78% |
| Total | 95% | | | 83% | | | 38% | | | | | 82% | | | | | 93% | 74% | 84% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación del puesto de cerrajería de IMEV.
Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 33

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnico de enrollable.



Nota: Esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.
Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° del puesto de técnico de enrollables, lo que refleja en adaptabilidad a cambios del entorno un 86%, en productividad y colaboración con el 81%, ética con el 80%, toma de decisiones con el 78%, que representa un nivel destacado de grado B. Por consiguiente, adaptabilidad a cambios del entorno con el 75%, la responsabilidad personal con el 73%, compromiso con la calidad del trabajo con el 70%, los conocimientos técnicos con el 65%, trabajo en equipo, calidad y mejora continua con el 63%, que corresponde a un nivel de desempeño bueno de grado C. Por tanto, probablemente su desempeño en el cargo de técnico de enrollables es bueno, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

Tabla 37

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudantes de enrollable.

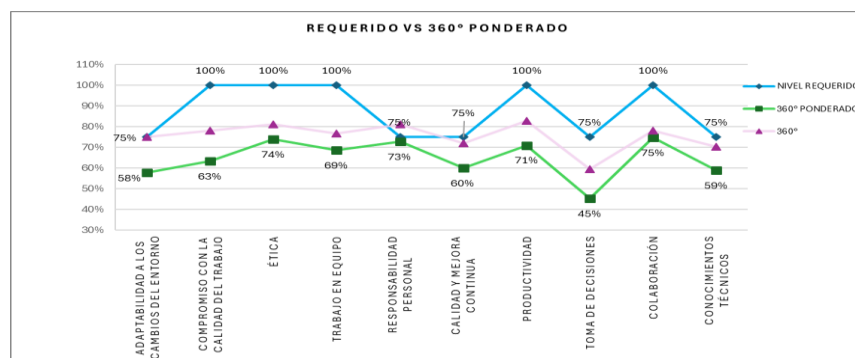
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|--|-----------------|----------------|------------|--------------------------------|------|------------|----------------------|-------|------------|-------|------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 75% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 25% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 100% | 88% | 94% | 58% | 75% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 88% | 88% | 77% | 50% | 50% | 25% | 88% | 88% | 63% | 63% | 58% | 100% | 100% | 100% | 88% | 94% | 63% | 78% |
| Ética | 100% | 100% | 100% | 100% | 38% | 50% | 19% | 100% | 100% | 88% | 88% | 88% | 100% | 100% | 88% | 88% | 88% | 74% | 81% |
| Trabajo en equipo | 100% | 88% | 88% | 77% | 25% | 38% | 9% | 88% | 88% | 100% | 100% | 88% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 69% | 77% |
| Responsabilidad personal | 75% | 100% | 100% | 100% | 38% | 38% | 14% | 88% | 88% | 100% | 100% | 88% | 100% | 100% | 88% | 88% | 88% | 73% | 81% |
| Competencias Especifica por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 75% | 88% | 88% | 77% | 25% | 38% | 9% | 88% | 88% | 63% | 50% | 54% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 60% | 72% |
| Productividad | 100% | 88% | 88% | 77% | 50% | 50% | 25% | 88% | 88% | 100% | 88% | 82% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 71% | 83% |
| Toma de decisiones | 75% | 38% | 63% | 23% | 38% | 50% | 19% | 63% | 63% | 63% | 63% | 39% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 45% | 59% |
| Colaboración | 100% | 100% | 100% | 100% | 13% | 38% | 5% | 100% | 88% | 100% | 100% | 94% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 78% |
| Conocimientos técnicos | 75% | 75% | 75% | 56% | 25% | 50% | 13% | 88% | 88% | 75% | 75% | 66% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 59% | 70% |
| Total | 88% | | | 74% | | | 16% | | | | | 71% | | | | | 96% | 65% | 75% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360° en el puesto de ayudantes de enrollables de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 34

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudantes de enrollable.



Nota: Esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° de los 2 ayudantes de enrollables, lo que refleja en colaboración un 75%, en ética con el 74%, responsabilidad personal con el 73%, la productividad con el 71%, el trabajo en equipo con el 69%, el compromiso con la calidad del trabajo con el 63%, la calidad y mejora continua con el 60%, que corresponde a un nivel de desempeño bueno de grado C. Seguido por conocimientos técnicos con el 59%, la adaptabilidad a los cambios del entorno con el 58% y la toma de decisiones con el 45% que se ubica en el grado D que necesita mejoras en el puesto. Es decir, que su desempeño en el cargo de ayudantes de enrollables necesita mejoras, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

Tabla 38

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnico de Pintura.

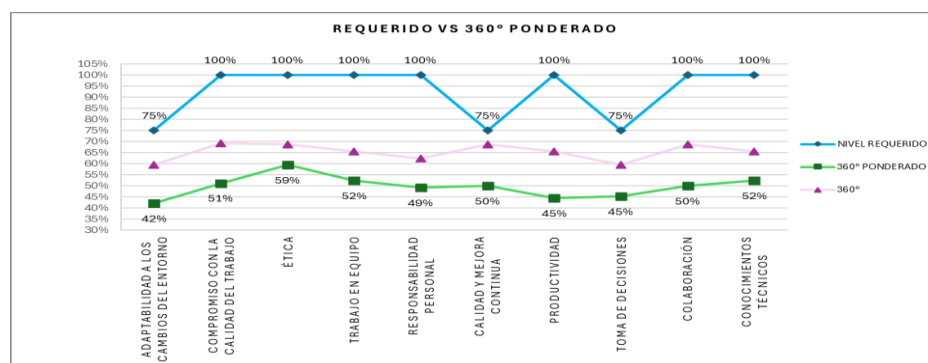
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|--|-----------------|----------------|------------|--------------------------------|------|------------|----------------------|-------|------------|-------|------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 75% | 50% | 75% | 38% | 50% | 50% | 25% | 75% | 75% | 75% | 100% | 66% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 42% | 59% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 50% | 75% | 38% | 75% | 50% | 38% | 78% | 100% | 100% | 100% | 89% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 51% | 69% |
| Ética | 100% | 100% | 100% | 100% | 25% | 75% | 19% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 59% | 69% |
| Trabajo en equipo | 100% | 75% | 75% | 56% | 25% | 50% | 13% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 52% | 66% |
| Responsabilidad personal | 100% | 75% | 75% | 56% | 25% | 50% | 13% | 100% | 100% | 75% | 100% | 88% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 49% | 63% |
| Competencias Específica por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 75% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 25% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 50% | 69% |
| Productividad | 100% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 25% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 45% | 66% |
| Toma de decisiones | 75% | 75% | 75% | 56% | 25% | 75% | 19% | 75% | 75% | 75% | 100% | 66% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 45% | 59% |
| Colaboración | 100% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 25% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 50% | 69% |
| Conocimientos técnicos | 100% | 75% | 75% | 56% | 25% | 50% | 13% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 52% | 66% |
| Total | 93% | | | 57% | | | 21% | | | | | 80% | | | | | 41% | 50% | 65% |

Nota: La tabla representa los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360° en el puesto de técnico de pintura dentro de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 35

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Técnico de Pintura.



Nota: Requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° del puesto de técnico de pintura, lo que refleja en ética 59%, en trabajo en equipo y conocimientos técnicos con el 52%, compromiso con la calidad de trabajo con el 51%, calidad y mejora continua, asimismo la colaboración con el 50%, la responsabilidad personal con el 49%, la productividad y la toma de decisiones con el 45%, que corresponde a un nivel que necesita mejorar las competencias de grado D. Por tanto, probablemente necesita mejoras, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas por lo que no cumple con requerimientos.

Tabla 39

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudante de pintura.

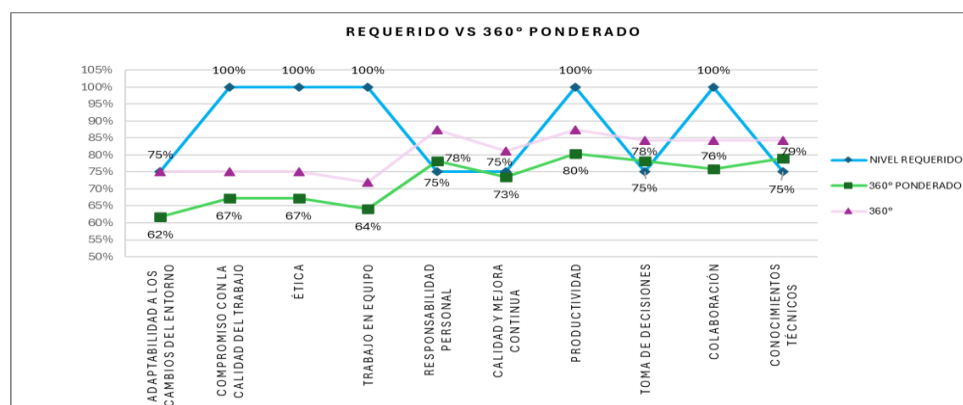
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|--|-----------------|----------------|------------|--------------------------------|------|------------|----------------------|-------|------------|-------|------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 75% | 100% | 100% | 100% | 50% | 25% | 13% | 75% | 100% | 75% | 75% | 66% | 100% | 100% | 50% | 75% | 69% | 62% | 75% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 100% | 100% | 100% | 25% | 50% | 13% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 67% | 75% |
| Ética | 75% | 100% | 100% | 100% | 25% | 50% | 13% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 67% | 75% |
| Trabajo en equipo | 75% | 100% | 100% | 100% | 50% | 75% | 38% | 50% | 50% | 75% | 100% | 50% | 100% | 100% | 50% | 75% | 69% | 64% | 72% |
| Responsabilidad personal | 75% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 78% | 88% |
| Competencias Especifica por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 75% | 100% | 100% | 100% | 50% | 75% | 38% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 73% | 81% |
| Productividad | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 100% | 100% | 100% | 88% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 80% | 88% |
| Toma de decisiones | 75% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 100% | 100% | 100% | 88% | 100% | 100% | 50% | 75% | 69% | 78% | 84% |
| Colaboración | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 50% | 75% | 100% | 100% | 69% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 76% | 84% |
| Conocimientos técnicos | 75% | 100% | 100% | 100% | 50% | 75% | 38% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 79% | 84% |
| Total | 83% | | | 100% | | | 38% | | | | | 75% | | | | | 78% | 73% | 81% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación en el puesto de Ayudante de Pintura.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 36

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Ayudante de Pintura.



Nota: Los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° del puesto de ayudante de pintura, lo que refleja en productividad 80%, en conocimientos técnicos con el 79%, responsabilidad personal y toma de decisiones con el 78% y colaboración con el 76%, que corresponde a un nivel destacado de competencia de grado B. Seguido por calidad y mejora continua con el 73%, compromiso con la calidad del trabajo y ética con el 67%, trabajo en equipo 64% y adaptabilidad a los cambios del entorno 62% que se ubica en un nivel Bueno de grado C. Es decir, que su desempeño en el cargo de ayudante de pintura es significativamente Bueno, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

Mantenimiento - Nivel Operativo

Tabla 40

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Operador de equipo Metalmecánica.

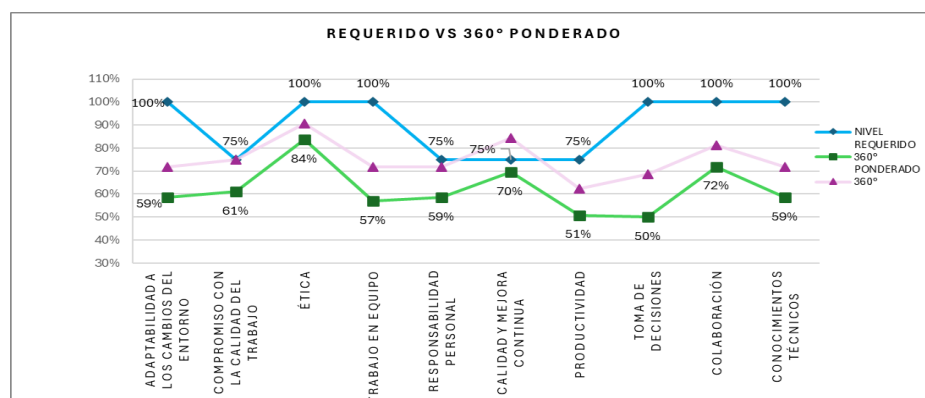
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|--|-----------------|----------------|------------|--------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 100% | 75% | 75% | 56% | 50% | 75% | 38% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 59% | 72% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 75% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 25% | 25% | 100% | 100% | 53% | 61% | 75% |
| Ética | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 84% | 91% |
| Trabajo en equipo | 100% | 50% | 75% | 38% | 75% | 50% | 38% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 25% | 25% | 100% | 100% | 53% | 57% | 72% |
| Responsabilidad personal | 75% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 25% | 50% | 75% | 100% | 100% | 69% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 59% | 72% |
| Competencias Específica por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 75% | 100% | 100% | 100% | 75% | 50% | 38% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 70% | 84% |
| Productividad | 75% | 75% | 75% | 56% | 25% | 50% | 13% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 25% | 50% | 75% | 75% | 34% | 51% | 63% |
| Toma de decisiones | 100% | 75% | 75% | 56% | 50% | 50% | 25% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 50% | 50% | 75% | 75% | 41% | 50% | 69% |
| Colaboración | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 75% | 38% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 50% | 100% | 75% | 50% | 72% | 81% |
| Conocimientos técnicos | 100% | 75% | 75% | 56% | 25% | 50% | 13% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 75% | 66% | 59% | 72% |
| Total | 90% | 75% | 75% | 72% | 50% | 50% | 34% | 100% | 100% | 100% | 100% | 93% | 50% | 50% | 75% | 75% | 50% | 62% | 75% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación en el puesto de operador de equipo metal mecánico de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 37

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Operador de equipo Metalmecánica.



Nota: Los Requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° de operador de equipo metalmecánica, refleja la ética con el 84%, que corresponde a un nivel destacado de grado B. Seguido por la colaboración con el 72%, la calidad y mejora continua con el 70%, compromiso con la calidad del trabajo con el 61%, que corresponde a un nivel bueno de grado C. Al mismo tiempo, adaptabilidad a los cambios del entorno, responsabilidad y conocimientos técnicos con el 59%, trabajo en equipo con el 57%, la productividad con el 51% y toma de decisiones con el 50%, que corresponde a un nivel de competencias que necesita mejora de grado D. Por tanto, las competencias que desempeña son buenas, pero necesita mejoras, por tanto, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

Automatización

Tabla 41

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – técnico de automatización.

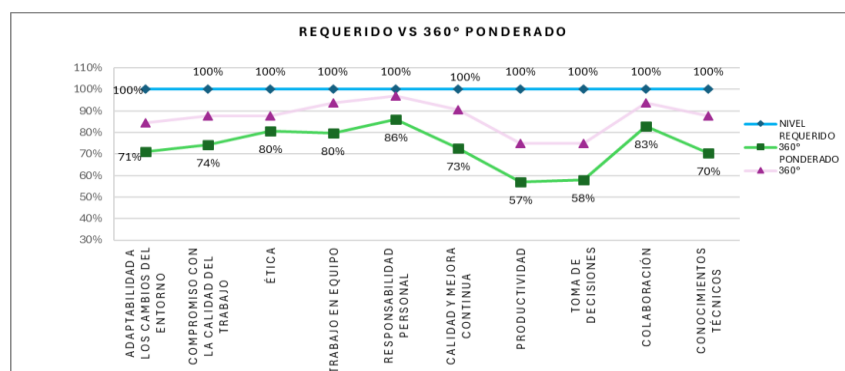
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° |
|--|-----------------|----------------|------------|--------------------------------|------|------------|----------------------|-------|------------|-------|------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 75% | 75% | 75% | 100% | 100% | 100% | 88% | 75% | 75% | 75% | 100% | 66% | 71% | 84% |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 75% | 75% | 75% | 100% | 100% | 100% | 88% | 75% | 75% | 100% | 100% | 78% | 74% | 88% |
| Ética | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 100% | 100% | 100% | 88% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 80% | 88% |
| Trabajo en equipo | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 50% | 75% | 100% | 100% | 69% | 100% | 75% | 100% | 75% | 75% | 80% | 94% |
| Responsabilidad personal | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 50% | 69% | 86% | 97% |
| Competencias Específica por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 100% | 75% | 100% | 75% | 100% | 50% | 50% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 75% | 66% | 73% | 91% |
| Productividad | 100% | 75% | 75% | 56% | 50% | 75% | 38% | 100% | 75% | 100% | 100% | 88% | 75% | 75% | 50% | 50% | 47% | 57% | 75% |
| Toma de decisiones | 100% | 75% | 75% | 56% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 75% | 75% | 50% | 50% | 41% | 58% | 75% |
| Colaboración | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 83% | 94% |
| Conocimientos técnicos | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 50% | 50% | 75% | 100% | 100% | 100% | 88% | 100% | 100% | 75% | 100% | 88% | 70% | 88% |
| Total | 100% | | | 71% | | | 63% | | | | | 88% | | | | | 71% | 73% | 87% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360° del puesto de técnico de automatización dentro de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 38

Evaluación de desempeño por Competencias 360° - Técnico de Automatización



Nota: Esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° del puesto de técnico de automatización, refleja en responsabilidad personal con el 86%, la colaboración con el 83%, la ética y trabajo en equipo con el 80%, que representa un nivel de competencias destacado de grado B. Por consiguiente, compromiso con la calidad del trabajo con el 74%, calidad y mejora continua con el 73%, adaptabilidad a los cambios del entorno con el 71%, los conocimientos técnicos con el 70%, que corresponde a un nivel bueno de competencias de grado C. Por otra parte, la toma de decisiones con el 58%, la productividad con el 57%, que corresponde al nivel de competencias que necesita mejorarse de grado D. Por tanto, las competencias que desempeña son destacado, buena y necesita mejora. Por lo cual, se recomienda fortalecer las dimensiones bajas.

Tabla 42

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Torno.

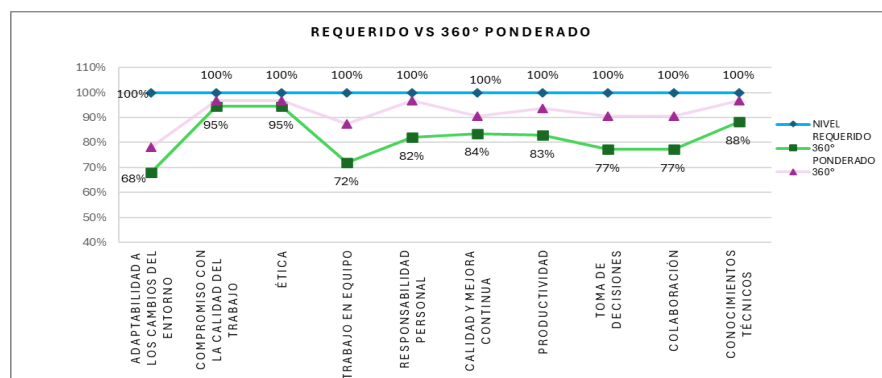
| COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | AUTOEVALUACIÓN | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Autoevaluación | JEFE | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Jefe | PAR 1 | FRECUENCIA | PAR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Pares | COLABORADOR 1 | FRECUENCIA | COLABORADOR 2 | FRECUENCIA | Nivel Ponderado Colaboradores | 360° PONDERADO | 360° | |
|--|-----------------|----------------|------------|--------------------------------|------|------------|----------------------|-------|------------|-------|------------|-----------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------------------|----------------|------------|------------|
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 100% | 75% | 75% | 56% | 50% | 75% | 38% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 68% | 78% | |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 95% | 97% | |
| Ética | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 95% | 97% | |
| Trabajo en equipo | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 75% | 75% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 72% | 88% | |
| Responsabilidad personal | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 82% | 97% | |
| Competencias Especifica por áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 84% | 91% | |
| Productividad | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 75% | 75% | 75% | 75% | 56% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 83% | 94% | |
| Toma de decisiones | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 77% | 91% | |
| Colaboración | 100% | 75% | 75% | 56% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 77% | 91% | |
| Conocimientos técnicos | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 75% | 75% | 78% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 88% | 97% | |
| Total | 100% | | | 76% | | | 79% | | | | | 74% | | | | | | 100% | 82% | 92% |

Nota: Esta tabla representa los resultados de la evaluación de desempeño por competencias 360° en el puesto de torno de IMEV.

Fuente: (elaboración propia, 2025).

Figura 39

Evaluación de desempeño por Competencias 360° – Torno.



Nota: Esta figura representa los resultados, de los requerimientos vs 360° ponderado y dimensiones.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En la figura podemos observar los resultados de la evaluación de desempeño 360° del puesto de torno, refleja el compromiso con la calidad del trabajo y ética con el 95%, que se ubica en el nivel de excepcional de grado A. Además, los conocimientos técnicos con el 88%, calidad y mejora continua con el 84%, la productividad con el 83%, responsabilidad personal con el 82%, la toma de decisiones y la colaboración con el 77%, que corresponde a nivel destacado de grado B. Siguiendo, el trabajo en equipo con el 72% y adaptabilidad a los cambios del entorno con el 68%, que corresponde a un nivel de competencias bueno de grado C. Es decir, que su desempeño en el cargo de torno es excepcional, destacado y bueno, se recomienda mantener de mismo modo para que sea ejemplo para los demás.

4.8. Resultado del Desempeño Laboral por Áreas

Para analizar el desempeño por áreas, se agrupó las competencias específicas gerenciales y por áreas, lo que facilitó evaluar de forma ordenada el comportamiento de cada grupo. Posteriormente, se calculó el promedio general de desempeño para determinar el nivel global de desempeño alcanzado en la empresa IMEV.

Tabla 43

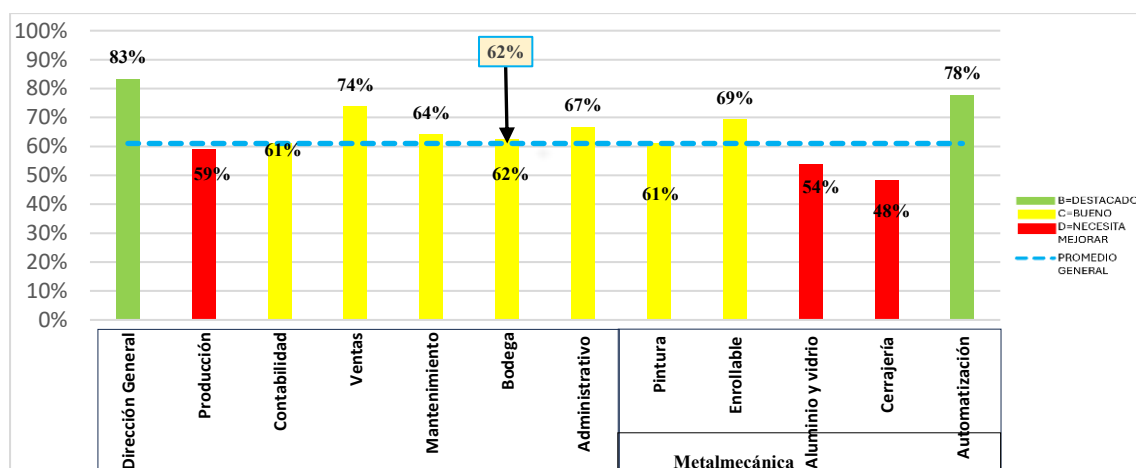
Niveles de desempeño laboral por áreas.

| Secciones gerenciales y áreas de IMEV | | Frecuencia | Nivel de Desempeño Laboral (%) | |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------|-----|
| Válido | Dirección General | 1 | 83% | |
| | Producción | 1 | 59% | |
| | Contabilidad | 2 | 61% | |
| | Ventas | 2 | 74% | |
| | Mantenimiento | 2 | 64% | |
| | Bodega | 1 | 62% | |
| | Administrativo | 2 | 67% | |
| | Metalmecánica | Pintura | 2 | 61% |
| | | Enrollable | 3 | 69% |
| | | Aluminio y vidrio | 6 | 54% |
| | | Cerrajería | 6 | 48% |
| | | Automatización | 2 | 78% |
| | Total | 30 | 62% | |

Nota: Promedio de evaluación de desempeño por competencias 360° ponderado de cada área.
Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 40

Niveles de desempeño laboral por áreas.



Nota: Esta figura representa los resultados, en porcentaje del desempeño por competencias 360° ponderado por cada área.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación:

En IMEV se obtuvo los siguientes resultados en la Dirección General con el 83% y Automatización con el 78%, que alcanzan el nivel B Destacado, evidenciando un rendimiento

superior al promedio. Por otra parte, las áreas de Contabilidad con el 61%, Mantenimiento con el 64%, Administrativo con el 67% y Ventas con el 74%, se encuentran en el nivel C Bueno, cumpliendo lo esperado, pero sin superar las expectativas. Sin embargo, en el área de cerrajería con el 48% , Aluminio y vidrio con el 54% y producción con el 59% se ubican en los niveles D Necesita mejorar y hasta nivel E resultados inferiores a lo esperado, mostrando deficiencias significativas que requieren planes de mejora inmediata en estas áreas.

4.8.1. Resultados del Desempeño por Dimensiones

El análisis estadístico del desempeño laboral también se analizó por las competencias cardinales, específicas por áreas y específicas gerenciales, considerando los porcentajes y promedios de las competencias que se realizó anteriormente. La Tabla 44 presenta los resultados consolidados por dimensiones y las dos plantillas de evaluación de Martha Alles [ver anexo 8](#) y [ver anexo 9](#), mientras que la Figura 40 ilustra visualmente el comportamiento general del desempeño por áreas.

Tabla 44

Niveles de desempeño laboral por dimensiones y promedios de las dos plantillas.

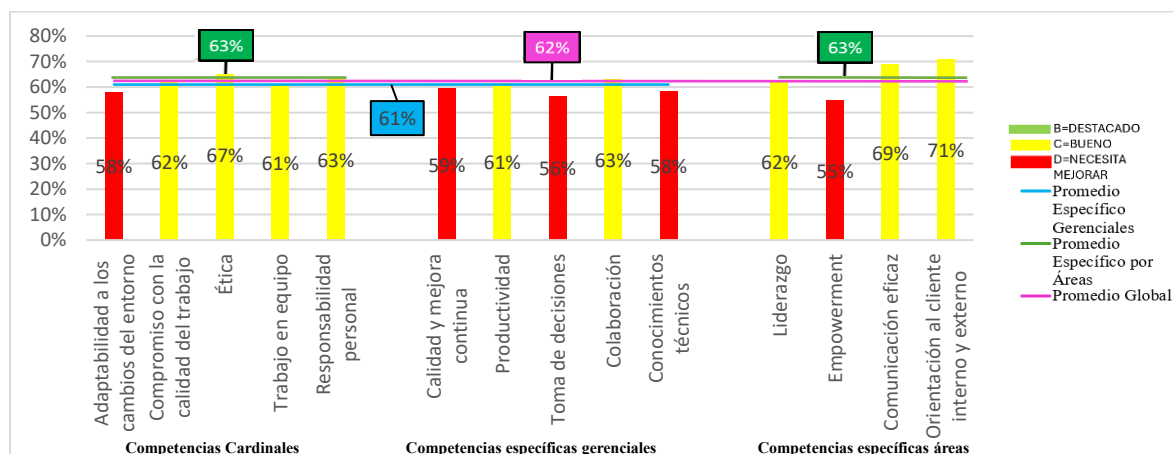
| competencias | Porcentaje por competencias | Promedio específico gerencial | Promedio específico por áreas | Promedio Global | |
|---|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------|--|
| Competencias Cardinales | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | 58% | 61% | 63% | 62% | |
| Compromiso con la calidad del trabajo | 62% | | | | |
| Ética | 67% | | | | |
| Trabajo en equipo | 61% | | | | |
| Responsabilidad personal | 63% | | | | |
| Competencias específicas por áreas | | | | | |
| Calidad y mejora continua | 59% | 61% | | | |
| Productividad | 61% | | | | |
| Toma de decisiones | 56% | | | | |
| Colaboración | 63% | | | | |
| Conocimientos técnicos | 58% | | | | |
| Competencias específicas Gerenciales | | | | | |
| Liderazgo | 62% | | 63% | | |
| Empowerment (empoderamiento) | 55% | | | | |
| Comunicación eficaz | 69% | | | | |
| Orientación al cliente interno y externo | 71% | | | | |

Nota: Representa los resultados, en porcentaje del desempeño por competencias 360° ponderado por cada dimensión de IMEV.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Figura 41

Niveles de desempeño laboral por dimensiones.



Nota: Esta figura representa los resultados, en porcentaje del desempeño por competencias 360° ponderado por cada dimensión.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Análisis e interpretación de datos:

Podemos decir que, los niveles de desempeño laboral por dimensiones según la figura 41, evidencia un resultado global de IMEV con el 62%, lo cual muestra un nivel de desempeño medio. Además, se identificaron porcentajes medios de grado C en competencias como orientación al cliente interno y externo con el 71% y comunicación eficaz con un 69%, lo que representa las fortalezas y que generan una adecuada atención a todas las personas y evidencia una transmisión de información rápida y eficaz.

Por el otro lado, las competencias como empoderamiento con el 55%, toma de decisiones con el 56%, calidad y mejora continua con el 59%, conocimientos técnicos con el 58% y adaptabilidad a los cambios del entorno con el 58%; es decir que el personal no tiene la capacidad de ajustarse rápidamente a los cambios, no tienen la capacidad para optimizar recursos y mejorar procesos, actualizar sus conocimientos y delegar responsabilidades.

4.9. Discusión de Resultados del Desempeño Laboral

En cuanto al desempeño laboral, los resultados obtenidos evidencian que las competencias específicas gerencial alcanzó niveles medios del 61%, mientras que las competencias específicas por área alcanzaron niveles medios del 63%, ambas corresponde a un grado C. Esto refleja que, aunque el personal cumple con sus funciones, aún existen aspectos relacionados con el empoderamiento, mejora continua, toma de decisiones, adaptabilidad a los cambios del entorno y conocimientos técnicos que pueden ser fortalecidos mediante acciones de capacitación y gestión del talento humano. Además, el desempeño global alcanza 62%,

equivalente al nivel C (Bueno), presenta áreas críticas que necesita mejoras en cerrajería (48%), aluminio - vidrio (54%) y producción (59%).

En recomendación el desempeño debe mantenerse a partir del 60% donde el trabajador cumple con sus obligaciones designadas, es decir con un nivel bueno según la tabla 22 y lograr que se mantenga para promover un rendimiento favorable. Además, sea posible mejorar progresivamente el desempeño de los trabajadores de IMEV.

4.10. Comprobación de Hipótesis

4.10.1. Prueba de Normalidad

Para aplicar la prueba de normalidad tanto las dos variables como el clima organizacional y desempeño laboral, se le llevo a una escala con datos numéricos para poder hacer la correlación.

Hipótesis de normalidad

H₀: Verifica que los datos siguen una distribución normal.

H₁: Verifica que los datos no siguen una distribución normal.

Para aplicar la prueba de normalidad se aplicó Shapiro-Wilk con una población de 30 trabajadores, los resultados muestran en la **tabla 45**.

- Si valor $p > 0,05 \rightarrow$ acepto H_0
- Si valor $p \leq 0,05 \rightarrow$ acepto H_1

Tabla 45

Resultados de la Prueba de normalidad.

| Pruebas de normalidad | | | |
|-----------------------|--------------|----|-------|
| | Shapiro-Wilk | | |
| | Estadístico | gl | Sig. |
| CLIMA_ORGANIZACIONAL | 0,930 | 30 | 0,049 |
| DESEMPEÑO LABORAL | 0,946 | 30 | 0,134 |

Nota: En esta tabla, representa la prueba de normalidad con datos a escala numérica del clima organizacional vs desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia y obtenido del IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Regla de decisión

Clima organizacional.- Presenta un valor de sig. Bilateral $p= 0,049 (\leq 0,05)$ por lo que se acepta H_1 y se rechaza H_0 . Es decir, que los datos no siguen una distribución normal.

Desempeño laboral.- Presenta un valor de sig, Bilateral de $0,134 (\geq 0,05)$ por lo tanto se acepta la H_0 y se rechaza la H_1 . Es decir, que los datos siguen una distribución normal.

4.10.2. Planeamiento de la Hipótesis de Investigación

Hipótesis nula (H_0).- No existe relación significativa entre el desempeño laboral y el clima organizacional en el personal de Industrias Metálicas Vilema.

Hipótesis alternativa (H_1).- Existe relación significativa entre el desempeño laboral y clima organizacional en el personal de Industrias Metálicas Vilema.

Si $p > 0,05 \rightarrow$ acepto H_0

Si $p \leq 0,05 \rightarrow$ acepto H_1

4.10.3. Estadístico Aplicar

Correlación por Spearman: Porque al **menos** de una variable es no paramétricas, por tanto, se emplea el Rho de Spearman para estimar la correlación entre en clima y desempeño laboral.

Nivel de Confianza

95%: significa que tiene un 95% de certeza en los resultados del análisis.

Nivel de Significancia (α)

0,05: el margen de **error** máximo permitido para aceptar o rechazar la hipótesis

4.10.4. Resultados de la Correlación entre Variables

En la tabla 46 presenta la interpretación de la correlación de Spearman mediante un rango conocida **como** la fuerza de correlación de -1 a 0 existe una correlación negativa y de 0 a 1 existe una correlación positiva.

Tabla 46

Interpretación de la correlación de Spearman.

| Valor Rho | Fuerza de correlación |
|-------------|------------------------------|
| $0,0 < 0,1$ | No hay correlación |
| $0,1 < 0,3$ | Poca correlación |
| $0,3 < 0,5$ | Correlación media o moderada |
| $0,5 < 0,7$ | Correlación alta |
| $0,7 < 1$ | Correlación muy alta |

Nota: Tabla de fuera de correlación positiva para el coeficiente de correlación de Spearman fundamentación estadística.

Fuente: (Verständliche, 2013, p. 213).

Para aplicar este estadístico, fue necesario realizar transformaciones en ambas variables:

- **Para el clima organizacional.-** Los datos originales en escala Likert se codificó numéricamente del 1 al 5, asignando valores ordinales a cada categoría de respuesta.

- **Para el desempeño laboral.-** Los valores expresados en porcentajes se transformó en proporciones dividiendo entre 100, y se obtuvo un valor escalar entre 0 y 1.

Además, esta transformación permitió que ambas variables tuvieran un formato numérico ordinal compatible, cumpliendo con los requisitos necesarios para la aplicación del coeficiente de Spearman, el cual es apropiado para analizar la correlación entre variables o cuando no se cumple con una distribución normal de los datos, como se muestra a continuación:

Tabla 47

Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral.

| | | | Correlaciones | |
|--------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------|
| | | | CLIMA_ ORGANIZACIONAL | DESEMPEÑO_ LABORAL |
| Rho de Spearman | CLIMA_ ORGANIZACIONAL | Coeficiente de correlación | 1,000 | 0,370* |
| | | Sig. (bilateral) | - | 0,044 |
| | | N | 30 | 30 |
| | DESEMPEÑO_ LABORAL | Coeficiente de correlación | 0,370* | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,044 | - |
| | | N | 30 | 30 |

Nota: En esta tabla, representa la correlación entre la variable del clima organizacional vs desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia y obtenido del IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Regla de decisión

Podemos afirmar que entre el clima organizacional y el desempeño laboral existe una relación positiva de (Rho= 0,37), es decir, la correlación es media o moderada. Además, El sig. Bilateral es de 0,044 ($\leq 0,05$), por lo que se acepta H_1 y se rechaza H_0 . Es decir, que tiene una relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en el personal. En términos prácticos, a medida que mejora la percepción del clima organizacional, también se incrementa el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en IMEV.

4.10.5. Discusión de Resultados de la Correlación

Los resultados obtenidos de la correlación entre ambas variables son coherentes con investigaciones similares de Mejía y Bruchs (2017), Neyra (2025) y Paredes y Quiroz (2021) lo cual reportan relaciones positivas de baja y moderada, magnitud que demostró que existe correlación entre ambas variables; en sectores de logística y minería Galarza (2025) y Olivas (2025) obtuvo correlaciones altas. Mientras que en IMEV, presentó una correlación positiva moderada y significativa, que abre la posibilidad de elaborar un manual que fomente el bienestar del personal, donde contribuya a mejorar las relaciones interpersonales, la participación, reconocimiento, liderazgo y comunicación.

4.10.6. Resultados de la Correlación entre Dimensiones

Para el análisis de correlación por dimensiones, primero se calculó el promedio de las respuestas de cada dimensión del clima organizacional. Posteriormente, cada uno de estos promedios dimensionales se correlacionó de manera individual con el desempeño laboral, para el cual se utilizó el promedio global del rendimiento de las 30 personas participantes.

Tabla 48

Correlación entre dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral.

| | | Variable dependiente | | |
|------------------------|----------------------|----------------------------|--------------------|---------------------|
| | | Desempeño laboral | | |
| Variable Independiente | Clima organizacional | Dimensiones | Desempeño Laboral | |
| | | Liderazgo | Rho = 0,395 | Sig.b = 0,03 |
| | | Participación | Rho = 0,464 | Sig.b = 0,01 |
| | | Reconocimiento | Rho = 0,248 | Sig.b = 0,19 |
| | | Relaciones interpersonales | Rho = 0,237 | Sig.b = 0,21 |
| | | Comunicación | Rho = 0,357 | Sig.b = 0,05 |

Nota: En esta tabla, representa la correlación entre dimensiones del clima organizacional vs desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia y obtenido del IBM SPSS Statistics 26 (2025).

Los resultados de Spearman muestran que algunas dimensiones de clima organizacional mantienen una relación significativa con el desempeño laboral. La participación presenta una correlación positiva y significativa (Rho = 0,464; sig. Bilateral = 0,01), el liderazgo presenta una correlación positiva y significativa (Rho = 0,395; sig.b = 0,03), al igual que, y la comunicación (Rho = 0,357; sig.b = 0,05). Es decir, evidencian influencia directa sobre el desempeño del personal. Por otro lado, el reconocimiento (Rho= 0,248; sig.b = 0,19) y Relaciones interpersonales ($\rho = 0,237$; sig.b = 0,21) no resultaron significativas, por lo que su impacto directo sobre el desempeño no se evidenció en esta medición. Aun así, pueden ser habilitadores indirectos si se integran en programas de motivación y clima.

CAPITULO V.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENCACIONES

5.1. Conclusiones

En conclusión, los resultados evidencian que el clima organizacional en IMEV alcanza un 51,7% que corresponde a un nivel bajo y con debilidades en todas sus dimensiones; el análisis identifico que el liderazgo, participación y comunicación presenta una mayor incidencia con el desempeño laboral, lo que indica que la dirección y la inclusión de los empleados en los procesos de toma de decisiones constituyen factores clave para mejorar el ambiente del trabajador.

El desempeño alcanza un 62%, ubicándose en un nivel medio (grado c), lo que indica que el personal cumple sus funciones, pero sin mostrar avances en su nivel de desempeño. Además, el estudio evidenció que la evaluación del desempeño por competencias constituye una herramienta fundamental para identificar fortalezas y debilidades en los puestos de trabajo dentro de IMEV. Lo cual, permitirá a la organización orientar acciones estratégicas de gestión del talento humano a futuro.

Los hallazgos permitieron confirmar la hipótesis planteada, ya que existe una correlación de Spearman positiva y moderada de un $Rho = 0,37$ entre el clima organizacional y el desempeño laboral, con un con un p. valor = 0,044; que determinó que estadísticamente se relaciona de forma significativa, evidenciando que un ambiente en la organizacional favorable u positivo influye directamente en el rendimiento del personal y su desempeño, estos resultados evidencio la base para la elaboración del manual del clima organizacional.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda que se debe implementar internamente el área de talento humano, ya que su ausencia ha generado problemas entre el personal. Además, esto evita cumplir con los objetivos y metas, alinear con la misión y visión de la empresa. Esto permitirá el mejoramiento del clima y desempeño laboral.

Implementar el manual del clima organizacional propuesto para IMEV, va a fortalecer el ambiente organizacional. Lo cual, posteriormente es recomendable una nueva encuesta de clima organizacional para poder así corroborar su incremento y esto también influya al desempeño de cada trabajador.

Para poder hacer la correlación es fundamental que se lo realice de manera ordenada porque si se realiza en desorden tanto la evaluación del clima organizacional como el desempeño puede afectar en totalidad su correlación.

CAPITULO VI.

6. PROPUESTA

Con la aceptación de la hipótesis alternativa, podemos decir que, si hay relación con el clima organizacional. Por tanto, se elaboró un manual del clima organizacional, mediante de estrategias para fortalecer el clima organizacional, con el propósito de incrementar el clima organizacional en Industrias Metálicas Vilema y a su vez que influya de forma directa el desempeño laboral teniendo como resultados más rendimiento, eficiencia y productividad.

Este manual explica claramente, las dimensiones que tiene el clima organizacional, propuesta por Bonilla (2022) en su investigación titulada “incidencia del clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores la corporación nacional de electricidad, unidad de negocio bolívar en el área de comercialización y atención al cliente, año 2021.” (p. 1), que lo realiza en base a las investigaciones de Chiavenato y otros autores, cabe mencionar que las dimensiones propuestas son: liderazgo, participación, reconocimiento, relaciones interpersonales, comunicación. Además, el orden como se muestra la información y su dimensión esta priorizada según su mayor porcentaje de correlación con el desempeño laboral.

Por tanto, el manual explica a detalle sobre el clima organizacional según Chiavenato, habla sobre las relaciones con la motivación del trabajador, dimensiones priorizadas y como usar el manual. Por tanto, el uso está relacionado con el instrumento del clima organizacional ([ver anexo 2](#)). Al aplicar la evaluación y analizar los datos, se obtiene un porcentaje en cada dimensión sobre los niveles de clima y comprar con los indicadores ([ver tabla 5](#)). Identificar en qué nivel se encuentra para después localizar en el manual las dimensiones que están bajas, lo que facilita al lector. Por otra parte, en cada dimensión trata su significado, su importancia y las estrategias para poder mejorar cada dimensión, como se muestra a continuación:

IMEV

INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA

**Manual del
Clima
Organizacional
para el personal de
Industrias Metálicas
Vilema**

Fortaleciendo nuestro ambiente laboral

Bryan Stiven Punina Cayambe

Autor:

2025

Guano, Riobamba - Ecuador



ÍNDICE DE CONTENIDO

Manual de Clima Organizacional

| | |
|---|-----|
| I. Introducción | 82 |
| III. Objetivos | 83 |
| Objetivo General..... | 83 |
| Objetivo Específico | 83 |
| III.¿Qué es clima organizacional? | 84 |
| IV.¿Qué es la motivación? | 84 |
| V.Dimensiones del clima organizacional | 85 |
| VI.Como usar el manual | 86 |
| VII.Dimensiones | 88 |
| VIII.Fortalecer las Dimensiones del clima organizacional | 89 |
| 1.Participación de los Trabajadores..... | 90 |
| 2. Liderazgo | 93 |
| 3. Comunicación | 96 |
| 4. Reconocimiento | 99 |
| 5. Relaciones Interpersonales | 102 |



I. Introducción

El presente manual tiene como objetivo para **fortalecer el clima organizacional** en el personal de Industrias Metálicas Vilema [IMEV], a partir de los resultados de la evaluación implementada en la investigación del Análisis del **Desempeño Laboral y Clima Organizacional** en el personal de IMEV, Los resultados encontrados muestran que existe una correlación positiva y significativa en las dos variables (**Rho de 0,370; p<0,05**), y como mayor correlación se destacó la dimensión de participación, liderazgo y comunicación presentes como un vínculo más fuerte con la variable del desempeño.

Para las estrategias se considera un mínimo de involucramiento en el manual, lo cual en todas las dimensiones del clima organizacional de estar dentro del rango de **45% - 60%**. Este rango lo que representa es un porcentaje aceptable para que los trabajadores mantengan un nivel adecuado de participación. Con este parámetro, es posible alinear y tener buenos resultados en la organización, lo que garantiza resultados positivos y mejora continua dentro de la organización.



II. Objetivos

Objetivo General

- Elaborar un manual del clima organizacional, mediante de estrategias para fortalecer el bienestar del ambiente organizacional.

Objetivo Específico

- Comprender sobre el ambiente laboral en Industrias Metálicas Vilema.
- Priorizar las dimensiones del clima organizacional en base a la correlación con el desempeño.
- Orientar al lector sobre el uso del manual, como una guía práctica para mantener un clima organizacional positivo dentro de la empresa.
- Diseñar estrategias enfocadas a mejorar las dimensiones priorizadas, para el bienestar del ambiente organizacional.



III. ¿Qué es **clima organizacional**?

Según Chiavenato (2019), “el clima organizacional se refiere al **ambiente interno** entre los **miembros de la organización**, y se **relaciona** íntimamente con el **grado de motivación** de sus integrantes” (p. 50).

Por esta razón, “el **clima organizacional** es favorable cuando **satisface** las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral” (p. 50). Por tanto, el **ambiente laboral** es la **percepción** de un grupo de personas sobre el **ambiente** donde desarrolla sus actividades y por tanto influye en su **desempeño laboral**.

IV. ¿Qué es la **motivación**?

El concepto de **motivación** en un nivel individual **conduce al clima organizacional**. Litwin (1971), como se citó en Chiavenato (2019), mencionó que “**comprende un conjunto amplio y flexible** de la influencia ambiental **en la motivación**. El **clima organizacional es la cualidad** o propiedad del ambiente de la organización que”:

1. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
 2. Influye en su comportamiento. (p. 50)
- Añadiendo según Chiavenato (2019), habla que el clima organizacional es una

de las seis principales características para tener una cultura organizacional. Lo cual es un “sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etc” (p. 73). Es decir, depende directamente de la motivación de los trabajadores, cuando esta es alta, predomina un ambiente positivo de satisfacción y colaboración, y cuando es baja, surge apatía y desinterés (p. 74



V. Dimensiones del clima organizacional

Según Chiavenato (2009), como se citó en Bonilla (2022), “El clima organizacional vincula al grado de motivación de las personas, se basa en los estados emocionales de los colaboradores dentro de las empresas, estas personas perciben los diversos aspectos dentro de la empresa como es

- Liderazgo
- Participación
- Reconocimiento
- Relaciones interpersonales
- Comunicación

la: comunicación, liderazgo de la alta gerencia, mandos, medios, y obreros, la visión de desarrollo empresarial, el reconocimiento que reciben para motivar al personal, entre otros aspectos” (p. 23). Por tanto, las dimensiones a evaluar en esta investigación son:

Figura 42



Priorización del clima organizacional.



Nota: Aquí se muestra en orden priorizado de la investigación obtenida de análisis del desempeño laboral y clima organizacional en el personal de IMEV.



VI. ¿Cómo usar el manual?

Como guía se diseñó el uso del manual enfocado en fortalecer el clima organizacional para el personal de IMEV, de la cual permitirá incrementar las dimensiones bajas como la participación, el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento y las relaciones interpersonales. Por tanto, tendrá beneficios al momento de desarrollar actividades por parte de los trabajadores y aumentar su desempeño, para ello se debe seguir los siguientes pasos:

1. Revise los resultados de la evaluación del clima organizacional de su área. las dimensiones se deben dar en porcentaje de la escala de valoración.
2. Luego identifique aquellas dimensiones que presentan un nivel bajo sobre la percepción del ambiente laboral **menos del 60%**.

Escala de valoración:

- 1 = Nunca
- 2 = Rara vez
- 3 = A veces
- 4 = Frecuentemente
- 5 = Siempre



Nivel de clima organizacional:

En la figura siguiente se presenta los niveles del clima organizacional lo que está valorado mediante una escala visual, dividida en tres categorías principales. En la primera parte superior tiene colores desde el rojo hasta el verde y amarillo en el centro, por lo tanto lo codificado C, B y A que corresponde a los niveles bajo (0-60%), medio (60-75%) y alto (76-100%), que servirá como guía para proceder al siguiente punto:



Figura 43

Niveles de clima organizacional.



Nota: Esta figura representa los niveles bajo, medio, alto del ambiente laboral.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

3. Localice en el manual las dimensiones con bajo nivel del clima organizacional.
4. Inicie la lectura.

En cada dimensión encontrará la respuesta a tres preguntas clave:

- ❖ **¿Qué es la dimensión?**
- ❖ **¿Por qué es importante la dimensión?**
- ❖ **¿Cómo mejorar la dimensión?**

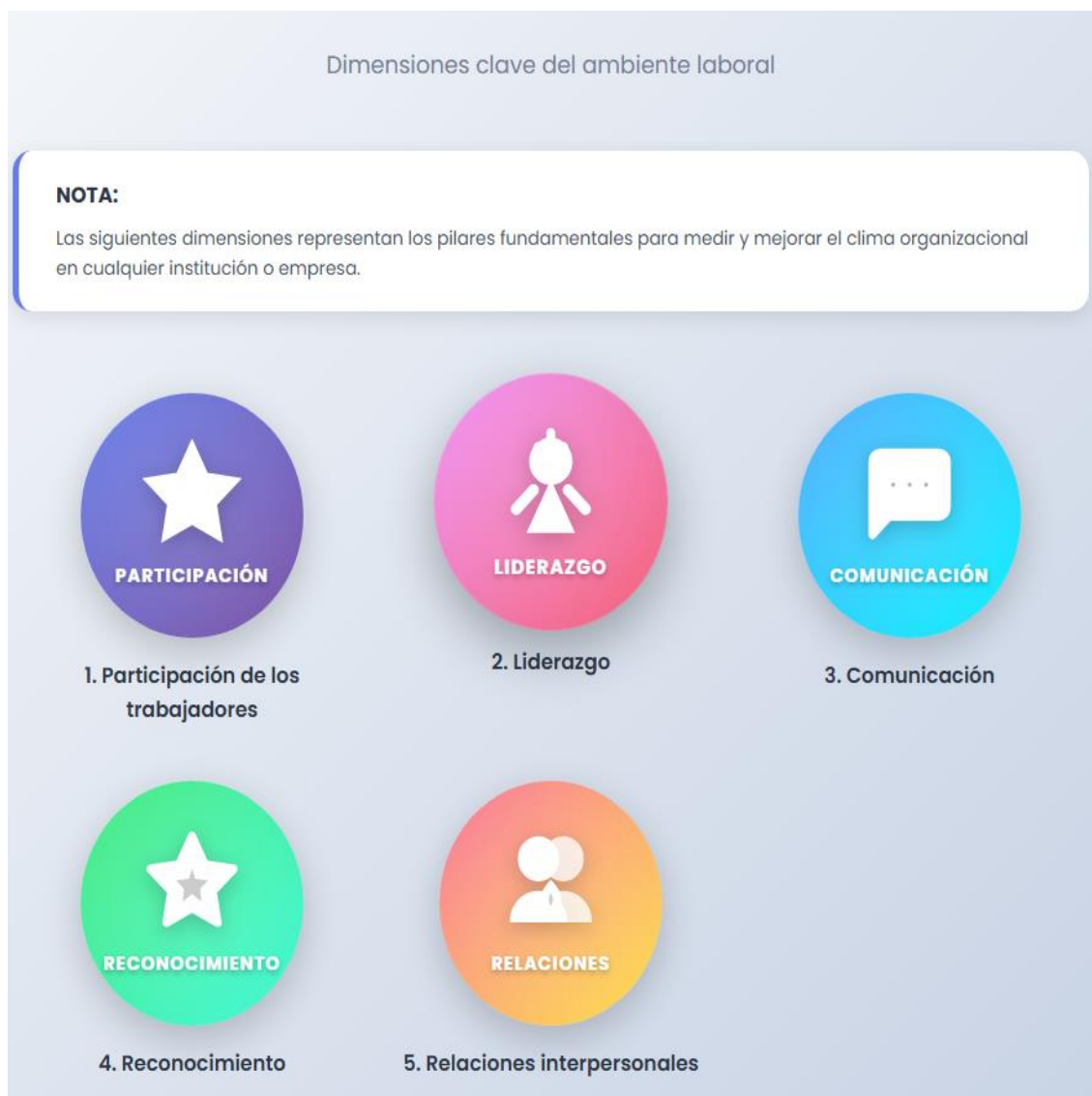
5. Continúa leyendo hasta entender, elabore sus estrategias y planes de acción para generar un incremento del clima organizacional en su equipo de trabajo o área.



VII. Dimensiones

Figura 44

Dimensiones del clima organizacional.



Nota: Esta figura representa las cinco dimensiones del clima organizacional que evalúan de manera integral el entorno laboral dentro de IMEV.
Fuente: Adaptado de (Bonilla, 2022, P. 23).





VIII. Fortalecer las Dimensiones del Clima
Organizacional



1. Participación de los Trabajadores



Es cuando los empleados pueden influir o decidir sobre la organización del trabajo y las políticas de la empresa, directamente o por medio de representantes.

¿Qué es la Participación de los Trabajadores?

Es un derecho y la posibilidad que tienen los empleados salarios en intervenir de forma directa o indirectamente, en las gestiones, decisiones y desarrollo de la empresa. Además, según Neffa (2020), la participación se fundamenta en la dignidad de la persona humana (ser inteligente y libre), valor del trabajo y con derechos (p. 13-26).

Modalidades de la Participación

Neffa (2020), distingue modalidades de participación:

- **Participación decisional**, cuando los trabajadores tienen influencia directa en las decisiones empresariales.
- La participación no decisional es cuando su intervención se limita a consultas y a sugerencias o instancias informativas (p. 17-18).



¿Por qué es Importante?

Neffa (2020), menciona que la participación cumple funciones esenciales:

1. Por razones éticas muy importante
2. Preservar y promover derechos del trabajador.
3. Originar la democracia económica o industrial, reconoce el derecho a participar en la gestión de la empresa y en la adopción de decisiones.
4. Permite dar la razón el derecho a expresarse, diseño de su puesto, libertad para trabajar con ritmo apropiado, encontrar sentido al trabajo y saludable.
5. Aumentar la eficiencia, porque reduce los conflictos que causan pérdida del tiempo y retrasa fallos urgentes ante problemas peligrosos (p. 18-21).

¿Como mejorar estas dimensiones?

Para fomentar la participación primero se debe comunicar claramente la información oportuna, crear espacios de dialogo, reconocimientos de aportes, capacitaciones, seguir realizando reuniones de participación al menos una vez al año.



Tabla 49

Plan para mejorar la participación de los trabajadores.

| Actividades | Descripción de las actividades | Responsables | Recursos e indicadores | Tiempo |
|---|---|---------------------------------|--|--------------|
| Implementar un sistema de reconocimiento o por la participación en canales de comunicación | Implementar un reconocimiento por la participación de los trabajadores por comunicar de inmediato las novedades de la organización. | RR.HH | <ul style="list-style-type: none"> * Buzones físicos de sugerencias * Cronograma de reuniones. * Plataformas digitales (correos-grupo. WhatsApp, etc.). *Reconocimiento. * Indicador.- % de comunicaciones por parte del trabajador. | * Mensual |
| Crear Espacios de diálogo | Crear espacios adecuados para que los trabajadores expresen ideas y opiniones, con el fin de comprender sus necesidades de diálogo y reducir la comunicación informal entre trabajadores. | RR.HH | <ul style="list-style-type: none"> * Espacio donde todos los empleados se reúnan. * Mobiliario como mesas sillas y hojas de asistencia. * Indicador.- # de reuniones realizadas | Bimensual |
| Fomentar la participación mediante la capacitación. | Fortalecer habilidades con trabajo colaborativo. Mediante Talleres y dinámicas participativas que mejoren las competencias interpersonales y la comunicación entre trabajadores | RR.HH / Consultores externos | <ul style="list-style-type: none"> *Sala de reuniones. * Pizarra-proyector. *Personal calificado para la impartición de la capacitación. * Aviso anticipado de la fecha y hora de la capacitación al personal. * Indicador.- % trabajadores capacitados y mejoras observadas con equipo. | * Trimestral |
| Crear incentivos de participación | Establecer sistemas de incentivos (morales y económicos) para ideas, sugerencias e innovaciones. Aumentando la motivación y la participación individual del trabajador. | RR.HH / Contabilidad / Gerencia | <ul style="list-style-type: none"> *Fondo de incentivos. *Reconocimiento de participación. * Indicador.- # trabajadores reconocidos, económico y moral. | * Mensual |

Nota: Esta tabla muestra las estrategias que debe implementar IMEV para fortalecer el clima organizacional .

Fuente: (Elaboración propia, 2025).



2. Liderazgo



El liderazgo puede convertir los ordinarios en extraordinario al despertar el potencial latente en los demás, guiándolos hacia sus objetivos y metas. Lo cual, el líder debe influir e inspirar y moviliza a otros hacia su propósito más común, generando cambios significativos.

¿Qué es el liderazgo?

“Liderazgo es la actitud que mueve a la iniciativa de un individuo para cambiar el estado de las cosas que deben ser cambiadas” Taddei JI (s.f) citado por Ruiz (2017, p. 9). Añadiendo, “ el liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente” (Tracy, 2015, p. 7). Es decir, que el liderazgo debe ser capaz de tener las habilidades para poder influir, inspirar y mover a otros hacia un mismo objetivo o meta de un determinado proyecto.

Habilidades para un Liderazgo efectivo

Ruiz (2017), menciona las habilidades necesarias para llevar un liderazgo efectivo:

- Curiosidad.
- Saber escuchar.
- Arte de preguntar.
- Estilo de liderazgo.
- Integridad personal.
- Imaginación.
- Autoridad.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Saber dar reforzamiento.
- Entusiasmo.
- Autosatisfacción.
- Inteligencia emocional.
- Fortaleza emocional. (p. 14).



¿Por qué es importante?

Según Bass y Riggio (2023), citado por Leyva (2024), el liderazgo es fundamental ya que desarrolla la conciencia de los seguidores mediante la influencia de sus comportamientos, activa el potencial humano y orienta la acción colectiva para alcanzar metas, lo más importante de un líder debe:

- Emparejar necesidades individuales.
- Implementar acciones para detectar patrones, fortalezas y oportunidades de mejora.

- Realza el optimismo ante las crisis.
- Examinar y potenciar talento (p. 25).

¿Cómo mejorar?

Para poder fortalecer el liderazgo en una empresa implica desarrollar e impulsar las **habilidades** del trabajador mediante, capacitaciones periódicas, talleres de comunicación, actividades de integración, trabajo en equipo, reconocimiento de logros y fomentar un clima basado en la confianza.



Tabla 50

Plan para mejorar el liderazgo de los trabajadores.

| Actividades | Descripción de las actividades | Responsable | Recursos e indicadores | Tiempo |
|---|--|--|---|-------------|
| Fortalecer la toma de decisiones claras y justas | Ejecutar reuniones breves para comunicar decisiones y explicar el motivo de cada tarea, fomentando la nitidez y fortaleciendo la confianza del personal en el líder. | Líder del área o supervisores / RR.HH. | *Hoja de asistencia. *Guías de procedimientos *Comunicación interna. * Indicador.- # de reuniones realizadas y nivel de comprensión de tareas por parte del personal. | *Semanal |
| Realizar retroalimentación periódica de su desempeño | Aplicar un sistema de retroalimentación constructiva que reconozca avances y pueda mejorar, fortaleciendo el desempeño. | RR.HH. / Supervisores | *Formatos de evaluación. *reuniones individuales con los trabajadores. *capacitar su desempeño. * Indicador.- % de trabajadores que reciben retroalimentación. | *Mensual |
| Fomentar la autonomía responsable en la toma de decisiones | Encargar tareas con parámetros claros para que los colaboradores puedan decidir en su rol sin depender constantemente del jefe. | Supervisores / RR.HH / Gerente | *Manual de funciones. *Capacitaciones y hoja de asistencia. * Indicador.- % de tareas ejecutadas de forma independiente por los colaboradores. | *Mensual |
| Fortalecer el sentido de pertenencia y orgullo institucional | Realizar actividades de integración y reconocimiento público para fortalecer la motivación, el compromiso y la cohesión del equipo de trabajo. | Gerente / RR.HH. | *Eventos internos. *Murales Informativos. *Incentivos. * Indicador.- # de actividades de integración y reconocimiento realizadas. | *Trimestral |

Nota: Esta tabla muestra las estrategias que debe implementar IMEV para fortalecer el clima organizacional .

Fuente: (Elaboración propia, 2025).



3. Comunicación



La comunicación es el proceso de transferir y compartir información entre las personas de forma entendible y respetuosa, para coordinar el trabajo, resolver problemas y alcanzar los objetivos comunes de la empresa.

¿Qué es la comunicación?

Fernández M, (2022) “la comunicación supone un intercambio de información, es un comportamiento humano mediante el que se establece una relación entre personas” (p. 31). Además, Sánchez (2014) “la comunicación es imprescindible para poder mantener las relaciones tanto de forma interna como externa” (.p 29). Para establecer la comunicación en las empresa se debe tener en cuenta las siguientes mecanismos de soportes.

- Tablon de anuncios

- Buzón de sugerencias
- Período de empresa
- Boletín informativo
- Cartas
- Informes
- Correos electronicos
- Mensajes atraves de la intranet
- Folletos
- Notas técnicas
- Cuestionarios
- Folletos de bienvenida
- Manuales de empresa



¿Por qué es importante?

Lo más importante de la comunicación para el funcionamiento y estilo de la organización es:

- Permite coordinar actividades, delegar funciones y alcanzar objetivos comunes.
- Transmite la cultura organizacional y fortalece las relaciones entre los miembros.
- Una comunicación eficiente genera valor, mejora la productividad, la imagen institucional y la calidad del trabajo.
- Las empresas que comunican bien son más fuertes, competitivas y cohesionadas.
- La información es poder dentro de la organización y de ser rápida, veraz y bien gestionada (fernandez, 2022, p. 38-40).

¿Cómo mejorar?

Sánchez (2014), menciona “la utilización de canales adecuados para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa. De forma interna la empresa se comunica con sus grupos de interés internos, empleados, es la forma en que los mantiene informados, la manera de motivarlos, la manera de transmitir tanto sus éxitos como de los fracasos de la organización, de forma que se pueda asegurar que sus metas y objetivos sean bien comprendidos por todos” (p. 31). Además menciona que, un plan de comunicación debe involucrar de acuerdo con los objetivos:

- Determinación de la estrategia de comunicación tanto de forma interna como de forma externa.
- Definición del estilo de comunicación externa e interna.
- Establecimiento de redes internas y externas de comunicación con sus grupos de interés.
- Optimización de los recursos de comunicación propios como externalizados. (p. 32)



Tabla 51

Plan para mejorar la comunicación de los trabajadores.

| Actividades | Descripción de las actividades | Responsables | Recursos e indicadores | Tiempo |
|--|---|--------------------------------------|---|-------------|
| Evaluación del ruido | Realizar la evaluación del ruido por áreas donde exista mayor ruido, mediante un sonómetro para comparar los resultados con la normativa vigente. | Gerencia / salud ocupacional / RR.HH | *Sonómetro. *Plantilla de evaluación de ruido. *Normativa vigente *Indicador: % de trabajadores expuestos a altos decibeles. | *Anual |
| Establecer una política de comunicación organizacional | Definir el estilo, normas y frecuencia de comunicación interna y externa, asegurando la participación de todos los niveles jerárquicos, lo que permitirá entender funciones y fortalecer la cultura organizacional. | Gerente / RR.HH. | *Reglamento interno. *Sesiones de sensibilización. *organigrama funcional. *Indicador: % de empleados que conocen normas. | *Trimestral |
| Capacitación en habilidades comunicativas | Realizar Capacitaciones breves sobre comunicación efectiva, escucha activa y retroalimentación positiva para mejorar la interacción entre áreas y reducir conflictos comunicativos. | RR.HH. / Supervisores | *Material audiovisual. *Capacitadores internos o externos. *Sala de reuniones *Indicador: % de trabajadores capacitados. | *Trimestral |
| Implementación de una plataforma tecnológica integral de comunicación | Incorporar un sistema digital de comunicación interna (como Google Workspace o Notion y con ayuda de slack) para compartir información, reportes, manuales y anuncios en tiempo real, garantizando una comunicación rápida. | Administración / RR.HH. / Gerente | *Plataforma digital. *Conexión a internet. *Soporte técnico. *Indicador: % de uso de la plataforma. *Tiempo de respuesta promedio | *Mensual |
| Seguimiento y evaluación de audición, prevención | Aplicar cuestionarios periódicos para evaluar la comunicación, permitiendo la mejora continua y salud audición. | Gerente / RR.HH | *Exámenes para medir la capacidad auditiva. *Formularios digitales (Google Forms). *Indicador: # personas con problemas de audición. *# de exámenes por periodo. | *Bimensual |

Nota: Esta tabla muestra las estrategias que debe implementar IMEV para fortalecer el clima organizacional .

Fuente: (Elaboración propia, 2025).



4. Reconocimiento



El reconocimiento es poder valorar y agradecer el buen trabajo de un empleado, destacando su esfuerzo, metas cumplidas y aportes que motiven y demuestren que su contribución es importante para la empresa.

¿Qué es el reconocimiento?

El reconocimiento “se produce después de un hecho (un comportamiento, un logro, una contribución, etc.) que pudiera ser reforzado en sí mismo. Es probable que, teniendo la oportunidad, se repita el hecho de nuevo. Por esta razón, el reconocimiento está más conectado con los resultados que los planes de compensación individual” (McAdams, 1998, p. 130).

Planes de reconocimiento

Según McAdams (1998) se define como el “trabajo individual bien hecho que se otorga <<después de producido el hecho>>. Por tanto, tenemos tres tipos de planes de reconocimiento

- **Los planes de reconocimiento.**
- **Los planes de incentivos de grupo.**
- **Los planes de incentivos de equipo de proyecto (p. 129).**



¿Por qué es importante?

según menciona McAdams (1998), que los planes de reconocimiento influyen más sobre los resultados, porque puede:

- Celebrar los objetivos organizativos.
- Reconocer a la gente extraordinaria
- Reforzar actividades y aportaciones
- Reforzar conductas deseadas y demostradas.
- Reconocer un servicio
- Reconocer las necesidades de los empleados (p. 129).

¿Cómo mejorar?

“El reconocimiento es más eficaz cuando se da poco a poco y con regularidad y se integra dentro de un proceso global en la organización” (McAdams, 1998, p. 137).

Para fortalecer el reconocimiento se aplica un plan donde se refuerza los procesos de desempeño en los cual no se puede medir en valor monetario de esa mejora. Se reconocen en base a los objetivos, la gente, los logros, las actividades y las necesidades. Además, son formas de decir gracias al trabajador reforzando vínculos, aumentando el ánimo, autoestima y la probabilidad de que continúe por el buen camino ((McAdams, 1998, p. 130).

Es decir, que el reconocimiento no se mide en valor monetario si no mediante el reconocimiento verbal o certificaciones por el cumplimiento de metas u objetivos.



Tabla 52

Plan para mejorar el reconocimiento de los trabajadores.

| Actividades | Descripción de las actividades | Responsables | Recursos e indicadores | Tiempo |
|--|---|---|---|---------------------|
| Realizar un sistema formal de reconocimiento continuo | Crear un proceso de reconocimiento destacando logros individuales y grupales mediante agradecimientos públicos, certificados y menciones internas, fomentando la motivación y la repetición de conductas. | Gerencia / RR.HH. | *Certificados, boletines internos. *Reuniones breves de reconocimiento por mes. * Indicador: # de reconocimientos. | *Mensual |
| Programa de inducción de obligaciones en su cargo o puesto. | Al ingreso del trabajador, proporcionar información clara sobre funciones, obligaciones y metas, reforzando la confianza y el apoyo desde sus superiores, y reducción de errores al iniciar sus labores. | RR.HH. | *Manual de funciones. *Inducción digital. *Presentación institucional. * Indicador: % de trabajadores que completan la inducción. | *A la incorporación |
| Reconocimiento por cumplimiento de metas | Establecer un calendario mensual de revisión de objetivos y trabajos. Reconocer quien cumpla o superan metas, fomentando compromiso, disciplina y mejorando el ambiente laboral. | Supervisores / Jefes primer nivel producción / gerente / RR.HH. | *Plantillas digitales. *Datos de los proyectos cumplidos y encargados. *Tablón de reconocimientos. * Indicador: % de metas cumplidas con reconocimiento. | *Mensual |
| Plan de crecimiento y desarrollo profesional | Informar al personal sobre oportunidades de ascenso, cursos y aprendizajes disponibles, fortaleciendo la satisfacción laboral y el desarrollo profesional. | RR.HH. / Gerente | *Cronograma de capacitaciones. *Alianzas con instituciones formativas. * Indicador: % de trabajadores informados y # de trabajadores con desarrollo profesional. | *Trimestral |

Nota: Esta tabla muestra las estrategias que debe implementar IMEV para fortalecer el clima organizacional .

Fuente: (Elaboración propia, 2025).



5. Relaciones Interpersonales



Las relaciones interpersonales son la conexión que existe entre dos o más personas, permitiendo la convivencia, la comunicación y trabajo, todo esto basado en la empatía, respeto y habilidades sociales que cada persona adquiere y desarrolla con el paso del tiempo.

¿Qué son las relaciones interpersonales?

Chenche y otros (2023) “Las relaciones interpersonales son las capacidades que se poseen de desenvolverse y darse a conocer con otros individuos dentro de una sociedad y estas deben desarrollarse de manera que faciliten la convivencia con las personas que forman el entorno familiar, social y laboral” (p. 3). En la empresa las relaciones interpersonales y humanas “son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son

parte esencial de la vida en sociedad y en los ámbitos que la sociedad determina, como el laboral” (Martínez, 2017, p. 1). Además, “las relaciones interpersonales se reivindican como uno de los campos más específicos en Psicología social” (Fernández C, 2003, p. 81). Por tanto, son conexiones entre dos o más personas y como se llevan entre sí, permitiendo la comunicación, el trabajo y como pueden convivir de forma respetuosa.



¿Por qué es importante?

Las relaciones interpersonales es importante porque genera un clima organizacional agradable y no hostil (Martínez, 2017, p. 2).

Según Chenche y otros (2023), las relaciones interpersonales tienen las siguientes características:

- **Honestidad y sinceridad:** Ser transparentes y evitar falsedades para convivir con respeto.
- **Respeto y afirmación:** Aceptar y valorar las opiniones de los demás.
- **Compasión:** Ponerse en el lugar del otro y mostrar empatía.
- **Comprensión y sabiduría:** Compartir conocimientos y aprender juntos.
- **Habilidades interpersonales y destrezas:** Comunicarse bien, trabajar en equipo y resolver conflictos (p. 5).

¿Cómo mejorar?

Para poder tener éxito en las relaciones interpersonales, debe tener una conciencia personal desarrollada y fuerte. Para llegar a

esto se desarrolla desde la infancia y a largo de su vida, con la inculcación y reforzamiento de valores y habilidades sociales necesarias para poder relacionarse con los demás (Chenche y otros, 2023, p. 8):

Según Martínez (2017), para fortalecerse debe tener una buena convivencia, sino de nada servirá y esto se logra día a día (p. 2).

Según, Chenche y otros (2023), para mejorar las relaciones interpersonales es importante considerar aspectos como:

- **Satisfacción:** cumplir los requerimientos para obtener resultados que generen bienestar.
- **Empatía:** ponerse en el lugar del otro sin perder la identidad.
- **Autenticidad:** ser genuino y verdadero.
- **Compañerismo:** estar presente en situaciones buenas y malas.
- **Efectividad:** tomar decisiones para alcanzar objetivos organizacionales.



Tabla 53

Plan para mejorar las relaciones interpersonales en los trabajadores.

| Actividades | Descripción de las actividades | Responsables | Recursos e indicadores | Tiempo |
|--|--|--|---|-------------|
| Taller de comunicación efectiva y resolución de conflictos | Ejecutar talleres prácticos donde los trabajadores aprendan a comunicarse con respeto y resoluciones conjunta de problemas para mejorar la convivencia, reducir malentendidos y fortalecer la capacidad de resolver problemas entre colaboradores. | RR.HH. | *Material didáctico. *Sala de capacitación. *Instructores externos o internos. *Indicador: % de trabajadores capacitados y participaciones de talleres. | *Trimestral |
| Programa de empatía y trabajo en equipo | Realizar dinámicas que fomenten la empatía, la escucha activa y el compañerismo, siguiendo principios de satisfacción, respeto y autenticidad, para mejorar la comprensión, el apoyo mutuo y las relaciones entre empleados. | Jefes de área / RR.HH. | *Dinámicas grupales. *Áreas verdes. *Sala de capacitación. *Indicador: # de dinámicas realizadas y % de asistencia. | *Trimestral |
| Actividades recreativas internas (pausas activas y espacios de integración) | Crear espacios de interacción, como pausas activas o círculos de conversación, para fomentar motivación, confianza y comunicación positiva entre los trabajadores. | Área Administrativa / RR.HH. / Gerente | *Música. *Dinámicas cortas. *Sala común o de reuniones. *Indicador: # de actividades realizadas y % de asistencia. | *Semanal |
| Implementación de eventos institucionales | Organizar actividades deportivas, caminatas, celebraciones, paseos que fortalezcan el compañerismo, mejorar el ambiente laboral y reforzar la identidad organizacional. | Gerente/ RR.HH. /asistente de contabilidad. | *Presupuesto institucional. *Logística. *Transporte. *Cancha deportiva. *Indicador: # de eventos realizados y % de participación. | *Trimestral |
| Capacitaciones de ambiente laboral digno, seguro y libre de acoso | Capacitar a toda la organización que promuevan el respeto, la escucha, la empatía y la resolución de conflictos en sus equipos, cumpliendo el rol de guía según Martínez (2017), para promover un liderazgo efectivo y un ambiente laboral sano. | Gerente / asistente de contabilidad / RR.HH. | *Código del trabajo Art. 42. *Constitución de la República art. 326. *Indicador: # de incidentes por mes. | *Semestral |

Nota: Esta tabla muestra las estrategias que debe implementar IMEV para fortalecer el clima organizacional.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).



BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. (2021): *Estadística Descriptiva Regresión y Probabilidad con Aplicaciones*. Editorial Edij. ISBN: 978-958-792-246-2
- Alles, M. (2009a). *Diccionario de Comportamientos: La Trilogía Tomo II*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Alles, M. (2009b). *Diccionario de Competencias: La Trilogía Tomo II*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. México: Buenos Aires. Editorial Granica.
- Avila, J. (2025). *Diseño del Plan Maestro de Producción de la Puerta Enrollable en la Empresa IMEV En Riobamba-Ecuador*. Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/15277>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio*. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Bonilla, V. (2022). *Incidencia del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Corporación Nacional de Electricidad, Unidad de Negocio Bolívar, en el Área de Comercialización y Atención al Cliente, año 2021*. Universidad Nacional de Chimborazo. Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10011>
- Caruda, S. (2018). *La evaluación del desempeño en el sector privado: Análisis y aproximación a los avances realizados en el sector público español*. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/30375/TFG-N.821.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chávez-Barboza, E., & Rodríguez-Miranda, L. (2018). *Análisis de Confiabilidad y Validez de un Cuestionario Sobre Entornos Personales de Aprendizaje (PLE)*. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 13(1), 71–106. Recuperado de <https://doi.org/10.15359/rep.13-1.4>
- Chenche, F., Llaguno, B., Contreras, J., y Rivera, L. (2023). *Relaciones interpersonales en la convivencia personal*. Recuperado de [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(1\).enero.2023.372-380](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(1).enero.2023.372-380)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. Editorial McGraw Hill. Recuperado de ISBN: 978-607-0560-6

- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones*. Recuperado de ISBN 13: 978-1-4562-6316-4
- Código del Trabajo . (2005). Última modificación: 22-jun.-2020. Lexis. Recuperado de https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Lexis. Recuperado de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-06/CONSTITUCION%202008.pdf>
- Fernández, C. (2003). *Psicología Sociales en el Umbral del Siglo XXI*. Editorial Fundamentos. Recuperado de ISBN: 84-245-0972-2
- Fernández, M. (2022). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. Editorial Paraninfo. Recuperado de ISBN: 978-84-1366-503-0
- Galarza, J. (2025). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Empresas del Sector de Servicios Logísticos de Mensajería y Paquetería, Lima este 2024*. USIL. Recuperado de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/bb019aac-99d2-4b72-86a8-4b3e07761b88/content>
- Jiménez, H., y Mosquera, A. (2017). *Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de los Departamentos Financieros en Entidades Públicas*. Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://doi.org/10.32645/13906852.314>
- Jumbo, J. (2025). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Docentes de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador*. Recuperado de Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=695580042005>
- Ley Orgánica Reformatoria a la ley Organánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para Prevenir el Acoso Laboral (2017). Oficio No. SAN-2017-1393. Fielweb. Recuperado de <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/2010/1/33.%20Ley%20Org%c3%a1nica%20Reformatoria%20para%20prevenir%20el%20Acoso%20Laboral.pdf>
- Leyva, A. (2024). *Propuesta De Mejora De Estilos De Liderazgo Para Mejorar La Motivación Laboral En Los Trabajadores De La Empresa Restaurante Callejón, Huaraz, 2024*. Recuperado de ULADECH. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/37929>
- López, J. (2013). *Análisis Comparativo de la Evaluación del Desempeño Según Martha Alles e Idalberto Chiavenato; Estudio de Caso Corporación Holdingdine*. Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10644/3726>

- Martínez, R. (2017). *Las Relaciones Interpersonales en la Empresa*. Realidad empresarial. Recuperado de <https://camjol.info/index.php/reuca/article/view/5999/5698>
- McAdams, J. L. (1998). *Premiar el Desempeño*. Editorial Watson Wyatt. Recuperado de ISBN: 84-7978-331-1
- Mejía, S., y Bruchs, C. (2017). *Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de la Empresa Metal Graf, del Distrito de San Martín de Porres, año 2017*. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/9094>
- Mendoza-Vargas, G. L., Burbano-Pantoja, A. R., & Mendoza-Vargas, M. E. (2022). *Relación entre Clima Organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia)*. *Revista Gestión & Desarrollo Libre*, 7(12), 133–154. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642022000600157&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Ministerio del Trabajo. (2018). *MDT-2018-0041 Expídesese la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño*. Recuperado de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/03/REG-OFICIAL-NT-EVALUACION-DEL-DESEMPENO-1.pdf>
- Neffa, J. (2020). *La Participación de los Trabajadores en la Gestión de las Empresas*. Editorial UNM. Recuperado de ISBN: 978-987-782-031-7
- Neyra, J. (2025). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Establecimientos de la Micro Red de Salud Corrales, Tumbes*. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12874/66132>
- Olivas, S. (2025). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Operarios de la Unidad Minera Caracol Sociedad Anónima Cerrada – Chunchos, 2024*. UNJFSC. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.14067/11660>
- Olivera, Y., Leyva, L., y Napán, A. (2021). *Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores*. Recuperado de <https://doi.org/10.18004/uca/2409-8752/2021.008.02.003>
- Paredes, P., y Quiroz, J. (2021). *Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados*. San Gregorio, 11. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2528-79072021000200081&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Ruiz, J. (2017). *Liderazgo*. Alfin S.A. Recuperado de <https://doi.org/978-607-741-183-3>

- Sarabia, C., y Crescencio, J. (2020). *Competencias Clave que Favorecen el Desempeño Laboral del Trabajador Técnico de la Industria Metalmeccánica en Nuevo León*. Repositorio Institucional UANL. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/19594>
- Sánchez, M. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Editorial CEP. Recuperado de ISBN 978-84-681-8436-4
- Santillán, D. (2013). *Propuesta de un Plan de Gestión de Recursos Humanos por Competencias para Mejorar el Desempeño Laboral de la Empresa Industrias Metálicas Vilema IMEV, en la ciudad de Riobamba*. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8187/1/12T00950.pdf>
- Suquinagua, A. P. (2022). *Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño de 360° grados para Representaciones Pedro Araneda Ferrer e Hijos CIA. LTDA., de la ciudad de Cuenca, en el año 2022*. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23402/4/UPS-CT010068.pdf>
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Editorial Grupo Nelson. Recuperado de <https://doi.org/978-0-71803-355-2>
- Verständliche, E. (2013). *Statistik: Eine verständliche Einführung*. p. 213. Editorial Literaturangaben. ISBN: 978-3531-1666-29

ANEXOS

Anexo 1. Validación del Instrumento de Recolección de datos

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO

Yo; Juan Carlos Mancheno Ricaurte titular de la cedula de identidad número No: 0601809163, a través de la presente certifico que realicé el juicio de experto al presente instrumento de evaluación del desempeño laboral de 360° por competencias y el clima organización según el modelo realizado por Bonilla (2022) y adaptado por el Estudiante Bryan Punina, titular de la cedula de identidad número No: 1755551516-8, para la investigación referente al trabajo especial de grado titulado: **“Análisis del Desempeño Laboral y Clima Organizacional en el Personal de Industrias Metálicas Vilema IMEV INDUIMEV CIA. LTDA, 2024.”**, requisito fundamental para conseguir el título de tercer nivel en ingeniería industrial.

En la ciudad de Riobamba, a los 06 días del mes de julio del año 2025.

Atentamente,



Nombre: Juan Carlos Mancheno Ricaurte

C.I.: 0601809163

Anexo 2. Instrumento del clima organizacional

Link de la encuesta en Google forms:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScjGDtZodec7EigQLzr56FEdYmkndI7cg6dpxxWxbzY4RnnOw/viewform?usp=header>

La presente encuesta forma parte de la investigación titulada: **“Análisis del Desempeño Laboral y Clima Organizacional en el Personal de Industrias Metálicas Vilema IMEV INDUIMEV CIA. LTDA, 2024.”**.

Su objetivo es **recabar información** clave sobre el **ambiente laboral del personal** en sus funciones diarias. Con base en esta información, se busca diagnosticar el clima organizacional actual, evaluar las competencias laborales y posteriormente **elaborar un manual del clima organizacional**.

Nota: La información recopilada es **totalmente confidencial** y será **analizada de forma agrupada por áreas**, no por puestos individuales, para garantizar la honestidad y confiabilidad de las respuestas.

Por favor, responda con sinceridad. Sus respuestas son confidenciales y se usarán sólo con fines académicos.

Escala de valoración:

- 1 = Nunca
- 2 = Rara vez
- 3 = A veces
- 4 = Frecuentemente
- 5 = Siempre

A continuación, se presentan una serie de enunciados relacionados con aspectos del clima organizacional:

Tabla No. 3.

Test de Clima Organizacional

| INFORMACIÓN | | | | | | |
|----------------------|---|---|-----------|---------|----------------|---------|
| N° Ítem | | | | | | |
| 1 | Género: | Masculino : | Femenino: | | | |
| 2 | Edad: | | | | | |
| 4 | Puesto de trabajo: | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente general 2. Jefe de primer nivel / producción 3. Coordinador de Bodega 4. Coordinador/ mantenimiento o mecánico y eléctrico 5. Administrativo 6. Asistente administrativo 7. Técnico de ventas 8. Asistente de ventas 9. Asistente de contabilidad 10. Técnicos de Aluminio y vidrio 11. Ayudantes de Aluminio y vidrio 12. Técnicos de Cerrajería 13. Ayudantes de Cerrajería 14. Técnicos de Enrollables 15. Ayudantes de Enrollables 16. Técnicos de Pintura 17. Ayudantes de Pintura 18. Operador de equipo metalmecánica 19. Técnico de Automatización 20. Torno 21. Otro 21.1. Denominación del puesto | | | | |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | | | | | | |
| N° | Ítem | NUNCA | RARA VEZ | A VECES | FRECUENTEMENTE | SIEMPRE |
| 1 | ¿Con qué frecuencia, al ingresar a la empresa, recibió información sobre los objetivos y políticas de esta? | | | | | |
| 2 | La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente | | | | | |
| 3 | La toma de decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio | | | | | |
| 4 | Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo | | | | | |
| 5 | Encuentra apoyo y confianza en sus supervisores para el desarrollo de sus actividades. | | | | | |
| 6 | Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo | | | | | |
| 7 | Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo | | | | | |

| | |
|-----------|---|
| 8 | Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo |
| 9 | Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo |
| 10 | Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo |
| 11 | Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe |
| 12 | Existe colaboración entre los empleados de la empresa |
| 13 | Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente |
| 14 | Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa |
| 15 | Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas |
| 16 | Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas |
| 17 | Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este |
| 18 | La información de interés es comunicada oportunamente |
| 19 | Le fue suministrada al ingresar a la empresa información sobre las obligaciones y labores a desempeñar |
| 20 | Recibe reconocimiento o recompensa por el cumplimiento de metas |
| 21 | En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo |
| 22 | La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión |
| 23 | El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y aprendizaje |
| 24 | Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa |

Nota: El presente cuestionario ha sido adaptado y modificado, incorporando variables sociodemográficas como sexo, edad y puesto de trabajo, a partir del modelo propuesto por Bonilla (2022, p. 88), quien a su vez retoma los fundamentos teóricos de Idalberto Chiavenato. Estas modificaciones responden a la necesidad de ajustar el instrumento a los objetivos específicos de la presente investigación. [2. ICLIMA ORGANIZACIONAL \(Respuestas\) - Hojas de cálculo de Google](#)

Anexo 3. Instrumento de desempeño por competencias de 360°

TEST DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

INDICACIONES:

La presente encuesta forma parte de la investigación titulada: **“Análisis del Desempeño Laboral y Clima Organizacional en el Personal de Industrias Metálicas Vilema IMEV INDUIMEV CIA. LTDA, 2024.”**.

Esta encuesta tiene el objetivo de recabar información del desempeño laboral por competencias de 360° en todo el personal.

Por favor, marque con una X la opción que mejor represente su experiencia.

Figura 1.

Descripción de los niveles de competencias laborales, Feedback 360°

| Grado | Nivel | Descripción | Porcentaje |
|-------|--|---|------------|
| E | Resultados inferiores a los esperados. | El colaborador no ha alcanzado el nivel mínimo requerido en sus funciones. Necesita capacitación intensiva, acompañamiento constante y un plan de mejora estructurado. | 0% |
| D | Necesita mejorar | El colaborador presenta dificultades para cumplir consistentemente con las expectativas del puesto. Requiere orientación, seguimiento y mejora en áreas clave de desempeño. | 25% |
| C | Bueno | El colaborador cumple con las exigencias detalladas en la competencia, pero no las ha superado. | 50% |
| B | Destacado | El colaborador ha superado cada una de las expectativas que forman parte de la competencia en relación con su puesto de trabajo, sin embargo, aún no se encuentra apto para desempeñar cargos que exigen una mayor responsabilidad. | 75% |
| A | Excelente | El colaborador ha desarrollado destrezas y habilidades que superan las expectativas de la competencia y, por lo tanto, dispone de la capacidad suficiente para desarrollar funciones que requieren de una mayor responsabilidad. | 100% |

Nota: En la tabla se visualiza el nivel requerido para cada Grado y su porcentaje adaptado de (Acuña, 2021, p. 59) y (Alles, 2005).

Figura 2.

Análisis de la frecuencia en las conductas.

| Frecuencia | Descripción | Porcentaje |
|---------------------|---|------------|
| Ocasional | El evaluado manifiesta sólo en ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado. | 25% |
| La mitad del tiempo | El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado. | 50% |
| Frecuente | El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado. | 75% |
| Siempre | El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario utilizado. | 100% |

Nota: En la tabla describe la frecuencia en función de la conducta del Feedback 360° (Alles, 2005, p. 135).

Tabla 1.

Competencias específicas propuestas por tipo de puesto de trabajo de la IMEV.

| Niveles | Área /sección | Denominación del puesto | Competencias cardinales (Todos) | Competencias específicas Gerenciales | Competencias específicas por áreas |
|-------------------------|----------------------------------|---|---|---|--|
| Nivel Directivo | Dirección general | Gerente general | | <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Empowerment Comunicación eficaz Orientación al cliente | |
| Nivel ejecutivo - apoyo | Producción | Jefe de primer nivel / producción | | | |
| | Bodega | Coordinador de Bodega | | | |
| | Mantenimiento | Coordinador/ mantenimiento o mecánico y eléctrico | <ul style="list-style-type: none"> Adaptabilidad a los cambios del entorno | | |
| | Administrativo | Administrativo | | | |
| Nivel operativo | Administrativo | Asistente administrativo | | | <ul style="list-style-type: none"> Calidad y mejora continua Productividad Toma de decisiones Colaboración Conocimientos técnicos |
| | Ventas | Técnico de ventas | | | |
| | | Asistente de ventas | <ul style="list-style-type: none"> Compromiso con la calidad del trabajo | | |
| | Metalmecánica | Contabilidad | Asistente de contabilidad | | |
| | | | Técnicos de Aluminio y vidrio | <ul style="list-style-type: none"> Ética | |
| | | Ayudantes de Aluminio y vidrio | Técnicos de Cerrajería | <ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo | |
| | | | Ayudantes de Cerrajería | | |
| | | Ayudantes de Enrollables | Técnicos de Enrollables | <ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad personal | |
| | | | Ayudantes de Enrollables | | |
| | | Ayudantes de Pintura | Técnicos de Pintura | | |
| | | | Ayudantes de Pintura | | |
| Mantenimiento | Operador de equipo metalmecánica | | | | |
| Automatización | Técnico de Automatización | | | | |
| | Torno | | | | |

Nota: (Elaboración propia, 2025).



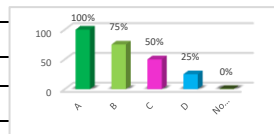
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS GERENCIALES

Nombre del evaluado: _____ Puesto: _____

Su relación con el evaluado es: (escoja en la figura)

Nombre del Evaluador: _____ Puesto: _____

Fecha: _____



| Competencia | Descripción | Grado A 100% | Grado B 75% | Grado C 50% | Grado D 25% | No desarrollada 0% | Ponderación por frecuencia | | | | |
|---|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | | | | | Siempre 100% | Frecuente 75% | La mitad del tiempo 50% | Ocasional 25% | |
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | Capacidad para identificar y comprender de manera rápida el entorno; transformando las debilidades en fortalezas a través de planes de acción para alcanzar metas y que aseguren el posicionamiento y logros a largo plazo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Compromiso con la calidad del trabajo | Capacidad para actuar con rapidez y sentido, administrar procesos y políticas para lograr resultados, actualizarse continuamente y aportar soluciones que garanticen calidad y alto desempeño. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ética | Capacidad para actuar con valores morales, buenas costumbres, prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales. Implica mantener una conducta ética tanto en el ámbito laboral como en la vida privada, incluso por encima de intereses personales u organizacionales, priorizando siempre los valores. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trabajo en equipo | Capacidad para colaborar, integrar y trabajar en el equipo de trabajar. Con el fin de alcanzar objetivos grupales con actitud positiva, empatía y contribuyendo a un buen clima organizacional. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Responsabilidad personal | Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Competencias Específicas Gerenciales | | | | | | | | | | | |
| Liderazgo | Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Empowerment | Capacidad para otorga poder al equipo, compartir los éxitos y consecuencias, desarrollar el talento en conocimientos y competencias, fomentar la integración grupal y aprovechar la diversidad para generar valor. Implica establecer objetivos claros y medibles, asignar responsabilidades y emprender acciones eficaces para lograr un alto desempeño. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicación eficaz | Capacidad para escuchar, comunicar con claridad la información con fin de mantener canales y redes de comunión efectivas en todos los niveles de la organización. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Orientación al cliente interno y externo | Capacidad para actuar con sensibilidad y vocación de servicio ante las necesidades del cliente interno y externo, ofreciendo soluciones efectivas tanto para demandas actuales como futuras. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Nota: conteste con sinceridad - gracias por su tiempo.

Anexo 4. Instrumento de desempeño por competencias de 360°

TEST DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS

INDICACIONES:

La presente encuesta forma parte de la investigación titulada: **“Análisis del Desempeño Laboral y Clima Organizacional en el Personal de Industrias Metálicas Vilema IMEV INDUIMEV CIA. LTDA, 2024.”**

Esta encuesta tiene el objetivo de recabar información del desempeño laboral por competencias de 360° en todo el personal.

Por favor, marque con una X la opción que mejor represente su experiencia.

Figura 1.

Descripción de los niveles de competencias laborales, Feedback 360°

| Grado | Nivel | Descripción | Porcentaje |
|-------|--|---|------------|
| E | Resultados inferiores a los esperados. | El colaborador no ha alcanzado el nivel mínimo requerido en sus funciones. Necesita capacitación intensiva, acompañamiento constante y un plan de mejora estructurado. | 0% |
| D | Necesita mejorar | El colaborador presenta dificultades para cumplir consistentemente con las expectativas del puesto. Requiere orientación, seguimiento y mejora en áreas clave de desempeño. | 25% |
| C | Bueno | El colaborador cumple con las exigencias detalladas en la competencia, pero no las ha superado. | 50% |
| B | Destacado | El colaborador ha superado cada una de las expectativas que forman parte de la competencia en relación con su puesto de trabajo, sin embargo, aún no se encuentra apto para desempeñar cargos que exigen una mayor responsabilidad. | 75% |
| A | Excelente | El colaborador ha desarrollado destrezas y habilidades que superan las expectativas de la competencia y, por lo tanto, dispone de la capacidad suficiente para desarrollar funciones que requieren de una mayor responsabilidad. | 100% |

Nota: En la tabla se visualiza el nivel requerido para cada Grado y su porcentaje adaptado de (Acuña, 2021, p. 59) y (Alles, 2005).

Figura 2.

Análisis de la frecuencia en las conductas.

| Frecuencia | Descripción | Porcentaje |
|---------------------|---|------------|
| Ocasional | El evaluado manifiesta sólo en ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado. | 25% |
| La mitad del tiempo | El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado. | 50% |
| Frecuente | El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado. | 75% |
| Siempre | El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario utilizado. | 100% |

Nota: En la tabla describe la frecuencia en función de la conducta del Feedback 360° (Alles, 2005, p. 135).

Tabla No. 5

Competencias específicas propuestas por tipo de puesto de trabajo de la IMEV.

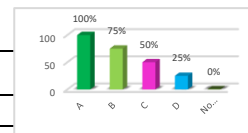
| Niveles | Área /sección | Denominación del puesto | Competencias cardinales (Todos) | Competencias específicas Gerenciales | Competencias específicas por áreas |
|-------------------------|----------------------------------|---|--|---|--|
| Nivel Directivo | Dirección general | Gerente general | | <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Empowerment Comunicación eficaz Orientación al cliente | |
| Nivel ejecutivo - apoyo | Producción | Jefe de primer nivel / producción | | | |
| | Bodega | Coordinador de Bodega | | | |
| | Mantenimiento | Coordinador/ mantenimiento o mecánico y eléctrico | | | |
| Nivel operativo | Administrativo | Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> Adaptabilidad a los cambios del entorno Compromiso con la calidad del trabajo Ética Trabajo en equipo Responsabilidad personal | | <ul style="list-style-type: none"> Calidad y mejora continua Productividad Toma de decisiones Colaboración Conocimientos técnicos |
| | Administrativo | Asistente administrativo | | | |
| | Ventas | Técnico de ventas | | | |
| | Ventas | Asistente de ventas | | | |
| | Contabilidad | Asistente de contabilidad | | | |
| | Metalmecánica | Técnicos de Aluminio y vidrio | | | |
| | | Ayudantes de Aluminio y vidrio | | | |
| | | Técnicos de Cerrajería | | | |
| | | Ayudantes de Cerrajería | | | |
| | | Técnicos de Enrollables | | | |
| | | Ayudantes de Enrollables | | | |
| | | Técnicos de Pintura | | | |
| | Ayudantes de Pintura | | | | |
| Mantenimiento | Operador de equipo metalmecánica | | | | |
| Automatización | Técnico de Automatización | | | | |
| | Torno | | | | |

Nota: (Elaboración propia, 2025).



EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS

Nombre del evaluado: _____ Puesto: _____
 Su relación con el evaluado es: (escoja en la figura) _____
 Nombre del Evaluador: _____ Puesto: _____
 Fecha: _____



| Competencia | Descripción | Grado A 100% | Grado B 75% | Grado C 50% | Grado D 25% | No desarrollada a 0% | Ponderación por frecuencia | | | |
|--|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| | | | | | | | Siempre 100% | Frecuente 75% | La mitad del tiempo 50% | Ocasional 25% |
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | Capacidad para identificar y comprender de manera rápida el entorno; transformando las debilidades en fortalezas a través de planes de acción para alcanzar metas y que aseguren el posicionamiento y logros a largo plazo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Compromiso con la calidad del trabajo | Capacidad para actuar con rapidez y sentido, administrar procesos y políticas para lograr resultados, actualizarse continuamente y aportar soluciones que garanticen calidad y alto desempeño. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ética | Capacidad para actuar con valores morales, buenas costumbres, prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales. Implica mantener una conducta ética tanto en el ámbito laboral como en la vida privada, incluso por encima de intereses personales u organizacionales, priorizando siempre los valores. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trabajo en equipo | Capacidad para colaborar, integrar y trabajar en el equipo de trabajar. Con el fin de alcanzar objetivos grupales con actitud positiva, empatía y contribuyendo a un buen clima organizacional. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Responsabilidad personal | Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Competencias específicas por áreas | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | Capacidad para optimizar los recursos, personas, procesos y agregar valor a través de enfoques o ideas originales. Implica una actitud constante de mejora, innovación y solución ante situaciones inusuales. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Productividad | Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toma de decisiones | Capacidad para analizar opciones, tomar decisiones considerando los recursos y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr resultados. Implica actuar con calidad, oportunidad y conciencia de las consecuencias para lograr los objetivos organizacionales. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Colaboración | Capacidad para apoyar a pares, superiores y colaboradores, respondiendo a sus necesidades, incluso no expresadas. Implica actuar como facilitador para alcanzar objetivos y construir relaciones basadas en la confianza. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conocimientos técnicos | Capacidad para mantener actualizados y demostrar los conocimientos y experiencias requeridos para el cargo. Implica interés constante por aprender y compartir saberes con otros. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Nota: conteste con sinceridad – gracias por su tiempo.

Anexo 5. Diccionario de comportamientos para IMEV.

| COMPORTAMIENTOS CARDINALES | | | |
|---|---|------------------------|---|
| Competencia | Definición | Grado | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | Comportamientos diarios en relación con los cambios y el entorno, tanto particular (dentro del propio país) como regional o transnacional | A | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a originar en otros la habilidad de identificar y comprender ágilmente los cambios producidos en el entorno, tanto particular como externo. • Diseña planes de acción que consisten en transformar las áreas de mejora de la empresa en fortalezas. • Potencia las fortalezas para afirmar en el largo plazo la figura y el posicionamiento de la organización y el logro de las metas establecidas. • Descubre y aprovecha las oportunidades del entorno, consiguiendo beneficios para la empresa. • En épocas desafiantes lleva la organización de manera efectiva, valiéndose de una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y da aliento a los trabajadores. |
| | | B | <ul style="list-style-type: none"> • Promueve en otros la habilidad de identificar y comprender ágilmente los cambios producidos en el entorno de la empresa, tanto local como externo. • Formula y propone planes de acción que aprueban convertir las áreas de mejora en fortalezas. • Potencia las fortalezas para asegurar en el mediano plazo la presencia, y la consecución de las metas establecidas. • Comprende y utiliza las oportunidades del entorno, consiguiendo beneficios para su área de trabajo. • En épocas difíciles conduce el área a su cargo de manera efectiva y da aliento a sus colaboradores. |
| | | C | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica y comprende los cambios producidos en el entorno de la empresa, tanto local como externo. • Propone planes de acción para su sector que aprueban transformar las áreas de mejora en fortalezas. • Potencia las fortalezas para afirmar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas determinadas. • Utiliza las oportunidades del entorno, logrando beneficios para su sección de trabajo. • En épocas difíciles, conduce eficazmente a los colaboradores y les da aliento. |
| | | D | <ul style="list-style-type: none"> • Interpreta correctamente los cambios causados en el entorno de la organización, tanto local como externo. • Propone acciones, en relación con las tareas a su cargo, que permiten transformar las áreas de mejora en fortalezas. • Potencia las fortalezas para lograr las metas establecidas. • Está atento a los cambios que se producen en el medio. • Trabaja con el ritmo habitual en épocas difíciles. |
| | | No desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • No logra percibir en tiempo y forma los cambios producidos en el entorno de la organización. • Es metódico en su trabajo; no propone nuevos planes de acción que aprueben transformar las áreas de mejora en fortalezas. • No implementa acciones para afirmar la presencia y el posicionamiento de la organización. • Le resulta difícil estar renovado, enterado e interpretar correctamente los cambios del contexto y las oportunidades que ofrece el mercado. • Su ritmo habitual de trabajo se ve afectado en épocas difíciles, por lo que no logra dar aliento a sus colaboradores. |
| Compromiso con la calidad del trabajo | Comportamientos usuales en relación de la calidad del propio trabajo y frente al constante suceso de aprender. | A | <ul style="list-style-type: none"> • Actúa con velocidad y sentido de urgencia, y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales. • Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. • Define y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización. • Es un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo. |
| | | B | <ul style="list-style-type: none"> • Actúa con rapidez y sentido de urgencia, y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad. • Causa en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. • Emplea políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. • Manifiesta un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área. • Es pertinente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. |
| | | C | <ul style="list-style-type: none"> • Procede con velocidad y sentido de precipitación, y toma las decisiones adecuadas para lograr los objetivos del sector a su cargo. • Promueve en su sector cursos de acción para obtener altos niveles de desempeño. • Emplea políticas e realiza procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. • Manifiesta un compromiso constante por conservar actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar |



| | | |
|--|------------------------|--|
| | | estándares de calidad adecuados en su sector. • Es un pertinente en su área por su compromiso con la calidad de trabajo. |
| | | <p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actúa con rapidez y sentido de urgencia para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo. • Lleva a cabo las acciones necesarias para obtener altos niveles de desempeño. • Emplea políticas y directivas recibidas de sus superiores con el fin de obtener los resultados esperados. • Demuestra un compromiso constante por mantenerse renovado y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad esperados. • Es pertinente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo. |
| | No desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • Su ritmo de actividad es invariable y no se ve modificado cuando los contextos requieren actuar con velocidad y sentido de urgencia para alcanzar los objetivos de su lugar de trabajo. • No ejecuta acciones específicas tendientes a lograr altos niveles de desempeño. • Actúa sobre la base de su juicio sin tomar en cuenta normas y procedimientos determinados. • Se guía por tipos de desempeño de baja exigencia y/o sus aportes no son bastantes para alcanzar los estándares de calidad esperados. • No es un pertinente para sus compañeros por su compromiso con la eficacia de trabajo. |
| | | <p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura la visión, misión, valores y estrategia de la empresa sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Crea un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización, basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. • Origina en toda la organización los principios éticos aprovechados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Prevalece valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses convenientes y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo. • Es un modelo en la comunidad donde procede y en la organización por su conducta ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Administra el área a su cargo y actúa diariamente sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para el área a su cargo, basado en el respeto tanto de las políticas de la empresa como de los valores y principios morales. |
| | B | <ul style="list-style-type: none"> • Origina en su área los principios éticos aplicados a todas las esferas de acción: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Anticipa valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios y de su área, y forma relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo. • Es un guía en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Lleva el grupo a su cargo y actúa diariamente sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Forma un marco de trabajo para sí mismo y para su sector, establecido en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. |
| | C | <ul style="list-style-type: none"> • Origina entre sus trabajadores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de dirección de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Anticipa valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios y de su sector, y forma relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo. • Es un guía en su área por su conducta ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Procede sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Admira las políticas y los valores de la organización. |
| | D | <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra sus valores éticos en otras esferas de actuación: profesionales, en la dirección de personas (si corresponde) y en el trato con compañeros, respecto del medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Respeta valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios y de su sector, y crea relaciones con otras personas sobre la base del respeto. • Es un guía para sus compañeros por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida. |
| | No desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • En momentos actúa sin tener en respeto valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Emplea las políticas e instrucciones aceptas por sus superiores sin tomar en cuenta, principalmente, los valores de la organización. • Se intranquiliza por cumplir lo que se le indica dentro del ámbito de la organización, pero no aplica un conducta ético en otras esferas de actuación, como por ejemplo y según corresponda: profesionales, en la dirección de personas, en el trato con camaradas, respecto del medio ambiente o en el ámbito de la sociedad |

Ética

Comportamientos diarios con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales.



| | | |
|--------------------------|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Respetar valores y buenas costumbres en la medida en que no se confronten con sus propios intereses o los de su área o sector de trabajo. No establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto mutuo. • No es un modelo para sus camaradas por su comportamiento ético, tanto en lo profesional como en los demás ámbitos de su vida. |
| Trabajo en equipo | Comportamientos relacionados con la participación en grupos | <p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provoca el espíritu de colaboración en toda la organización. • Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. • Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. |
| | objetivos comunes y el grado de compromiso tomado con ellos. | <p>B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provoca el espíritu de colaboración dentro de su área. • Promueve el cambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo; apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización. • Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. |
| | | <p>C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provoca el espíritu de colaboración en su sector. • Promueve el cambio con otros sectores y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados. • Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el intención de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoya el trabajo de otras áreas que constituyen parte de la organización. • Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por conservar un buen clima de trabajo. |
| | | <p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favorece con nuevas personas pertenecientes a su grupo de trabajo. • Cooperar con personas de otras secciones de la organización con el propósito de lograr los objetivos fijados. • Reconoce los éxitos y aportes de otras personas. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otras secciones de la organización. • Es un ejemplo para sus camaradas por su cooperación y buen trato con todas las personas. |
| | | <p>No desarrollada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda con los integrantes de su conjunto de trabajo y camaradas en general, sólo cuando sus jefes se lo solicitan; en caso contrario, se limita a realizar su tarea. • Cooperar con personas de otras secciones de la organización, tanto de un nivel superior como colegas, sólo cuando sus superiores se lo solicitan. • No reconoce los éxitos y aportes de otras individuos. • Domina los intereses grupales a los personales cuando, por algún motivo, surge un conflicto de intereses. • No es un ejemplo para sus camaradas por su colaboración y buen trato con todas las personas. |
| Responsabilidad personal | Comportamientos cotidianos relacionados con la vida personal y profesional/labora. | <p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conserva un adecuado balance entre los deberes personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto. • Diseña políticas organizacionales que promueven el proporción entre las compromisos personales y laborales de sus colaboradores. • Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral. • Examina y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en la realización de las tareas y procesos, y facilita así el logro de los objetivos organizacionales. • Es un referente para sus colaboradores y para la empresa con correspondencia a este aspecto. |
| | | <p>B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conserva un adecuado balance entre los deberes personales y profesionales, tanto a nivel individual como en su área de trabajo. • Lleva a cabo encargos entre sus colaboradores para velar por el desempeño de las políticas organizacionales en relación con las responsabilidades a cargo. • Causa el logro de los objetivos determinados a su área y un excelente ambiente laboral dentro de su campo de acción. • Implementa nuevas guías para realizar las tareas que se vuelven en mejores resultados del área a su cargo, que a su vez resultan en el conjunto de la organización. • Es un ejemplo entre los colaboradores del área en materia de compromiso. |
| | | <p>C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conserva una adecuada proporción entre los deberes personales y profesionales, tanto a nivel propio como entre los colaboradores a su cargo. • Vela para que sus colaboradores consigan una correcta proporción entre su vida personal y profesional. • Consigue, junto con sus colaboradores, los objetivos de su sector, en un conveniente clima organizacional. • Busca oportunidades para optimizar el desempeño y el beneficio de resultados de su sector. • Propone progresos para sus áreas de interés. |



| | | | |
|--|--|------------------------|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Efectúa con las tareas a su cargo y logra lograr los objetivos laborales sin descuidar sus deberes personales. • Consigue conservar un apropiado equilibrio entre su vida personal y profesional. |
| | | D | <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja preservando en su ambiente un buen clima organizacional. • Aplica las instrucciones organizacionales para optimizar los tiempos y la calidad en la práctica de sus tareas. • Exige ayuda en situaciones que no logra manejar y lo desequilibran tanto personal como profesionalmente. |
| | | No desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • Descuida sus objetivos laborales (o propios) cuando se siente desbordado por sus deberes personales (o laborales). • Muestra insuficiente interés por investigar formas de mejorar su desempeño y encontrar soluciones a pequeños problemas que se le presentan. • Efectúa con los objetivos determinados, descuidando el clima organizacional y sin tener en cuenta el ambiente en el que se desempeña. • Muestra una actitud negativa frente a las soluciones propuestas para optimizar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas. • No se responsabiliza por su trabajo, por lo que ejecuta sus tareas sin la calidad requerida y fuera de expresión. |
| COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES | | | |
| Competencia | Definición | Grado | COMPORTAMIENTOS OBSERVABLE |
| liderazgo | Comportamientos diarios relacionados con el estilo de conducción del equipo de trabajo y la creación de compromiso tanto de superiores como de subordinados. | A | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento. • Delinea estrategias y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas de la organización para alcanzar la estrategia. • Genera y mantiene, de un modo activo, un clima organizacional armónico y desafiante. • Es un referente dentro de la organización por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de todos los integrantes. • Evidencia visión y proyección de largo plazo en la conducción y desarrollo de personas. |
| | | B | <ul style="list-style-type: none"> • Propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento. • Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área. • Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante. • Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los colaboradores en su área de actuación. • Su desempeño en la conducción y desarrollo de personas transluce visión y proyección en el mediano plazo. |
| | | C | <ul style="list-style-type: none"> • Busca siempre asegurar una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento, y propone nuevas estrategias para ello cuando lo considera oportuno. • Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos del equipo a su cargo. • Propicia un clima organizacional armónico y desafiante. • Funciona como un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros. • Muestra visión y proyección, en el corto plazo, para la conducción y desarrollo de personas. |
| | | D | <ul style="list-style-type: none"> • Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento. • Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra. • Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante. • Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros. • Considera la necesidad de pensar a futuro en la conducción y desarrollo de personas. |
| | | No desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • No logra asegurar una adecuada conducción de personas ni desarrollar su talento. • No es eficaz para obtener el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar los desafíos del equipo que integra o de los equipos a su cargo. • Genera un clima organizacional tenso. • No es visto por su entorno organizacional como un ejemplo a seguir por su capacidad de liderar y lograr el desarrollo de sus colaboradores. • Carece de visión y proyección a futuro para la conducción y desarrollo de personas. |
| | | A | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña e implanta métodos de trabajo organizacionales que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias de los resultados con todos los colaboradores. • Emprende acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento, tanto en conocimientos como en competencias, en toda la organización. • Obtiene los mejores resultados organizacionales, logra la integración de las distintas áreas y aprovecha la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. • Implanta políticas y fija objetivos de desempeño claros y medibles, y asigna las responsabilidades correspondientes a las distintas áreas. • Es un ejemplo en la organización y en la comunidad donde actúa por su capacidad para otorgar poder a sus equipos de trabajo, superando los estándares fijados. |
| B | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña e implanta métodos de trabajo organizacionales que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias de los resultados con todos los colaboradores de su área. | | |
| Empowerment | Comportamientos diarios con relación al modo de conducción del equipo de trabajo y a la delegación de autoridad y responsabilidades | | |



| | | |
|---------------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Emprende en su área acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento, tanto en conocimientos como en competencias. • Obtiene y supera los objetivos fijados para su área, logra la integración de los distintos sectores y aprovecha la diversidad de todos los colaboradores del sector para incorporar un valor añadido superior a la estrategia organizacional. • Implanta procesos y fija objetivos de desempeño claros y medibles, y asigna las responsabilidades correspondientes a los distintos sectores a su cargo. • Es un ejemplo en la organización por su capacidad para otorgar poder a sus equipos de trabajo, superando los estándares fijados. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Implanta métodos de trabajo que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de colaboradores y compartir con ellos tanto los éxitos como las consecuencias de los resultados. |
| | C | <ul style="list-style-type: none"> • Emprende acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento de sus colaboradores, tanto en conocimientos como en competencias. • Logra alcanzar los objetivos fijados y aprovecha la diversidad de los colaboradores de su sector para añadir valor a la tarea realizada. • Fija a sus colaboradores objetivos de desempeño claros y medibles, y asigna las responsabilidades correspondientes. • Es un ejemplo en su área de trabajo por su capacidad para otorgar poder a sus colaboradores, superando los estándares fijados. |
| | D | <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja sobre la base de métodos organizacionales diseñados para otorgar poder a los colaboradores y compartir con ellos tanto los éxitos como las consecuencias de los resultados. • Emprende acciones eficaces para mejorar, tanto en conocimientos como en competencias. • Alcanza los objetivos fijados y, al mismo tiempo, logra añadir valor a la tarea realizada. • Se desempeña con eficacia sobre la base de objetivos de desempeño claros y medibles. • Es un ejemplo para sus compañeros por su capacidad para trabajar bajo empowerment y, al mismo tiempo, superar los estándares fijados a su puesto de trabajo. |
| | No desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • Su desempeño no se basa en los métodos de trabajo organizacionales especialmente diseñados para otorgar poder a los colaboradores, por lo cual estos no pueden actuar de acuerdo con lo esperado. • Emprende acciones para mejorar, tanto en conocimientos como en competencias, sin alcanzar el nivel deseado por la organización en relación con su puesto de trabajo. • Alcanza los objetivos fijados sin lograr, al mismo tiempo, añadir valor a la tarea realizada. • Realiza las tareas solicitadas sin alcanzar los criterios de calidad establecidos. • No es un ejemplo para sus compañeros por su capacidad para trabajar bajo empowerment y, al mismo tiempo, superar los estándares fijados para su puesto de trabajo. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos. • Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales. • Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. • Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información. • Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación. |
| | A | |
| | B | <ul style="list-style-type: none"> • Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás. • Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos. • Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información y que, por ende, dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. • Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. • Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales. |
| | C | <ul style="list-style-type: none"> • Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa. • Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse. • Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar. • Aprovecha los canales de comunicación existentes, formales e informales, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas. • Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo. |
| | D | <ul style="list-style-type: none"> • Escucha atentamente a sus interlocutores. • Comunica sus ideas de manera clara y entendible. • Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas. • Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo. • Adecua su discurso a las características de su interlocutor. |
| Comunicación eficaz | Comportamientos diarios respecto de la relación con otras personas | |



| | | | |
|--|---|--|---|
| orientación al cliente interno y externo | Comportamientos diarios en relación con los clientes internos y externos | No desarr ollada | <ul style="list-style-type: none"> • Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva. • Utiliza un lenguaje complicado que no responde ni se adapta a las características de su interlocutor. • Muestra escaso interés por escuchar a otros. • Al comunicar sus ideas, no se asegura de que sus interlocutores hayan comprendido exactamente lo expuesto. • No mantiene una adecuada ni fluida comunicación con los integrantes de su equipo. |
| | | A | <ul style="list-style-type: none"> • Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje y la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. • Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el mercado. • Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes. • Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros. • Es un referente en materia de soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos. |
| | | B | <ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a los pedidos de los clientes, tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. • Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia. • Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza. • Promueve un ambiente laboral adecuado para que todos sus colaboradores busquen comprender y satisfacer las necesidades de los clientes. • Propicia trabajar brindando un valor agregado a los clientes internos y externos, y se asegura de que sus colaboradores actúen de igual forma. |
| | | C | <ul style="list-style-type: none"> • Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno o externo). • Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes. • Escucha los pedidos de los clientes, tanto internos como externos, así como sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma. • Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes. • Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes. |
| | | D | <ul style="list-style-type: none"> • Interpreta las necesidades del cliente (interno o externo). • Soluciona los problemas de sus clientes y atiende sus inquietudes en la medida de sus posibilidades. En el caso de no estar a su alcance una adecuada solución, busca la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes. • Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente. • Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes. • Mantiene un trato amable y cordial con sus clientes. |
| No desarr ollada | | <ul style="list-style-type: none"> • No responde a las demandas de los clientes en tiempo y/o forma. • No logra interpretar las verdaderas necesidades del cliente, tanto interno como externo. • No utiliza los mecanismos existentes para verificar el grado de satisfacción de los clientes. • No se toma el tiempo necesario para escuchar y comprender las verdaderas inquietudes o problemas planteados por los clientes. • Mantiene una comunicación poco fluida con sus clientes. | |

COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICAS POR ÁREAS

| Competencia | Definición | Grado | COMPORTAMIENTOS OBSERVABLE |
|------------------------------|--|----------|--|
| calidad y mejora continua | Comportamientos diarios en relación con la realización de tareas, la asunción de responsabilidades y la utilización de recursos | A | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo organizacionales que optimiza los recursos disponibles. Personas, materiales, entre otras. • Idea e realiza herramientas para añadir valor a través de ideas, orientaciones o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización. • Genera y origina en la organización la disposición permanente a ofrecer aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen o mejoren el uso de los recursos. • Proyecta y toma decisiones que facilitan a la organización una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. • Es un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua. |
| | | B | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo para su área que permiten mejorar los recursos útiles, personas, materiales, entre otras. • Idea e implementa procesos para añadir valor a través de ideas, guías o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas del área a su cargo y/o los técnicas y métodos de la organización. • Crea en su área de trabajo la habilidad permanente a lograr aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u mejoren el uso de los recursos. |



| | | | |
|--------------------|----------------------------|-----------------------------|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones que facilitan a su área de trabajo una óptima y logro de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. • Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua. |
| | | C | <ul style="list-style-type: none"> • Optimiza (o propone acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles, personas, materiales, entre otras. • Añade valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y técnicas de su área de trabajo. • Brinda aportes que significan una solución a problemáticas inusuales o perfeccionan, actualizan u optimizan el uso de los recursos. • Toma decisiones que facilitan a sus colaboradores y/o pares la consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. • Es tomado como ejemplo por sus colaboradores y/o pares en elemento de calidad y mejora continua. |
| | | D | <ul style="list-style-type: none"> • Presenta acciones con el propósito de mejorar los recursos disponibles, personas, materiales, entre otras. • Añade valor al aportar soluciones factibles en la ejecución de sus tareas y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. • Brinda aportes que significan una solución a problemáticas específicas u mejoran el uso de los recursos a su cargo. • Logra sus metas logrando un uso eficiente de los recursos asignados. • Ejecuta sus tareas de modo eficiente. |
| | | No desarr ollada | <ul style="list-style-type: none"> • Se reúne en el logro de los objetivos, descuidando la administración y optimización de los recursos utilizables, personas, materiales, entre otras. • Aplica soluciones estándar en la realización de sus tareas. • No brinda aportes significativos que mejoren el uso de los recursos a su cargo. • Toma decisiones que no aportan valor agregado ni facilitan a sus colaboradores y/o pares lograr sus metas mediante un uso eficiente de los recursos disponibles. • No es considerado un ejemplo a alcanzar por sus colaboradores y/o pares, dado que no manifiesta con actos concretos su preocupación por realizar sus tareas de modo eficiente. |
| | | A | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la empresa, y logra alcanzarlas exitosamente. • Provoca entre los colaboradores de la empresa la capacidad para establecer metas retadoras, para sí mismo y para los demás. • Traza metas ambiciosas y factibles, que logra ceder a los demás, involucrándolos en su logro, a fin de conservar e aumentar el liderazgo de la empresa en el mercado. • Desarrolla procesos y técnicas que permiten lograr los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido. • Es considerado un pertinente a nivel organizacional en materia de producción. |
| | | B | <ul style="list-style-type: none"> • Crea objetivos de trabajo por encima de los anhelados por la organización, y alcanza a descubrir. • Sobresale los requerimientos que la empresa determina para su área. • Ayuda a mantener el liderazgo de la organización en el mercado. • Realiza los procesos y sistemas que aprueban alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido. • Logra los resultados buscados, sobre la base de la eficiencia y la calidad de los procesos obligados para lograrlos. |
| | | C | <ul style="list-style-type: none"> • Efectúa con los requerimientos planteados y trata de destacar las expectativas puestas en él y su área. • Mejora los objetivos determinados en el tiempo y la forma requeridos. • Sigue una ruta lógica para la obtención de resultados, estableciendo las tareas planteadas. • Maneja los procesos organizacionales tendientes a optimizar la productividad individual, y causa a sus colaboradores a hacer lo mismo. • Alcanza los resultados propuestos y mantiene un conveniente nivel de efectividad en el desempeño de sus tareas. |
| | | D | <ul style="list-style-type: none"> • Efectúa con lo que le requieren en el tiempo y con la calidad adecuados. • Ejecuta acciones, dentro de su esfera de actuación, para optimizar la obtención de resultados y ser más eficiente. • Realiza cambios en la manera de ejecutar las tareas (dentro de su nivel de responsabilidad), a fin de mejorar y conseguir así un desempeño superior. • Su nivel de garantía responde a los estándares fijados para la enfoque en la que se desempeña. • Utiliza los procesos organizacionales con el intención de optimizar la productividad individual. |
| | | No desarr ollada | <ul style="list-style-type: none"> • Tiene presente los resultados que persigue, pero no es constante en el cumplimiento de los plazos determinados ni en la calidad requerida. • Efectúa con los objetivos básicos determinados sin preocuparse por superar los requerimientos de la organización. • Su nivel de efectividad no responde a los patrones fijados y no ejecuta acciones para optimizar su desempeño. • No instrumenta los mecanismos organizacionales propensos a mejorar la productividad individual. • No logra identificar ni ejecutar las correcciones que debe hacer en su accionar, a fin de reducir la cantidad de errores en sus tareas y mejorar su productividad. |
| Toma de decisiones | Comportamientos cotidianos | A | <ul style="list-style-type: none"> • Enfrenta el proceso de toma de fallos mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que piensan las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. |



| | |
|---|---|
| relacionados con el análisis de opciones diferentes y la toma de decisiones. | <ul style="list-style-type: none"> • Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a solucionar, especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización. • Crea mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde varios puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Registra el desarrollo de las opciones elegidas para afirmar de que las mismas respeten las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias. • Anticipa y prevé el alcance y la profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el oficio. • Crea opciones múltiples frente a cada contexto a resolver, especialmente en el caso de asuntos críticas o sensibles para la organización. <p>B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica y origina el mecanismo de selección de opciones determinado para obtener el mejor resultado, desde varios puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Ejecuta y controla las opciones designadas con calidad y oportunidad. • Resuelve en tiempo y forma problemas de gran excelencia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al establecer las acciones a seguir. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones considerando los contextos y el impacto que tendrán en su sector de trabajo. • Genera claras opciones frente a cada contexto a resolver, especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para su área. • Utiliza el mecanismo de selección de opciones establecido para obtener el excelente resultado, desde diversos puntos de vista, en cargo de los objetivos organizacionales. • Elabora con calidad las opciones elegidas. • Examina las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la empresa. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones que permiten un óptimo beneficio de los recursos existentes. • Genera más de una elección frente a cada situación a resolver. <p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emplea el mecanismo de selección de opciones establecido. • Elabora las opciones elegidas conforme a las instrucciones vigentes. • Efectúa un adecuado análisis de la información disponible para tomar decisiones acertadas. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Al instante de seleccionar un curso de acción, no evalúa las posibles resultados ni la disponibilidad de recursos. • No logra crear claras opciones frente a contextos a resolver, aún en el caso de cuestiones críticas para la organización. • Usa mecanismos de selección de opciones propios, sin poseer en cuenta los objetivos organizacionales. • Elabora las opciones elegidas sin inspeccionar su calidad ni viabilidad. • Evita, cada vez que es posible, tomar decisiones y encomienda esta responsabilidad en otras personas. |
| Colaboración Comportamientos diarios relativos a la vinculación con otras personas, de su área, de otras áreas, clientes, proveedores u otras relacionadas con su puesto de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrece apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan. • Facilita la resolución de problemas o dudas mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas. <p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basadas en la confianza. • Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización y logra constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos. • Implementa mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para el logro de los objetivos comunes. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de nuevas relacionadas. • Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el respeto de sus objetivos. <p>B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a las relaciones de confianza. • Causa activamente la cooperación en el interior de su área y con otras afines. • Utiliza los mecanismos organizacionales que causan la cooperación interdepartamental y propone mejoras relativas a ellos. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Apoya y colabora rápidamente con los integrantes de su propia área. • Tiene buena predisposición para ayudar a otros. <p>C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda activamente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos frecuentes. • Es estimado como una persona de confianza dentro de su sector de trabajo. • Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el respeto de sus objetivos, sin descuidar los propios. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan. • Tiene en cuenta las necesidades de otro. • Mantiene una buena relación con sus compañeros e instituye buenos vínculos. |



| | | | |
|------------------------|--|------------------------|---|
| Conocimientos técnicos | Comportamientos diarios relacionados con los conocimientos que el puesto de trabajo requiere para alcanzar un desempeño exitoso. | No desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su singularidad. • Está comedido y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo. • No manifiesta interés por las necesidades de otros secciones y conserva una actitud poco colaborativa hacia ellos en la consecución de sus objetivos. • Es individualista en su trabajo; no tiene en cuenta las necesidades de los demás. • Modelo poca inclinación para contribuir con otros si eso no es parte de sus compromisos. • Ayuda con los integrantes de su equipo sólo si resulta rigurosamente necesario. • No logra crear relaciones sólidas con las personas con las que interactúa, dado que no crea en ellas la bastante confianza en su desempeño profesional y/o personal. |
| | | A | <ul style="list-style-type: none"> • Piensa y conoce —y lo demuestra y pone en práctica, a nivel de técnico, todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complicados. • Renueva de manera invariable su interés y curiosidad por aprender. • Colabora con los demás sus conocimientos y experiencia. • Toma activamente el rol de entrenador de otros, con el fin de ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina. • Se considera como un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Es examinado en la comunidad donde actúa como experto. |
| | | B | <ul style="list-style-type: none"> • Piensa y conoce y lo pone en práctica con todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complejos. • Mantiene de modo constante su interés y curiosidad por aprender. • Utiliza sus conocimientos y experiencia, y los colabora con los demás. • Toma activamente el rol de entrenador de otros, consiguiendo ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina. • Es un relativo dentro de la organización por sus conocimientos técnicos referentes a los procesos a su cargo. |
| | | C | <ul style="list-style-type: none"> • Piensa, conoce y pone en práctica diferentes temas de su especialidad y función. • Conserva un constante interés por aprender. • Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencia. • Toma el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desempeñar eficazmente sus trabajos. • Se constituye como un referente para su entorno cercano por sus conocimientos técnicos en relación con su puesto de trabajo. |
| | | D | <ul style="list-style-type: none"> • Piensa, conoce y pone en práctica diferentes temas afines con el desempeño de su función. • Evidencia un firme interés por aprender. • No tiene problemas en compartir con otros sus conocimientos y experiencia. • Ayuda a mejorar el desempeño de otros funcionarios en sus tareas, en puesto de su propio conocimiento técnico de los temas de su especialidad. • Es visto por su entorno próximo como una petición válida de consulta sobre los temas técnicos relacionados con el desempeño de su trabajo. |
| | | No desarrollada | <ul style="list-style-type: none"> • Piensa, conoce y pone en práctica otros temas relacionados con el desempeño de su función. • Evidencia un firme interés por aprender. • No tiene problemas en compartir con otros sus conocimientos y experiencia. • Ayuda a mejorar el desempeño de otros funcionarios en sus tareas, en función de su adecuado conocimiento técnico de los temas de su especialidad. • Es visto por su entorno próximo como una instancia válida de consejo sobre los temas técnicos afines con el desempeño de su trabajo. |

Fuente: (Alles, 2009a).



Anexo 6. Diccionario de competencias para IMEV.

| COMPETENCIAS CARDINALES | | |
|---|--|---|
| Competencia | Definición | Grado COMPORTAMIENTOS OBSERVABLE |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | Capacidad para asemejar y comprender de manera rápida el entorno; transformando las debilidades en fortalezas a través de planes de acción para alcanzar fines y que aseguren el posicionamiento y logros a largo plazo. | A Diseña habilidades y políticas organizacionales para fomentar en otros la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios internos y externos. Convierte debilidades en fortalezas mediante planes de acción, afirmando el posicionamiento a largo plazo. Lidera en épocas difíciles con visión anticipada de tendencias y motiva al equipo. |
| | | B Origina en otros la capacidad de identificar cambios en el entorno. Diseña y propone técnicas de acción para convertir debilidades en fortalezas, asegurando el posicionamiento a mediano plazo. Conduce su área en tiempos difíciles y ofrece apoyo al equipo. |
| | | C Identifica y alcanza los cambios del entorno. Propone planes de acción para transformar debilidades en fortalezas, asegurando el posicionamiento a corto plazo. Guía y motiva a los colaboradores en momentos difíciles. |
| | | D Comprende los cambios del entorno y propone labores relacionadas con sus tareas para mejorar resultados. Mantiene el ritmo habitual de trabajo en épocas difíciles. |
| | | E No desarrollada |
| Compromiso con la calidad del trabajo | Capacidad para actuar con rapidez y sentido, administrar procesos y políticas para lograr resultados, actualizarse continuamente y aportar soluciones que respondan calidad y alto desempeño. | A Toma decisiones de alto impacto con rapidez , traza procesos y políticas que impulsan resultados. Se conserva altamente actualizado , aporta soluciones de calidad superior y es un referente organizacional y comunitario por su compromiso con la excelencia. |
| | | B Actúa con rapidez y toma decisiones de alto impacto en su área . Aplica políticas y diseña procesos para lograr resultados. Se mantiene actualizado y comprometido con la calidad, siendo un referente en su área . |
| | | C Actúa con rapidez y toma decisiones necesarias en su sector . Aplica políticas e implementa procesos. Se mantiene actualizado y busca estándares de calidad adecuados , siendo un referente en su sector . |
| | | D Actúa con rapidez para alcanzar objetivos en su puesto, aplicando políticas y directivas de sus superiores. Se mantiene actualizado y comprometido con la calidad, siendo un referente para sus compañeros . |
| | | E No desarrollada |
| Ética | Capacidad para proceder con valores morales, buenas costumbres, prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales. Implica mantener una conducta ética tanto en el ámbito laboral como en la vida privada, incluso por arriba de intereses personales u organizacionales, priorizando siempre los valores. | A Precisa visión, misión, valores y estrategia de la empresa con base en principios éticos. Establece un marco de respeto adaptable a toda la organización. Anticipa los valores sobre intereses personales u organizacionales . Es un referente ético dentro y fuera del entorno laboral . |
| | | B Administra su área con base en valores morales y buenas prácticas. Crea un entorno respetuoso alineado con principios organizacionales. Distingue los valores a los intereses del área . Es un modelo ético dentro de la organización . |
| | | C Lidera su equipo o sector procediendo con ética y respeto. Provoca un entorno respetuoso y se guía por principios organizacionales. Anticipa la ética sobre los intereses del área . Es un modelo ético en su equipo . |
| | | D Procede con ética y respeto siguiendo valores y políticas organizacionales. Anticipa los principios éticos sobre sus propios intereses . Establece relaciones respetuosas y es un referente ético para sus compañeros . |
| | | E No desarrollada |
| Trabajo en equipo | Capacidad para ayudar, integrar y trabajar en el equipo de trabajar. Con el fin de lograr objetivos grupales con | A Fomenta la colaboración en toda la organización , origina el intercambio entre áreas y orienta el trabajo hacia la estrategia organizacional. Alaba los logros ajenos , subordina intereses personales a los grupales y apoya a todas las áreas . Es un ejemplo de cooperación y generador de buen clima organizacional. |



| | | | |
|---|---|---|---|
| | actitud positiva, empatía y contribuyendo a un buen ambiente laboral. | | <p>B Fomenta la colaboración en su área, origina el intercambio con otros sectores y orienta el trabajo hacia la estrategia organizacional. Reconoce los logros ajenos, subordina intereses personales a los grupales y apoya a otras áreas. Es un modelo de cooperación dentro de su área.</p> <p>C Promueve la colaboración en su sector, provoca el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo hacia objetivos específicos. Reconoce los logros ajenos, subordina intereses personales a los grupales y apoya a otros sectores. Es un tipo de cooperación en su equipo.</p> <p>D Colabora y coopera con personas de su sector y otras áreas, examina los logros ajenos y subordina intereses personales a los grupales. Es pertinente para la cooperación y buen trato entre compañeros.</p> <p>E No desarrollada</p> |
| Responsabilidad personal | Capacidad para conservar el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral. | | <p>A Traza políticas organizacionales que originan el equilibrio entre lo personal y lo profesional, tanto en su desempeño como en el de sus colaboradores. Promueve el logro de objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral. Es un modelo de equilibrio y responsabilidad.</p> <p>B Mantiene y origina el equilibrio entre lo personal y profesional en su área, afirmando el cumplimiento de políticas organizacionales. Fomenta el logro de objetivos del área y un buen clima organizacional.</p> <p>C Conserva el equilibrio personal - profesional y vela porque sus colaboradores también lo logren. Logra objetivos del sector con buen clima organizacional.</p> <p>D Efectúa con sus tareas laborales sin descuidar sus obligaciones personales. Es un referente de responsabilidad individual.</p> <p>E No desarrollada</p> |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES | | | |
| Competencia | Definición | Grado | COMPETENCIAS OBSERVABLES |
| Liderazgo | Capacidad para formar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para afirmar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. | <p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p> <p>E</p> | <p>Diseña estrategias, procesos y métodos para conducir personas, desplegar talento y lograr el compromiso de todas las áreas. Mantiene un clima organizacional armónico y desafiante. Es un pertinente de liderazgo con visión de largo plazo.</p> <p>Propone y traza procesos y métodos para liderar personas, desplegar talento y obtener el respaldo de sus superiores. Promueve un clima organizacional positivo. Es un modelo de liderazgo con visión de mediano plazo.</p> <p>Propone cursos de acción y nuevas formas de trabajo para liderar individuos, desarrollar talento y obtener respaldo de sus superiores. Fomenta un clima organizacional desafiante. Es un tipo de liderazgo con visión de corto plazo.</p> <p>Lleva personas y desarrolla talento, consiguiendo el respaldo de sus superiores para enfrentar desafíos del equipo. Contribuye a mantener un clima organizacional positivo.</p> <p>No desarrollada</p> |
| Empowerment | Capacidad para conceder poder al equipo, compartir los éxitos y consecuencias, desarrollar el talento en conocimientos y competencias, provocar la integración grupal y aprovechar la diversidad para generar valor. Implica formar objetivos claros y medibles, asignar responsabilidades y emprender acciones eficaces para lograr un alto desempeño. | <p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p> <p>E</p> | <p>Diseña e realiza métodos organizacionales que confieren poder a los equipos y comparten éxitos y consecuencias. Desarrolla talento en toda la organización, fomenta la integración entre áreas y valora la diversidad para generar valor superior. Establece políticas, objetivos claros y asigna responsabilidades.</p> <p>Diseña e realiza métodos de trabajo en su área, concede poder y comparte resultados con los colaboradores. Desarrolla talento en su área, provoca la integración entre sectores y valora la diversidad para generar valor estratégico. Implanta procesos, fija objetivos y asigna responsabilidades.</p> <p>Establece métodos de trabajo que conceden poder y comparten resultados con sus colaboradores. Desarrolla talento en su equipo, aprovecha la variedad para generar valor añadido. Fija objetivos claros y determina responsabilidades.</p> <p>Trabaja con métodos organizacionales existentes que conceden poder y comparten resultados. Mejora conocimientos y competencias para alcanzar objetivos y crear valor añadido. Procede con eficacia sobre objetivos claros y medibles.</p> <p>No desarrollada</p> |



| | | | |
|--|--|---|---|
| Comunicación eficaz | Capacidad para escuchar, comunicar con claridad la información con fin de mantener canales y redes de comunión efectivas en todos los niveles de la empresa. | A | Escucha y comunica información clara y oportuna , adaptando su estilo al interlocutor. Distribuye canales de comunicación organizacionales (ascendente, descendente, horizontal) y desarrolla redes formales e informales para facilitar el cambio de información y lograr los objetivos. |
| | | B | Escucha rápidamente y selecciona métodos adecuados para lograr comunicaciones efectivas. Minimiza barreras y distorsiones , origina el intercambio de información en su sección y usa eficazmente los canales existentes . |
| | | C | Se comunica de forma clara y concisa , acomodar al tipo de oyente. Escucha y asegura la comprensión , utilizando canales formales e informales para obtener la información relevante para sus tareas. |
| | | D | Escucha delicadamente y se comunica de forma clara y entendible . Formula preguntas convenientes para obtener la información precisa. |
| | | E | No desarrollada |
| Orientación al cliente interno y externo | Capacidad para proceder con sensibilidad y vocación de servicio ante las necesidades del cliente interno y externo, ofreciendo soluciones seguras tanto para demandas actuales como futuras. | A | Crea un entorno organizacional orientado en la satisfacción del cliente , diseña políticas y procedimientos que brindan soluciones de excelencia . Establece relaciones de largo plazo y refuerza el prestigio organizacional. Es un referente en atención al cliente interno y externo . |
| | | B | Se anticipa a las necesidades de los clientes , propone mejoras en su área para aumentar la satisfacción y brindar soluciones de excelencia . Crea relaciones duraderas basadas en la confianza . |
| | | C | Actúa encaminado a la satisfacción del cliente , escucha y entiende sus necesidades, y ofrece respuestas efectivas en tiempo y forma . |
| | | D | Interpreta las necesidades del cliente , soluciona problemas y atiende inquietudes dentro de sus posibilidades. Búsqueda y ayuda o asesoramiento cuando es preciso . |
| | | E | No desarrollada |

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS

| Competencia | Definición | Grado | COMPETENCIAS OBSERVABLE |
|---------------------------|---|-------|--|
| calidad y mejora continua | Capacidad para mejorar los recursos, personas, procesos y agregar valor a través de enfoques o ideas originales. Involucra una actitud constante de mejora, innovación y solución ante situaciones inusuales. | A | Diseña sistemáticas organizacionales para mejorar recursos (personas, materiales, etc.) y agregar valor con ideas originales . Promueve soluciones innovadoras ante situaciones inusuales y es un pertinente en calidad y mejora continua dentro y fuera de la organización. |
| | | B | Diseña métodos de trabajo para su área que mejoran recursos y añaden valor con ideas originales. Fomenta soluciones innovadoras y es un referente en su área en calidad y mejora continua. |
| | | C | Mejora o propone acciones para mejorar recursos disponibles , contribuyendo ideas originales en su área. Ofrece soluciones ante situaciones inusuales y mejora el uso de los recursos. |
| | | D | Propone acciones para perfeccionar recursos y aportar soluciones factibles en su área. Ayuda a mejorar procesos y uso de recursos con una actitud de mejora firme. |
| | | E | No desarrollada |
| Productividad | Capacidad para establecer objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, añadir valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado. | A | Traza metas superiores a lo esperado para sí mismo y para otros, y las alcanza exitosamente. Provoca esta actitud en toda la organización , creando metas ambiciosas y transmitiéndolas para involucrar a todos . Es pertinente organizacional en productividad . |
| | | B | Crea objetivos que superan las expectativas de la organización y los logra. Mejora los requerimientos de su área , contribuyendo al liderazgo organizacional. Se destaca por eficiencia y calidad en su desempeño. |
| | | C | Cumple y supera los requerimientos establecidos , optimizando objetivos en tiempo y forma. Sigue una ruta lógica para lograr resultados y elabora tareas eficazmente. |
| | | D | Efectúa con lo solicitado en tiempo y calidad requeridos , exponiendo preocupación por los resultados y la forma de ejecución . |
| | | E | No desarrollada |
| Toma de decisiones | Capacidad para estudiar opciones, tomar decisiones motivo los recursos y su impacto en el negocio, para luego | A | Enfrenta el proceso de toma de decisiones de forma sistemática , considerando recursos, circunstancias e impacto en el negocio. Promueve la generación de múltiples opciones , fundamentalmente en situaciones críticas. Establece mecanismos de elección efectivos y controla el progreso de las decisiones para asegurar calidad y oportunidad. |



Requerimientos específico por áreas.

| Puestos | Adaptabilidad a los cambios del entorno | | | | | Compromiso con la calidad del trabajo | | | | | Ética | | | | | Trabajo en Equipo | | | | | Responsabilidad personal | | | | | Calidad y mejora continua | | | | | Productividad | | | | | Toma de decisiones | | | | | Colaboración | | | | | Conocimientos técnicos | | | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------------|---|---|---|---|-------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|--------------------------|---|---|---|---|---------------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|--------------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | | | | | | | | | | |
| Nivel Operativo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asistente administrativo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asistente de ventas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ayudante de contabilidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Técnicos de Aluminio y vidrio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ayudantes de Aluminio y vidrio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Técnicos de Cerrajería | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ayudantes de Cerrajería | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Técnicos de Enrollables | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ayudantes de Enrollables | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Técnicos de Pintura | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ayudantes de Pintura | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Automatización y torno | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Operador de equipo metalmecánica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Nota: La tabla muestra las competencias clave requeridas para cada puesto operativo por área. Los niveles (A, B, C, D, E) indican el grado esperado para cada competencia según el puesto, facilitando la gestión y desarrollo del personal operativo.



Anexo 8. Ejemplo de la plantilla de evaluación de desempeño de 360° específicas gerenciales

TEST DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

INDICACIONES:

La presente encuesta forma parte de la investigación titulada: "Análisis del Desempeño Laboral y Clima Organizacional en el Personal de Industrias Metálicas Vilema IMEV INDUIMEV CIA. LTDA, 2024."

Esta encuesta tiene el objetivo de recabar información del desempeño laboral por competencias de 360° en todo el personal.

Por favor, marque con una X la opción que mejor represente su experiencia.

Figura 1.

Descripción de los niveles de competencias laborales, Feedback 360°

| Grado | Nivel | Descripción | Porcentaje |
|-------|--|---|------------|
| E | Resultados inferiores a los esperados. | El colaborador no ha alcanzado el nivel mínimo requerido en sus funciones. Necesita capacitación intensiva, acompañamiento constante y un plan de mejora estructurado. | 0% |
| D | Necesita mejorar | El colaborador presenta dificultades para cumplir consistentemente con las expectativas del puesto. Requiere orientación, seguimiento y mejora en áreas clave de desempeño. | 25% |
| C | Bueno | El colaborador cumple con las exigencias detalladas en la competencia, pero no las ha superado. | 50% |
| B | Destacado | El colaborador ha superado cada una de las expectativas que forman parte de la competencia en relación a su puesto de trabajo, sin embargo, aún no se encuentra apto para desempeñar cargos que exigen una mayor responsabilidad. | 75% |
| A | Excelente | El colaborador ha desarrollado destrezas y habilidades que superan las expectativas de la competencia y, por lo tanto, dispone de la capacidad suficiente para desarrollar funciones que requieren de una mayor responsabilidad. | 100% |

Nota: En la tabla se visualiza el nivel requerido para cada Grado y su porcentaje adaptado de (Acuña, 2021, p. 59) y (Alles, 2005).

Figura 2.

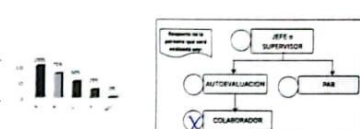
Análisis de la frecuencia en las conductas.

| Frecuencia | Descripción | Porcentaje |
|---------------------|---|------------|
| Ocasional | El evaluado manifiesta solo en ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado. | 25% |
| La mitad del tiempo | El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado. | 50% |
| Frecuente | El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado. | 75% |
| Siempre | El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario utilizado. | 100% |

Nota: En la tabla describe la frecuencia en función de la conducta del Feedback 360° (Alles, 2005, p. 135).

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS GERENCIALES

Nombre del evaluado: Pieter Castro Puesto: J. Primer nivel - Producción
 Su relación con el evaluado es: (escoja en la figura)
 Nombre del Evaluador: DIRECCIÓN GENERAL Puesto: A. ASISTENTE
 Fecha:



| Competencia | Descripción | Grado A 100% | Grado B 75% | Grado C 50% | Grado D 25% | No desarrollado 0% | Ponderación por frecuencia | | | | |
|---|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | | | | | Siempre 100% | Frecuente 75% | La mitad del tiempo 50% | Ocasional 25% | |
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | Capacidad para identificar y comprender de manera rápida el entorno; transformando las debilidades en fortalezas a través de planes de acción para alcanzar metas y que aseguren el posicionamiento y logros a largo plazo. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Compromiso con la calidad del trabajo | Capacidad para actuar con rapidez y sentido, administrar procesos y políticas para lograr resultados, actualizarse continuamente y aportar soluciones que garanticen calidad y alto desempeño. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ética | Capacidad para actuar con valores morales, buenas costumbres, prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales. Implica mantener una conducta ética tanto en el ámbito laboral como en la vida privada, incluso por encima de intereses personales u organizacionales, priorizando siempre los valores. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trabajo en equipo | Capacidad para colaborar, integrar y trabajar en el equipo de trabajar. Con el fin de alcanzar objetivos grupales con actitud positiva, empatía y contribuyendo a un buen clima laboral. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Responsabilidad personal | Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Competencias Específicas Gerenciales | | | | | | | | | | | |
| Liderazgo | Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Empowerment | Capacidad para otorgar poder al equipo, compartir los éxitos y consecuencias, desarrollar el talento en conocimientos y competencias, fomentar la integración grupal y aprovechar la diversidad para generar valor. Implica establecer objetivos claros y medibles, asignar responsabilidades y emprender acciones eficaces para lograr un alto desempeño. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicación eficaz | Capacidad para escuchar, comunicar con claridad la información con fin de mantener canales y redes de comunión efectivas en todos los niveles de la organización. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Orientación al cliente interno y externo | Capacidad para actuar con sensibilidad y vocación de servicio ante las necesidades del cliente interno y externo, ofreciendo soluciones efectivas tanto para demandas actuales como futuras. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



Anexo 9. Ejemplo de la plantilla de evaluación de desempeño de 360° específicas por áreas

TEST DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

INDICACIONES:

La presente encuesta forma parte de la investigación titulada: "Análisis del Desempeño Laboral y Clima Organizacional en el Personal de Industrias Metálicas Vilema IMEVI S.A. S.p.A., 2024". Esta encuesta tiene el objetivo de recabar información del desempeño laboral por competencias de 360° en todo el personal.

Por favor, marque con una X la opción que mejor represente su experiencia.

Figura 1.

Descripción de los niveles de competencias laborales, Feedback 360°

| Grado | Nivel | Descripción | Porcentaje |
|-------|--|---|------------|
| E | Resultados inferiores a los esperados. | El colaborador no ha alcanzado el nivel mínimo requerido en sus funciones. Necesita capacitación intensiva, acompañamiento constante y un plan de mejora estructurado. | 0% |
| D | Necesita mejorar | El colaborador presenta dificultades para cumplir consistentemente con las expectativas del puesto. Requiere orientación, seguimiento y mejora en áreas clave de desempeño. | 25% |
| C | Bueno | El colaborador cumple con las exigencias detalladas en la competencia, pero no las ha superado. | 50% |
| B | Destacado | El colaborador ha superado cada una de las expectativas que forman parte de la competencia en relación a su puesto de trabajo, sin embargo, aún no se encuentra apto para desempeñar cargos que exigen una mayor responsabilidad. | 75% |
| A | Excelente | El colaborador ha desarrollado destrezas y habilidades que superan las expectativas de la competencia y, por lo tanto, dispone de la capacidad suficiente para desarrollar funciones que requieren de una mayor responsabilidad. | 100% |

Nota: En la tabla se visualiza el nivel requerido para cada Grado y su porcentaje adaptado de (Acuña, 2021, p. 59) y (Alles, 2005).

Figura 2.

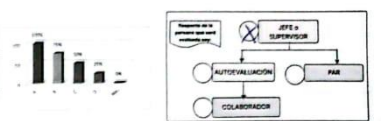
Análisis de la frecuencia en las conductas.

| Frecuencia | Descripción | Porcentaje |
|---------------------|---|------------|
| Ocasional | El evaluado manifiesta solo en ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado. | 25% |
| La mitad del tiempo | El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado. | 50% |
| Frecuente | El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado. | 75% |
| Siempre | El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario utilizado. | 100% |

Nota: En la tabla describe la frecuencia en función de la conducta del Feedback 360° (Alles, 2005, p. 135).

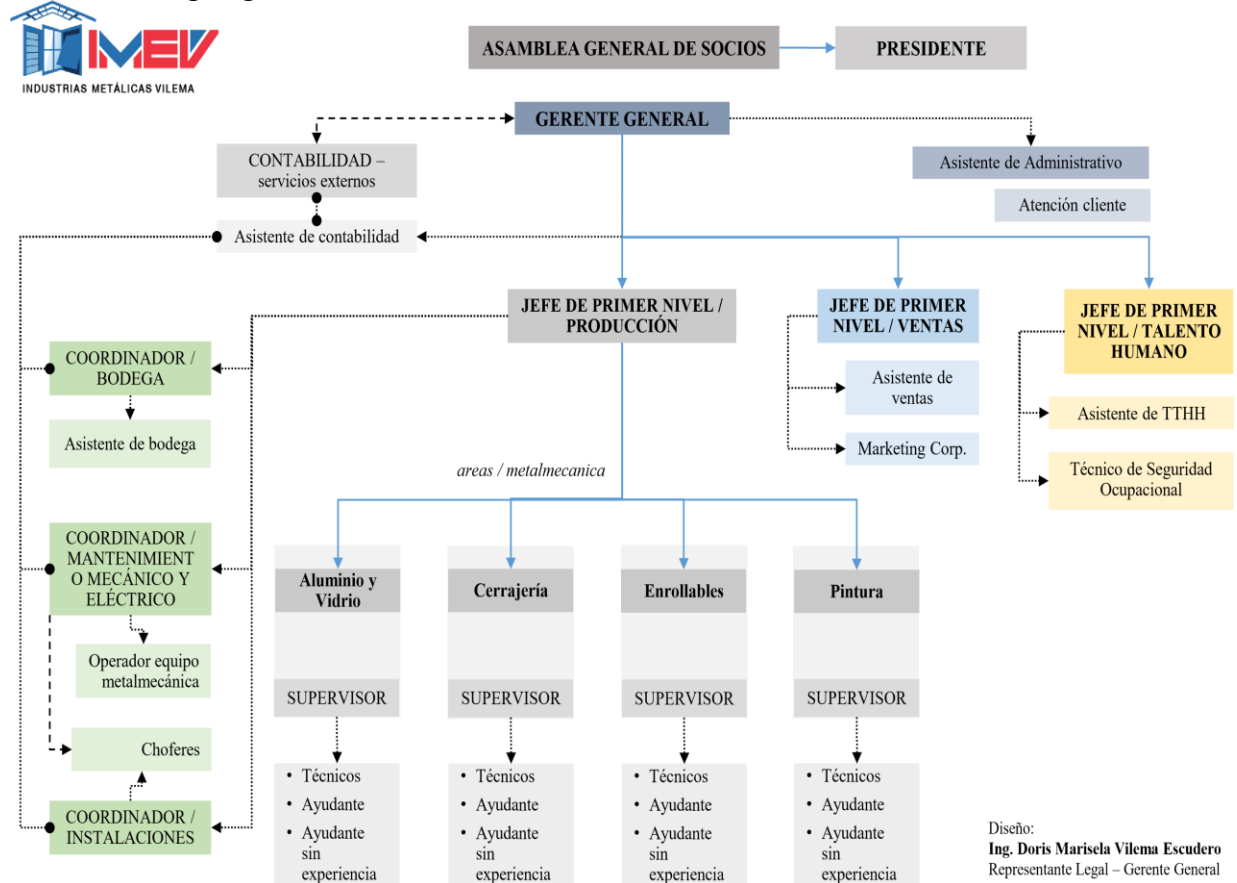
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS

Nombre del evaluado: Walter Tixe Puesto: Alumina y Vidrio Aqueable
 Su relación con el evaluado es: (escoja en la figura)
 Nombre del Evaluador: Doris Vilema Puesto: Gerente
 Fecha: 06/08/2025



| Competencia | Descripción | Grado A 100% | Grado B 75% | Grado C 50% | Grado D 25% | No observada 0% | Ponderación por frecuencia | | | |
|---|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| | | | | | | | Siempre 100% | Frecuente 75% | La mitad del tiempo 50% | Ocasional 25% |
| Competencias Cardinales | | | | | | | | | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | Capacidad para identificar y comprender de manera rápida el entorno; transformando las debilidades en fortalezas a través de planes de acción para alcanzar metas y que aseguren el posicionamiento y logros a largo plazo. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Compromiso con la calidad del trabajo | Capacidad para actuar con rapidez y sentido, administrar procesos y políticas para lograr resultados, actualizarse continuamente y aportar soluciones que garanticen calidad y alto desempeño. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ética | Capacidad para actuar con valores morales, buenas costumbres, prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales. Implica mantener una conducta ética tanto en el ámbito laboral como en la vida privada, incluso por encima de intereses personales u organizacionales, priorizando siempre los valores. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trabajo en equipo | Capacidad para colaborar, integrar y trabajar en el equipo de trabajar. Con el fin de alcanzar objetivos grupales con actitud positiva, empatía y contribuyendo a un buen clima laboral. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Responsabilidad personal | Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Competencias específicas por áreas | | | | | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | Capacidad para optimizar los recursos, personas, procesos y agregar valor a través de enfoques o ideas originales. Implica una actitud constante de mejora, innovación y solución ante situaciones inusuales. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Productividad | Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toma de decisiones | Capacidad para analizar opciones, tomar decisiones considerando los recursos y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr resultados. Implica actuar con calidad, oportunidad y conciencia de las consecuencias para lograr los objetivos organizacionales. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Colaboración | Capacidad para apoyar a pares, superiores y colaboradores, respondiendo a sus necesidades, incluso no expresadas. Implica actuar como facilitador para alcanzar objetivos y construir relaciones basadas en la confianza. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conocimientos técnicos | Capacidad para mantener actualizados y demostrar los conocimientos y experiencias requeridos para el cargo. Implica interés constante por aprender y compartir saberes con otros. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Anexo 10. Organigrama de IMEV en el año 2024.



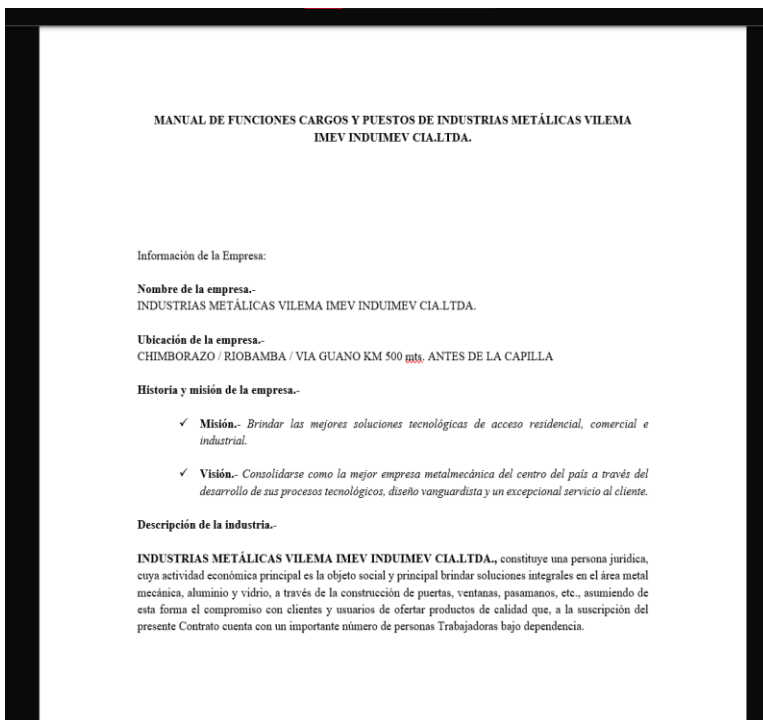
Anexo 11. Recolección de datos del clima organizacional



Anexo 12. Recolección de datos del desempeño laboral



Anexo 13. Documento - manual de funciones de IMEV.





Anexo 14. Documento – reglamento interno de IMEV.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA IMEV INDUIMEV CIA.LTDA. / RUC N. 0691784291001 / Representante Legal ING. DORIS MARISELA VILEMA ESCUDERO con NUI 0604117010

El Empleador **INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA IMEV INDUIMEV CIA.LTDA.**, con RUC N.º **0691784291001**, con domicilio principal en la ciudad de **CHIMBORAZO / RIOBAMBA / VIA GUANO KM 500 mts. ANTES DE LA CAPILLA**, bajo las atribuciones previstas en el Código del Trabajo, considera:

Que, bajo lo preceptuado en la Constitución de la República, que en el artículo 33 se garantiza el derecho al trabajo, y determina como deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía; por lo que, el Empleador **INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA IMEV INDUIMEV CIA.LTDA.**, garantiza a las personas Trabajadoras bajo su dependencia, pleno respeto a su dignidad, el desempeño de un trabajo saludable y el cumplimiento irrestricto de los beneficios laborales.

Que, se constituyen por Mandato Constitucional como deberes y responsabilidades de las personas Trabajadoras, que se acate y cumpla con la Constitución, la ley y las decisiones legítimas de autoridad competente: *"ama killa, ama llulla, ama shwa; no ser ocioso, no mentir, no robar"*; y practicar la justicia y la solidaridad en el ejercicio de sus derechos y en el disfrute de bienes y servicios.

Que, el artículo 327 de la Constitución de la República, determina que la relación laboral entre personas Trabajadoras y Empleadoras será bilateral y directa, es decir, no existirá intermediación, tercerización u otra institución jurídica laboral prohibida por la Ley, con excepción de la contratación con prestadores de actividades complementarias, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo del Empleador **INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA IMEV INDUIMEV CIA.LTDA.**, previsto así en el Mandato Constituyente N.º 8, artículo 3.

Que, el Código del Trabajo en el artículo 64, advierte para ejercer el principio de legalidad en la aplicación de sanciones, debe aprobarse el Reglamento Interno de Trabajo, el cual debe fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por todas las personas Trabajadoras, en cumplimiento de los principios de publicación y legalidad.

Que, la norma antes citada, establece que el Reglamento Interno de Trabajo, tiene por objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de Empleadores y personas Trabajadoras, y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes.

Que, es necesario la vigencia de un Reglamento Interno de Trabajo, para que el Empleador **INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA IMEV INDUIMEV CIA.LTDA.** ejerza sus derechos y facultades previstas en el Código del Trabajo, artículos: artículo 42 n.º 12 lit. a), artículo 44, y artículo 172 n.º 2; y Acuerdo Ministerial MRL-2012-169 artículo 3 n.º 3.2.

Que, mediante el Acuerdo Ministerial N.º MDT-2017-0135, publicado en el Registro Oficial

Anexo 15. Roles de pago de IMEV.

| TTIH | MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA IMEV INDUIMEV | Código: Fecha emisión y aprobación: | M-IMEV-TTIH-01 04/12/2023 | |
|---|---|--|------------------------------|------------|
| CUADRO RESUMEN DE SALARIOS Y SECTORIALES SEGÚN EL IESS Y MINISTERIOS DE TRABAJO. | | | | |
| ANTERIOR | IMEV INDUIMEV | Sectorial MDT | Sectorial IESS | RBU - 2024 |
| GERENTE GENERAL | GERENTE GENERAL | GERENTE / AFINES | 191820000101 | \$ 480,77 |
| LÍDER DE TALENTO HUMANO | JEFE DE PRIMER NIVEL DEL SECTOR DE METALMECÁNICA / TALENTO HUMANO Y SEGURIDAD OCUPACIONAL | JEFE DE PRIMER NIVEL DEL SECTOR DE METALMECÁNICA | 081000000001 | \$ 477,79 |
| LÍDER DE PRODUCCIÓN | JEFE DE PRIMER NIVEL DEL SECTOR DE METALMECÁNICA / PRODUCCIÓN | JEFE DE PRIMER NIVEL DEL SECTOR DE METALMECÁNICA | 081000000001 | \$ 477,79 |
| JEFE DE VENTAS | JEFE DE PRIMER NIVEL DEL SECTOR DE METALMECÁNICA / VENTAS | JEFE DE PRIMER NIVEL DEL SECTOR DE METALMECÁNICA | 081000000001 | \$ 477,79 |
| JEFE DE INSTALACIONES | COORDINADOR DEL SECTOR DE METALMECÁNICA / INSTALACIONES | COORDINADOR DEL SECTOR DE METALMECÁNICA | 0804289300002 | \$ 477,64 |
| JEFE DE MANTENIMIENTO | COORDINADOR DEL SECTOR DE METALMECÁNICA / MANTENIMIENTO MECÁNICO Y ELÉCTRICO | COORDINADOR DEL SECTOR DE METALMECÁNICA | 0804289300002 | \$ 477,64 |
| LÍDER DE ÁREA | SUPERVISOR DEL SECTOR DE METALMECÁNICA | SUPERVISOR DEL SECTOR DE METALMECÁNICA | 083000000003 | \$ 477,46 |
| LÍDER DE ÁREA / MAESTRO MAYOR | OPERADOR EQUIPO DE METALMECÁNICA / ENROLLABLES, ALUMINIO - VIDRIO, CERRAJERÍA, PINTURA | OPERADOR EQUIPO DE METALMECÁNICA | 082000000005 | \$ 477,01 |
| MAESTRO ARTESANO | TÉCNICOS DEL SECTOR DE METALMECÁNICA | TÉCNICOS DEL SECTOR DE METALMECÁNICA | 083000000006 | \$ 477,01 |
| OPERARIO | AYUDANTE DEL SECTOR DE METALMECÁNICA | AYUDANTE DEL SECTOR DE METALMECÁNICA | 082000000009 | \$ 474,06 |
| APRENDIZ DE ARTESANO | AYUDANTE DEL SECTOR DE METALMECÁNICA SIN EXPERIENCIA | AYUDANTE DEL SECTOR DE METALMECÁNICA SIN EXPERIENCIA | 082000000010 | \$ 471,08 |
| DISEÑADOR DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL | PROGRAMADOR Y DISEÑADOR MULTIMEDIA/WEB | PROGRAMADOR Y DISEÑADOR MULTIMEDIA/WEB | 1209642000019 | \$ 471,36 |
| VENDEDOR | VENDEDOR | VENDEDOR | 1930000000020 | \$ 471,36 |
| ASISTENTE | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | 1910000000028 | \$ 468,92 |
| ASISTENTE | ASISTENTE DE CONTABILIDAD | ASISTENTE DE CONTABILIDAD | 1910000000026 | \$ 468,92 |
| ASISTENTE | ASISTENTE DE BODEGA | ASISTENTE DE BODEGA | 1910000000028 | \$ 468,92 |
| ASISTENTE | ASISTENTE DE VENTAS | ASISTENTE DE VENTAS | 1920000000041 | \$ 460,04 |
| CONDUCTOR | CONDUCTOR | CHOFER PARA PASAJEROS DE PASAJEROS | 1910000000003 | \$ 476,73 |

