



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA SWEADEN COMPAÑÍA DE
SEGUROS S.A EN LA CIUDAD DE AMBATO

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTOR: VANESSA ANABELL VILLAFUERTE CAICEDO

DIRECTOR: Msg. CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA

Riobamba – Ecuador

2021

©2021, Vanessa Anabell Villafuerte Caicedo

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Vanessa Anabell Villafuerte Caicedo declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 22 de junio de 2021

A handwritten signature in red ink, appearing to read 'Vanessa Anabell Villafuerte Caicedo', with a large, stylized flourish extending from the bottom.

Vanessa Anabell Villafuerte Caicedo

C.I.: 180436482-4

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, “**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A EN LA CIUDAD DE AMBATO**”, realizado por la señorita: **VANESSA ANABELL VILLAFUERTE CAICEDO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	ERNESTO MARCELO BONILLA TORRES <small>Firmado digitalmente por ERNESTO MARCELO BONILLA TORRES</small>	2021/06/22
Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA <small>Firmado digitalmente por CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA</small>	2021/06/22
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema MIEMBRO DEL TRIBUNAL	JUAN CARLOS POMAQUERO YUQUILEMA <small>Firmado digitalmente por JUAN CARLOS POMAQUERO YUQUILEMA Versión de Adobe Acrobat Reader: 2021.005.20058</small>	2021/06/22

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a los que ya no están físicamente, a los que siempre quisieron verme llegar lejos, a quienes creían en mí, a ellos que tuvieron la certeza de que sería la mejor, a quien se alegró porque mis estudios serían en su ciudad de origen, a ellos que me regalaron los mejores años a su lado e hicieron mis días más bonitos. Moris y Rosita

A mi amor más grande, mis padres y hermanos que me inspiraron para llegar a la meta y cumplir cada uno de mis sueños.

A mis amigos que hicieron de esta etapa la mejor, que con risas y aventuras me llenaron de buenos e inolvidables momentos, a Fer que me tomo de la mano desde el primer día y me animó para luchar por mi gran sueño, me hizo sentir como en casa y me motivo con su positivismo.

“Pon en manos del Señor todas tus obras y tus proyectos se cumplirán”. Proverbios 16:3

Vanessa

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS, que me regalo sabiduría, paciencia y gracia para poder cumplir mis sueños, por cuidarme en todo mi proceso, porque la fuerza de su amor me levantaba cada mañana, porque cada día me tomó de la mano y me ayudo a llegar a la meta.

A mis padres Hernán y Mary, que día a día oraron por mí, que pese a la distancia me demostraron su apoyo, por el doble de trabajo que hizo mi padre para que yo estudie lejos, por las desveladas de mi madre cuando yo la necesitaba, por amarme en los buenos y peores momentos, porque a diario me enseñan a ser responsable, humilde y agradecida.

A mis hermanos Andrés y Gaby, porque con sus consejos aprendí a ir un paso a la vez, pero también a aprovechar las oportunidades que me da la vida, a ser la mejor en donde quiera que vaya y en lo que haga, porque parte de mi logro también es gracias a ellos, porque aportaron con cada granito de arena para que mi vida estudiantil sea la mejor.

Gracias infinitas por estar conmigo, por correr por mí si lo necesitaba, por cuidarme, por escucharme, por consentirme, por enseñarme a amar la vida, porque sé, que si están a mi lado en el proceso que sea yo no tendré miedo a nada.

“Mira que te mando que te esfuerces, seas valiente, no temas, ni desmayes, porque Jehová tu DIOS estará contigo donde quiera que vayas.” Josué 1:9

Vanessa

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	3
1.1 Antecedentes de Investigación	3
1.2 Fundamentación Teórica.....	4
1.2.1 <i>Desempeño Laboral</i>	4
1.2.2 <i>Evaluación del desempeño</i>	4
1.2.2.1 <i>Objetivos de la evaluación de desempeño</i>	5
1.2.3 <i>División de los propósitos de la evaluación de desempeño</i>	6
1.2.4 <i>Evaluación de 360 grados del desempeño laboral</i>	6
1.2.5 <i>Finalidad de la evaluación de 360 grados de desempeño laboral</i>	6
1.2.6 <i>Ventajas y desventajas del método de evaluación de 360 grados</i>	7
1.2.7 <i>Factores que afectan el desempeño</i>	7
1.2.8 <i>Factores de Desempeño Eficaz</i>	8
1.2.9 <i>Sistema de Evaluación de Desempeño</i>	8
1.2.10 <i>Ambiente Laboral</i>	8
1.2.11 <i>Rendimiento Laboral</i>	9

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	10
2.1 Enfoque de investigación	10
2.2 Nivel de Investigación	10
2.2.1 <i>Descriptiva</i>	11

2.3	Diseño de investigación	11
2.3.1	<i>Investigación correlacional</i>	11
2.3.2	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	12
2.3.3	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	12
2.4.	Tipo de estudio.....	12
2.4.1	<i>Investigación bibliográfica-documental</i>	12
2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	13
2.5.1	<i>Público Externo</i>	13
2.5.2	<i>Público Interno</i>	13
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	14
2.6.1.	<i>Métodos</i>	14
2.6.1.1.	<i>Método analítico-sintético</i>	14
2.6.2	<i>Técnicas</i>	14
2.6.3	<i>Instrumentos</i>	14
2.7.	Fases del proceso de evaluación del desempeño laboral	14
2.7.1.	<i>Actividades previas a la Ejecución</i>	15
2.7.2.	<i>Difusión de la Evaluación de Desempeño</i>	15
2.7.3.	<i>Proceso de Evaluación</i>	16
2.7.4.	<i>Consolidación de Datos</i>	16
2.7.5.	<i>Archivo</i>	16

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	17
3.1.	Resultados	17
3.2.	Discusión de resultados	18
3.2.1.	<i>Encuesta a clientes</i>	18
3.2.1.1.	<i>Aspectos para evaluar</i>	18
3.2.2.	<i>Encuesta a los colaboradores</i>	26
3.2.2.1.	<i>Aspectos para evaluar</i>	26
3.3.	Propuesta	33
3.3.1.	<i>Tema</i>	33
3.3.1.1.	<i>Ubicación</i>	33
3.3.1.2.	<i>Beneficiarios</i>	33
3.3.1.3.	<i>Equipo técnico responsable</i>	33

3.3.1.4.	<i>Objetivos</i>	34
3.3.1.4.1.	<i>Objetivo General</i>	34
3.3.1.4.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	34
3.3.2.	<i>Contenido de la propuesta</i>	34
3.3.2.1.	<i>Presentación</i>	34
3.3.2.2.	<i>Reseña Sweaden Compañía de Seguros S.A</i>	35
3.3.2.3.	<i>Misión</i>	36
3.3.2.3.1.	<i>Visión</i>	36
3.3.2.3.2.	<i>Valores corporativos</i>	36
3.3.2.3.3.	<i>FODA</i>	37
3.3.2.3.4.	<i>Estructura organizacional</i>	38
3.3.2.3.5.	<i>Mapa de procesos</i>	43
3.3.2.3.6.	<i>Balance general</i>	44
3.3.2.4.	<i>Situación actual de Sweaden Compañía de Seguros S.A</i>	46
3.3.2.4.1.	<i>Justificación</i>	46
3.3.2.5.	<i>Factibilidad</i>	47
3.3.2.5.1.	<i>Social</i>	47
3.3.2.5.2.	<i>Institucional</i>	48
3.3.2.5.3.	<i>Económica</i>	48
3.3.2.5.4.	<i>Evaluación</i>	48
CONCLUSIONES		50
RECOMENDACIONES		51
GLOSARIO		
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Cálculo de la muestra	13
Tabla 2-2:	Población	13
Tabla 3-2:	Cronograma del proceso de evaluación de noviembre a diciembre.....	15
Tabla 1-3:	Factores de evaluación para los colaboradores de la compañía.....	17
Tabla 2-3:	Escala de calificación de evaluación de desempeño laboral del método 360°	18
Tabla 3-3:	Edad	18
Tabla 4-3:	Género	19
Tabla 5-3:	Calidad del Servicio	20
Tabla 6-3:	Resolución de problemas.....	21
Tabla 7-3:	El ejecutivo y su conocimiento.....	22
Tabla 8-3:	Tiempo de Espera	23
Tabla 9-3:	Atención	24
Tabla 10-3:	Comunicación.....	26
Tabla 11-3:	Trabajo en equipo	27
Tabla 12-3:	Resolución de problemas.....	28
Tabla 13-3:	Mejora continua.....	29
Tabla 14-3:	Tiempo.....	30
Tabla 15-3:	Cliente	31
Tabla 16-3:	Resultados.....	32
Tabla 17-3:	Matriz FODA.....	37
Tabla 18-3:	Balance General.....	44
Tabla 19-3:	Presupuestos	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Estructura Organizacional.....	38
Figura 2-3: Mapa de Procesos	43
Figura 3-3: Modelo de competitivos para gestión de personas.....	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Factores de evaluación para los colaboradores de la compañía.....	17
Gráfico 2-3: Edad.....	19
Gráfico 3-3: Género.....	20
Gráfico 4-3: Calidad del Servicio.....	21
Gráfico 5-3: Resolución de problemas.....	22
Gráfico 6-3: El ejecutivo y su conocimiento.....	23
Gráfico 7-3: Tiempo de Espera.....	24
Gráfico 8-3: Atención.....	25
Gráfico 9-3: Comunicación.....	26
Gráfico 10-3: Trabajo en equipo.....	27
Gráfico 11-3: Resolución de problemas.....	28
Gráfico 12-3: Mejora continua.....	29
Gráfico 13-3: Tiempo.....	30
Gráfico 14-3: Cliente.....	31
Gráfico 15-3: Resultados.....	32

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

ANEXO B: ENTREVISTA CON LA GERENTE DE SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS

ANEXO C: CUESTIONARIO

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo la "evaluación de desempeño laboral de los trabajadores de Sweaden Compañía de Seguros S.A de la ciudad de Ambato", Con el fin de conocer y analizar el desarrollo laboral de los colaboradores en cada uno de sus puestos de trabajo, por medio de la evaluación de competencias, que es una herramienta que permite una correcta gestión en conjunto con el departamento de talento humano, ya sea en entidades públicas o privadas, la evaluación de desempeño se realizó a través de formularios o cuestionarios aplicados a todos los colaboradores, para tener una relación directa entre el gerente y todos los subordinados e incluso conocer la opinión del cliente, y de esta manera se verificó si las diversas áreas de trabajo están acorde con el organigrama estructural de acuerdo a su perfil de puesto. Todo el proceso realizado se encuentra detallado en este documento, mediante las preguntas de las encuestas aplicadas a los cliente internos y externos con su respectiva representación gráfica y análisis de cada uno de los resultados, se recomienda implementar estrategias de gestión para garantizar cambios positivos en el rendimiento y la eficiencia de los colaboradores y jefes inmediatos para permitir que ambos cumplan con los perfiles.

Palabras clave: <EVALUACIÓN>, <DESEMPEÑO>, <COMPETENCIAS>, <ESTRATEGIAS>, <ADMINISTRACIÓN>



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS



22-07-2021

1438-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The objective of the present study was the evaluation of job performance of employees at Sweaden Compañía de Seguros S.A located in Ambato city in order to know and analyze the working performance of employees in each of their jobs through the assessment of competencies to become a tool that allows a proper management in collaboration with the human talent department, either in public or private institutions. The performance evaluation was carried out through forms or questionnaires applied to all the employees to have a direct relationship between the manager and all subordinates and inclusively to know the customer's opinion, and verify if some working areas are set according to the structural organization chart and their profile. The whole process is detailed in this document through questions applied to internal and external clients with their respective graphic representation and analysis of each result, therefore, it is recommended to implement management strategies to ensure positive changes in the performance and efficiency of employees along with their immediate managers to let them meet the required profile.

Keywords: <EVALUATION>, <PERFORMANCE>, <COMPETENCIES>, <STRATEGIES>,<ADMINISTRATION>

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es importante considerar el desempeño laboral de los empleados en empresas privadas e instituciones públicas, que pueden lograr la eficiencia en el desarrollo de su función. La evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados del manejo del talento humano. Por lo tanto, al evaluar el desempeño de los empleados en la empresa y la organización, se deben observar las metas y objetivos del puesto y la organización.

Uno de los principales retos de cualquier empresa u organización es incrementar la productividad y / o la eficiencia. La mayoría de las organizaciones y empresas saben que la productividad depende de los recursos técnicos, recursos económicos y sobre todo del talento humano.

El modelo de evaluación incluye estimar de manera aproximada la efectividad y eficiencia de los colaboradores en el desempeño de las actividades, el logro de metas y la responsabilidad de su trabajo, es decir, estimar la eficiencia laboral y la eficiencia de los empleados.

En general, las opiniones cualitativas provienen no solo de los gerentes, sino también de todos los colaboradores, y de la autoevaluación en sí. La investigación consta de cuatro capítulos:

El **1er capítulo Marco Teórico**: consiste en su definición y análisis personal, pues al organizar correctamente la estructura de este capítulo, refleja claramente las actividades comprendidas: metas laborales, objetivos laborales, tipos de competencias laborales, y defiende la idea de vincular variables independientes como dependientes.

El **2do capítulo Marco metodológico**: se analizaron modelos de investigación que incluían población y muestras, métodos, técnicas y métodos, mediante las fases de evaluación del desempeño laboral que se ejecutó en la investigación presente.

El **3er capítulo Maco de Resultados y Discusión de Resultados**: Refleja los resultados a través de gráficos obtenidos en cada una de las preguntas realizadas en las encuestas a los clientes internos y externos; el organigrama está estructurado según las necesidades de la empresa, además el presente capítulo, también contiene los factores a evaluar y el rango de calificación.

De esta forma, la investigación se ha consolidado y brinda una garantía para la correcta toma de decisiones que permite ubicar a cada uno de los colaboradores en puestos de trabajo acorde a sus competencias para que así puedan cumplir con las actividades designadas por sus superiores.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

En varias instituciones de Educación Superior existen diversas investigaciones afines sobre la Gestión del Talento Humano en diferentes empresas e instituciones, las cuales abordan diferentes elementos y subcomponentes del gran sistema como son: reclutamiento, selección, valoración, evaluación de desempeño, que lo componen, pero ninguno realizado con el tema específico, ni en la institución como tema propuesto; sin embargo, me referiré a algunos de ellos:

El trabajo de titulación realizado por el Señor Julio Zurita de la Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, con el tema: "Modelo De Gestión Del Talento Humano para elevar la calidad del servicio educativo en la unidad educativa INSUTEC experimental de la ciudad de Ambato", que presenta como su conclusión más importante dice: Las instituciones, no deben escatimar recurso alguno en potencializar al capital intelectual de la empresa, pues su aporte más valioso es la solución de problemas".

En la Universidad Técnica de Ambato, la señorita Anita Maldonado realiza la investigación con la temática: "Implementación de un departamento de Recursos humanos para mejorar el servicio al cliente en la Granja Garzón e Hijos" quien llega a la conclusión significativa que es "El recurso más importante que tienen las empresas, es el recurso humano, pues de su compromiso e involucramiento se logrará el éxito en el servicio". El señor Rodríguez A. en el año 2003 en la Universidad Técnica de Ambato, realiza su trabajo de titulación con el tema: "La evaluación de desempeño del Personal y su incidencia en el Mejoramiento continuo en la fábrica Ram Jeans de la ciudad de Pelileo, llegando a la conclusión, "El personal está apto para aceptar cambios en los procesos porque considera que el mejoramiento continuo asegura su futuro de trabajo el cual les ayudará a mejorar su condición social y el de su familia misma."

En la universidad Técnica de Ambato en el año 2011 el Señor Aponte L. con el tema: "El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la empresa SERVIPOSIBLE S.A de la ciudad de Baños", llega a la conclusión significativa "las remuneraciones percibidas por los empleados son bajas, es por esta razón que se implantó un sistema de bonificación y ascensos."

El señor Herrera F. en el año 2011 realiza su tesis con el tema: "Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa "Carrocerías Cepeda" Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato" y concluye de manera significativa que, "la empresa

no cuenta con un eficaz desempeño de cada uno de los obreros, para poder ejercer sus actividades; es decir no logran cumplir las metas trazadas con los recursos disponibles dentro del tiempo especificado.”

1.2. Fundamentación Teórica

1.2.1. Desempeño Laboral

De acuerdo con las actividades realizadas, las metas y resultados a alcanzar y su potencial de desarrollo, se evalúa sistemáticamente el desempeño de cada persona; este proceso puede ser utilizado para juzgar y evaluar el valor, la excelencia y la calidad de una persona, especialmente su contribución a la organización (Chiavenato, 2009, pág. 198).

(Werther & Davis, 1995) definen las medidas de desempeño como sistemas de puntuación para cualquier trabajo. Los mismos autores comentan que las mediciones deben ser fáciles de usar, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

(Arriagada, 2002) menciona que la medición del desempeño no es un sistema de control policial, sino más bien un sistema que puede determinar con mayor precisión la capacidad real de la organización para lograr sus objetivos utilizando conocimiento, experiencia y esfuerzo.

Al respecto, (Robbins & Decenzo, 2005) asocian el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que, al integrarse, influyen en el comportamiento de los involucrados en el proceso de producción.

Un mejor desempeño laboral depende de lo que se ha considerado el elemento fundamental para medir la efectividad y el éxito de una organización. La estabilidad en el lugar de trabajo genera calma, salud, motivación y un buen estado emocional para la persona. Los individuos en relación con el desempeño demuestran las habilidades laborales adquiridas y las integran a un sistema, a sus conocimientos, experiencia, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a lograr los resultados esperados según el convenio. requisitos técnicos de producción y servicio de la empresa. Teniendo esto en cuenta, esta sección presenta el desempeño laboral y los principales factores del desempeño laboral.

1.2.2. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un medio por el cual se pueden localizar problemas de seguimiento del personal, la integración del empleado en la organización o puesto que ocupa actualmente, el desacuerdo o despilfarro de empleados con mayor potencial al necesario para el puesto, motivación, etc., (Chiavenato, 1994).

Según (Mondy & Noe, 2005) las empresas no deberían eliminar las evaluaciones de desempeño, ya que ofrecen importantes beneficios. Si alguna empresa no lo hiciera, faltaría retroalimentación para motivar a los empleados, para mejorar la toma de decisiones, justificar renuncias, conocer las necesidades de formación y desarrollo, y poder defender las necesidades de recursos humanos. Además, en el mercado globalizado en el que viven las empresas, es fundamental obtener los mejores resultados y lograr la eficiencia.

(Nieto, 2003) mencionó que el propósito de evaluar el desempeño es verificar si el evaluado ha cumplido con sus funciones dentro de un determinado período de tiempo, y observar si el resultado ha alcanzado la meta. La evaluación del desempeño es un sistema cuyo propósito es verificar el grado de logro de las metas del colaborador. De esta forma, la empresa recibe información esencial para una toma de decisiones justa. Esta herramienta se utiliza para medir el desempeño y comportamiento de sus empleados evaluando aspectos como habilidades y fortalezas.

1.2.2.1 Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es un problema que produce tanto un desempeño beneficioso como un desempeño adverso grave. Para el comportamiento funcional de los subordinados, los superiores no pueden reducir la evaluación del desempeño a una simple evaluación superficial.

Sin embargo, es necesario profundizar para descubrir las razones y generar consenso. Cuando es necesario cambiar el desempeño, las principales partes interesadas (partes evaluadas) no solo deben comprender los cambios propuestos, sino también saber por qué y cómo implementar los cambios. Debe recibir retroalimentación adecuada y opiniones diferentes sobre su desempeño en la organización (Chiavenato, 2001).

Por tanto, los objetivos básicos de la evaluación del desempeño se pueden presentar de tres formas:

- Permitir condiciones para la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una ventaja competitiva clave de la empresa, cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente en función de cómo se gestione.
- Brindar todas las oportunidades de crecimiento y las condiciones para una participación efectiva. Miembros de la organización que tienen en cuenta los objetivos de la organización, por un lado, y los objetivos individuales, por otro (Chiavenato I. , 2001).

1.2.3. División de los propósitos de la evaluación de desempeño

(Bohlander, Snell, & Sherman, 2001) y (Rodríguez, 2007) comparten los propósitos de la evaluación de desempeño como:

1. Objetivos administrativos: Es la ayuda que brinda la evaluación del desempeño para mejorar el proceso de gestión de recursos humanos.
2. Objetivos de desarrollo: se centran en mejorar el desempeño del personal evaluado.

1.2.4. Evaluación de 360 grados del desempeño laboral

Se trata de un método de evaluación que rompe el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados", ya que ahora también tiene en cuenta la opinión de otras personas que lo conocen y lo ven actuar. como sus colegas, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores (Parra, 2002).

(Sprenger, 2005) comenta que este método fue desarrollado en la década de 1970 para evaluar el desempeño de israelíes de alto rango, pero luego de las experiencias negativas que se habían hecho desapareció. Menciona que es una novedad que se valora desde abajo y desde los lados; El objetivo es que todo el entorno personal del gerente evalúe su desempeño y compare sus propios resultados con los de los demás.

La evaluación de desempeño laboral de 360 grados es una herramienta de gestión del talento humano que consiste en una evaluación integral que mide las habilidades de los empleados de una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones de los empleados, por lo que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los empleados, equipos y organizaciones en las que se encuentran.

1.2.5. Finalidad de la evaluación de 360 grados de desempeño laboral

(Robbins, 2004) sugiere que la evaluación del desempeño organizacional tiene varios propósitos. Por lo tanto, la administración evalúa para tomar decisiones generales de personal que ayuden con promociones, transferencias y Redundancias. Identificar las necesidades de formación y desarrollo, destacando las habilidades y habilidades del personal que son insuficientes pero que pueden modificarse mediante programas adecuados.

La evaluación del desempeño también sirve como criterio de validación en los programas de reclutamiento y desarrollo para identificar a los empleados recién contratados que pueden tener un desempeño pobre. Así es como se determina conjuntamente la eficacia de los programas de formación. La evaluación del desempeño se utiliza para dar retroalimentación a los empleados sobre

su rol en la empresa. Como en la mayoría de los casos, existe apoyo para la distribución de recompensas para los empleados.

1.2.6. Ventajas y desventajas del método de evaluación de 360 grados

Según (Parra, 2002) y (Zuñiga, 2006), las ventajas y desventajas del método de evaluación de 360 grados incluyen:

Ventajas:

1. El sistema es más amplio en el sentido de que las respuestas se recopilan en diferentes bordes.
2. Complementa las iniciativas de TQM enfatizando clientes y equipos internos y externos.
3. Puede reducir el sesgo y los prejuicios porque la información proviene de más de una persona, no solo de una.
4. Los comentarios de colegas y otras personas pueden promover el desarrollo de los empleados.
5. Fomenta el establecimiento de pautas de contratación internas más claras, basadas en los resultados de la evaluación, que ayudarán a garantizar el candidato adecuado para el puesto solicitado.
6. Sobre esta base, se pueden definir planes de formación y desarrollo con personas en función de resultados individuales y grupales.
7. Facilita la identificación de personas exitosas con el potencial de amplificar, reconocer y estimular sus resultados.

Desventajas:

1. El sistema es administrativamente más complejo cuando se combinan todas las respuestas.
2. La retroalimentación puede ser intimidante y molesta cuando el empleado piensa que el encuestado estaba "en problemas".
3. Puede haber opiniones contradictorias, aunque pueden ser correctas bajo los respectivos puntos de vista.
4. El sistema debe estar capacitado para funcionar con eficacia.

1.2.7. Factores que afectan el desempeño

El desempeño del puesto es altamente situacional, varía de persona a persona y depende de una gran cantidad de factores condicionantes que tienen una fuerte influencia. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo. Individuo que la persona está dispuesta a realizar: una relación costo-beneficio perfecta. El esfuerzo individual depende a su vez de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del

rol a desempeñar. De esta forma, el desempeño del puesto es función de todas aquellas variables que lo condicionan fuertemente (Chiavenato I. , 2001, pág. 356).

1.2.8. Factores de Desempeño Eficaz

Los factores de desempeño eficaz son aquellos elementos causales que han de coincidir en un determinado grado en que el ocupante de un puesto de trabajo para que éste lo desempeñe o pueda llegar a emplear lo de manera satisfactoria (Rodríguez, 2004, pág. 48).

Para esto, es necesario considerar seis factores de desempeño eficaz:

1. Educación
2. Conocimientos y experiencia
3. Competencias
4. Aplicación de estándares de gestión eficaz
5. Satisfacción
6. Identificación

1.2.9 Sistema de Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño ayuda a determinar la calidad del desenvolvimiento de los empleados. En ausencia de un sistema de evaluación eficaz, la toma de decisiones del personal se basa en la experiencia y el desarrollo de cada empleado.

Lo que se debe enfatizar es que una organización, independientemente de sus actividades, no puede tener cualquier sistema de evaluación del desempeño, primero debe determinar ciertos estándares, luego medirlos y finalmente retroalimentarlos a los empleados y al departamento de personal (Rodríguez, 2007, pág. 463).

1.2.10. Ambiente Laboral

El ambiente laboral es un componente multidimensional de elementos, que se puede descomponer de acuerdo con la estructura organizacional, escala organizacional, métodos de comunicación, estilo de liderazgo gerencial, etc. todos Los elementos antes mencionados constituyen un ambiente especial en el que prevalecen sus propias características, presentan de determinada manera la personalidad de la organización e influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo (Quintero, Africano & Faria, 2008, pág. 35).

1.2.11 Rendimiento Laboral

El desempeño indica una variable relacionada con el nivel de desempeño alcanzado en una tarea para que podamos hablar de rendimiento alto, medio o bajo en función del rendimiento indicado por el empleado. La distinción entre rendimiento y resultado ha sido de fundamental importancia desde entonces. Este último se refiere a las consecuencias que genera el desempeño en forma de recompensas o castigos. Por tanto, determina los resultados. Por otro lado, el rendimiento como variable depende de los esfuerzos que realizan los empleados en función de su motivación (intrínseca y extrínseca), que se manifiesta como una fuente energizante y persistente de tensión activa, hasta logrando la meta deseada (Salazar, 2005).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Con base en la información proporcionada por la enciclopedia libre (Wikipedia, 2009), la investigación cualitativa intenta determinar la naturaleza profunda del problema. La realidad, su estructura dinámica, instruye plenamente la situación de su comportamiento. La modalidad que se utilizó para desarrollar esta investigación es cualitativa y factible, por medio de la presente se puede determinar características negativas y positivas que permiten realizar la evaluación del desempeño laboral y medir su impacto en los resultados de la evaluación aplicada a los colaboradores de Sweaden Compañía de Seguros S.A. de la ciudad de Ambato.

También se realizarán observaciones y tentativas para conocer en la investigación el problema, las causas de su origen, los efectos que produjo y dar posibles alternativas de solución a través de la identificación y evaluación de las habilidades del personal. Se trata de una investigación socialmente crítica, en la que la investigación aporta información que permite proponer alternativas y estrategias para afrontar los procesos, criterios y consecuencias de una gestión inadecuada del recurso humano y sin criterios de aplicación técnica. Cabe señalar que este trabajo de investigación tiene la intención de ser descriptivo, ya que intenta encontrar un problema que necesita ser resuelto. Una aproximación a la realidad.

2.2 Nivel de Investigación

Se entiende como un conjunto de reglas y pautas para resolver un problema, es decir, estudiar el uso de las herramientas y técnicas necesarias para proponer una solución al problema de investigación.

En el desarrollo de esta investigación se aplicará un método inductivo-deductivo, que utilizará el razonamiento para obtener una solución que parte de un hecho específico que se considere permitido para sacar conclusiones válidas y confiables de carácter general.

En primer lugar, realizaremos una investigación personal sobre los hechos para llegar a conclusiones generales, teniendo en cuenta la experiencia personal y el lugar donde se desarrollará la investigación, se utilizará la observación directa para descomponer los objetos de estudio para analizarlos de manera individual, así que recurre al método analítico-sintético para luego integrar los componentes de forma completa.

2.2.1. Descriptiva

Según (Babbie, 1979), (Selltiz, 1965) mencionan que la investigación descriptiva busca formar una imagen o representación fiel (descripción) del fenómeno en estudio empezando por sus características. En este caso, descripción es sinónimo de medición. Se mide una variable o concepto para especificar atributos importantes de la comunidad, persona, grupo o fenómeno analizado. El foco está en aprender independiente de cada característica, de alguna manera, medir dos o más características para determinar sus particularidades. Sin embargo, nunca se pretende establecer una forma de relación entre estas características.

En algunos casos, los resultados se pueden utilizar para realizar predicciones. La razón por la que se utiliza la investigación descriptiva es que puede comprender el entorno de la empresa y los eventos que ocurren en la evaluación del desempeño laboral, y puede percibir todas las características, profundizando así la comprensión objetiva del problema y el tema de la investigación, y describiéndolo como sucede en la realidad, en el tiempo y el espacio, involucrando a personas, eventos, procesos y sus relaciones.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 Investigación correlacional

(Babbie, 1979), (Selltiz, 1965) explicaron que la investigación intenta medir el grado de relación y la forma en que dos o más variables influyen entre sí. En la mayoría de los casos, estas relaciones se establecen en el mismo contexto y se basan en el mismo tema. Si hay una correlación entre las variables, cuando una de ellas cambia, la otra también experimentará alguna forma de cambiar la regularidad que puede predecir cómo se comportará una persona a través de cambios en otra persona. Son el mecanismo que utilizan los investigadores para sacar conclusiones sobre el proyecto, que nos ayudarán a descubrir problemas en el desempeño laboral de los colaboradores de Sweaden Compañía de Seguros S.A., para luego tabular estos datos y proponer alternativas, para la toma de la decisión correcta.

De acuerdo con las recomendaciones metodológicas de la investigación, la herramienta que mejor cumple con los requisitos de este trabajo es la encuesta, con el objetivo de recolectar toda la información relevante y necesaria de dos empleados, administrativos y operativo, como principales actores de este proceso de investigación. Esta investigación permite determinar cómo la variable independiente, evaluación del desempeño laboral se correlaciona con la variable dependiente el rendimiento de los colaboradores.

2.3.2 *Según la manipulación de la variable independiente*

En el proceso de evaluación se quiere determinar qué tan bueno es el desempeño de los colaboradores de la compañía y establecer en que afecta a la atención del cliente.

Para esto se tiene en cuenta que normalmente no se realizan este tipo de evaluaciones, por lo que el método utilizado será la evaluación por competencias o de 360°. Permitiendo así obtener resultados integrales que permitan mejorar el desempeño en cada puesto de trabajo, teniendo una mejor administración de los recursos. La variable independiente es la evaluación de desempeño y la variable dependiente son las competencias que tiene cada uno de los colaboradores en sus diferentes puestos de trabajo.

2.3.3 *Según las intervenciones en el trabajo de campo*

Según (Abril, 2008), el estudio de campo se considera un estudio de los hechos donde ocurrió el incidente. De esta forma, los investigadores contactan directamente con la realidad para obtener información que cumpla con los objetivos del proyecto.

La investigación de campo es uno de los métodos más importantes de este trabajo de investigación, porque permite estudiar los hechos en el mismo lugar del incidente, es decir, la autenticidad del desempeño laboral de los empleados de Sweaden Compañía de Seguros S.A. Mediante el uso de encuestas y entrevistas, se puede convivir con los empleados y tener la capacidad de escuchar sus vivencias y sentimientos en diferentes puestos de trabajo y relaciones interpersonales, a fin de obtener información actualizada, objetiva y veraz.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1 *Investigación bibliográfica-documental*

Según, (Abril, 2008), la investigación de la bibliográfica- documental tiene como finalidad comprender, adquirir, ampliar, profundizar e inferir diferentes métodos, teorías, conceptos y estándares, autores basados en temas específicos de documentos (fuentes primarias) o libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

También se aplicó la investigación bibliográfica- documental, ya que para comprender los factores de la investigación y analizar los datos obtenidos, debemos apoyarnos con trabajos relacionados con el tema. En este campo se recopila la información disponible en libros y textos especializados, páginas web para así clasificar sus variables. Se puede entender en la investigación que cuando se utilizan dos o más modelos, los resultados obtenidos son proyectos factibles o intervenciones

sociales, que pueden mejorar el estado de la entidad y corregir las deficiencias que se presentan en el día a día.

2.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

Según (Abril, 2008), el universo o elemento poblacional en cuestión es parte de la muestra.

2.5.1 Público Externo

El cantón Ambato cuenta con una población de 329.856 habitantes (INEC 2010). La misma se distribuye en 159.830 hombre y 170.026 mujeres. Para la presente investigación se trabajó con el promedio total de clientes de Sweaden Compañía de Seguros, de la sucursal de Ambato:

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * pqN}{e^2(N-1) + Z^2 * pq}$$

$$n = 288,53 \rightarrow 289$$

Tabla 1-2: Cálculo de la muestra

n= 384	Tamaño de la muestra
N= 1156	Población
Z= 1,96	Valor de distribución
p= 0,5	Probabilidad de ocurrencia del fenómeno
q= 0,5	Probabilidad de no ocurrencia del fenómeno
e= 0,05	Error estándar

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

2.5.2 Público Interno

La unidad de observación identificada en el estudio de la causa del problema fue 8 colaboradores pertenecientes a Sweaden Compañía de Seguros S.A. ciudad de Ambato.

Tabla 2-2: Población

ÁREA	Nº DE PERSONAS
Gerencia	1
Área Operativa	1
Cobranzas y Contabilidad	2
Atención al Cliente	1
Indemnizaciones	2
Riesgos Nuevos	1

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Por el limitado número de colaboradores se procederá a trabajar con el total de la población.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

En la investigación se utilizará el siguiente método:

2.6.1.1 Método analítico-sintético

Investiga los hechos que se descomponen del objeto de estudio en partes individuales para analizarlos por separado y luego integrar estas partes para la investigación general. (Moran & Alvarado, 2010)

Con este método, en este estudio se analizará cada problema encontrado en Sweaden Compañía de Seguros S.A para comprobar su aplicación, y sobre esta base se logrará un conocimiento integral del objeto de investigación.

2.6.2 Técnicas

Las técnicas utilizadas en la investigación constituyen encuestas y entrevistas, a través de las cuales se puede obtener diferentes perspectivas y puntos de vista de cada uno de los colaboradores y clientes de Sweaden Compañía de Seguros S.A. de la ciudad de Ambato.

2.6.3 Instrumentos

Los instrumentos para utilizar se enuncian a continuación:

- Cuestionario el cual se aplica a los trabajadores de la empresa.
- Guía de entrevista, la entrevista se la realizara con el gerente de Sweaden Compañía de Seguros S.A para determinar la situación y objetivos empresariales con un enfoque de mercado

2.7. Fases del proceso de evaluación del desempeño laboral

La Contraloría General del Estado en su manual de Evaluación del Desempeño, menciona las seis fases del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral, que se deben cumplir de acuerdo con cada fase del cronograma de actividades.

Tabla 3-2: Cronograma del proceso de evaluación de noviembre a diciembre por semanas

N. o.	ACTIVIDADES	MESES							
		NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM5	SEM6	SEM7	SEM8
1	Reunión con el jefe de Talento Humano.								
2	Recepción de documentación digital: perfil del puesto, manual de actividades, diccionario de competencias.								
3	Difusión de la evaluación del desempeño.								
4	Proceso de evaluación.								
5	Consolidación de datos.								
6	Archivo								

Fuente: Sweaden Compañía de Seguros “S.A”

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

2.7.1. Actividades previas a la Ejecución

Se llevó a cabo una reunión con el Jefe de Talento Humano y la Gerente de la sucursal de la ciudad de Ambato, para evaluar el cronograma para cada una de las actividades que se deben realizar para el proceso de Evaluación de desempeño.

Se obtuvo la información necesaria a cerca de los puestos de trabajo y de las funciones que cada uno de los colaboradores realizan.

2.7.2. Difusión de la Evaluación de Desempeño

La fase número tres del proceso es la difusión de la Evaluación del Desempeño laboral que se realizó previa autorización del Jefe de Talento Humano y la Gerente de la sucursal por medio de un mensaje al correo de la compañía, la misma que lleva el texto: “Mediante autorización del Ing. Javier Ortega jefe de Talento Humano, se da inicio al proceso de evaluación que se realizará en la última semana del mes de noviembre del presente año con una duración de dos semanas y será llevada a cabo por la estudiante de la ESPOCH, la Srta. Vanessa Villafuerte. El proceso de investigación pertenece al tema de su trabajo de titulación: **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A EN LA CIUDAD DE AMBATO”**”.

2.7.3. Proceso de Evaluación

La evaluación del desempeño laboral se realizó conforme al cronograma de actividades previamente establecido, con un periodo de duración de dos semanas, las cuales fueron distribuidas para evaluar a los 8 colaboradores de Sweaden Compañía de Seguros S.A en la ciudad de Ambato.

2.7.4. Consolidación de Datos

Con la culminación de la Evaluación del Desempeño Laborar, aplicada a los 8 trabajadores de la compañía, se procede a la consolidación de todos los datos y la información obtenida.

2.7.5. Archivo

Una vez consolidada la información, finalmente se procede a elaborar un archivo que contenga los datos relevantes que sirvan para una mejor toma de decisiones.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Resultados

Por medio de la evaluación de desempeño laboral aplicada a los colaboradores por el método de 360° en Sweaden Compañía de Seguros S.A. de la ciudad de Ambato, se obtuvo resultados no tan favorables ya que los 8 colaboradores que ocupan los respectivos puestos de trabajo obtuvieron la calificación de regular y de buen desempeño con porcentajes que van entre 2 y 3 de calificación.

Tabla 1-3: Factores de evaluación para los colaboradores de la compañía

ESCALA DE CALIFICACIÓN		
N°	COMPETENCIAS	FACTOR
1	Comunicación	15%
2	Trabajo en equipo	10%
3	Resolución de problemas	12%
4	Mejora continua	10%
5	Organización y administración del tiempo	9%
6	Enfoque al cliente	29%
7	Enfoque a resultados	15%
	TOTAL	100%

Fuente: Dirección de TT.HH

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

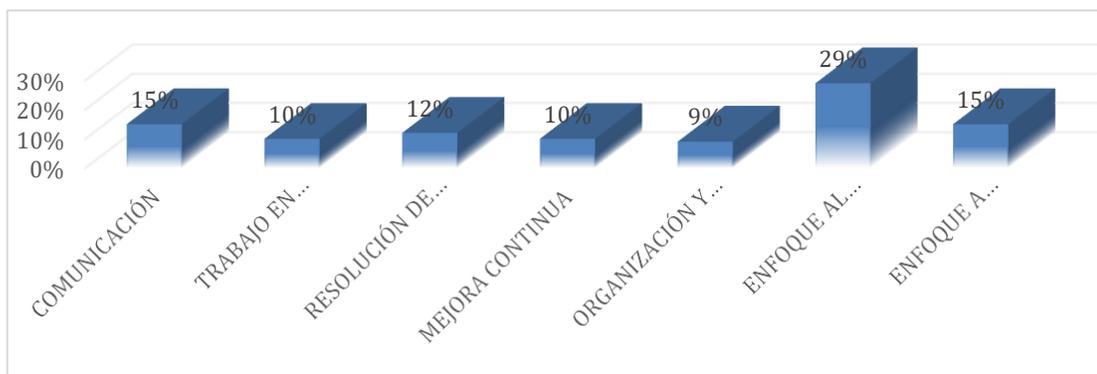


Gráfico 1-3: Factores a evaluar

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Tabla 2-3: Escala de calificación de evaluación de desempeño laboral del método 360°:

ESCALA DE CALIFICACIÓN		
ESCALA	DESEMPEÑO	CALIFICACIÓN
Deficiente	Bajo de lo esperado	1
Regular	Esperado	2
Bueno	Mejor de lo esperado	3
Excelente	Alto	4

Fuente: Dirección de TT.HH

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

3.2. Discusión de resultados

3.2.1. Encuesta a clientes

3.2.1.1. Aspectos para evaluar

1. Edad

Tabla 3-3: Edad

Edad	
18 – 25	35
26 – 33	48
34 – 41	81
42 – 49	77
50 o más	48
TOTAL	289

Fuente: Encuesta realizada a los clientes

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

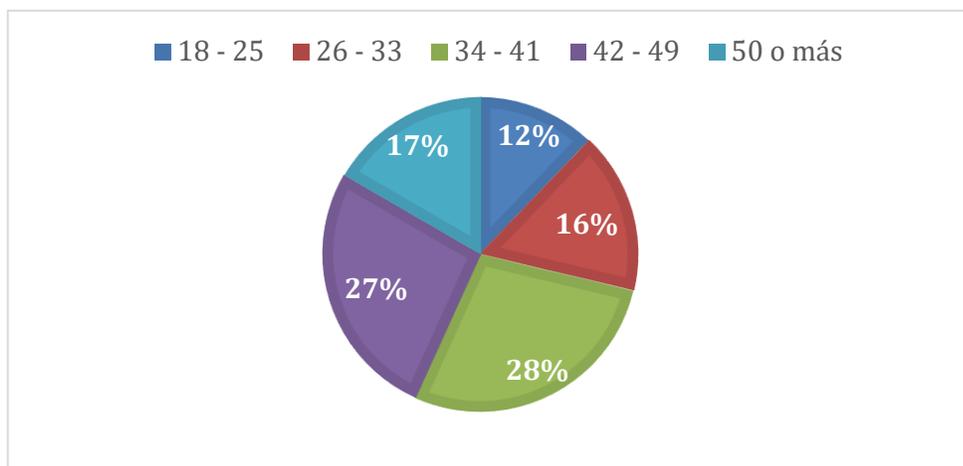


Gráfico 2-3: Edad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Análisis e Interpretación:

De los 289 encuestados, el 28% tiene una edad entre 34 y 41 años, y en segundo lugar el 27% tienen un rango de edad entre los 42 y 49 años, es decir son quienes con mayor frecuencia utilizan los servicios de la compañía, mientras que el 17% lo ocupan los clientes de 50 años en adelante, por otro lado, las personas encuestadas de 26 a 33 años forman el 16% de quienes acuden a la organización, finalmente el 12% forma parte de los clientes que tienen una edad entre 18 y 25 años.

2. Género

Tabla 4-3: Género

Género	
Masculino	175
Femenino	110
Otro	4
TOTAL	289

Fuente: Encuesta realizada a los clientes

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

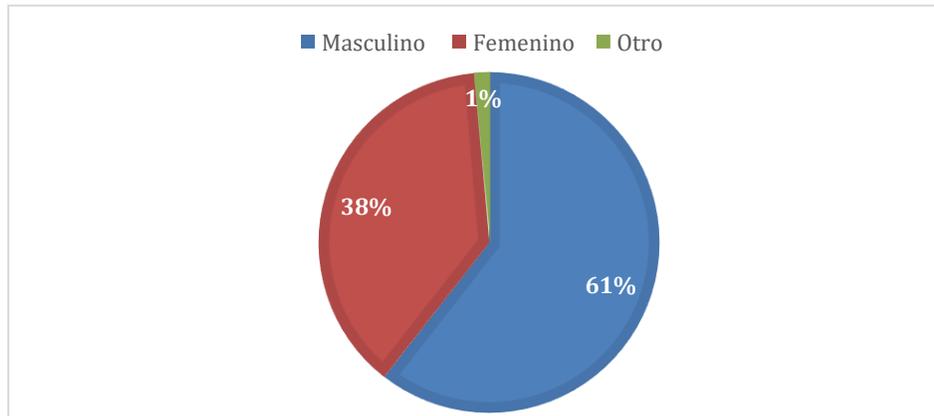


Gráfico 3-3: Género

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Análisis e Interpretación:

De los 289 encuestados el 61% representa al género masculino, mientras que el 38% lo ocupa el género femenino, mientras que el 1% de clientes pertenecen al género LGBTI. Lo que quiere decir que los hombres son quienes están en un constante uso de los servicios y quienes más se hacen presentes en la compañía.

3. Calidad del Servicio

Tabla 5-3: Calidad del Servicio

Calidad del servicio	
Muy insatisfecho	50
Insatisfecho	45
Neutral	35
Satisfecho	100
Muy satisfecho	59
TOTAL	289

Fuente: Encuesta realizada a los clientes

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

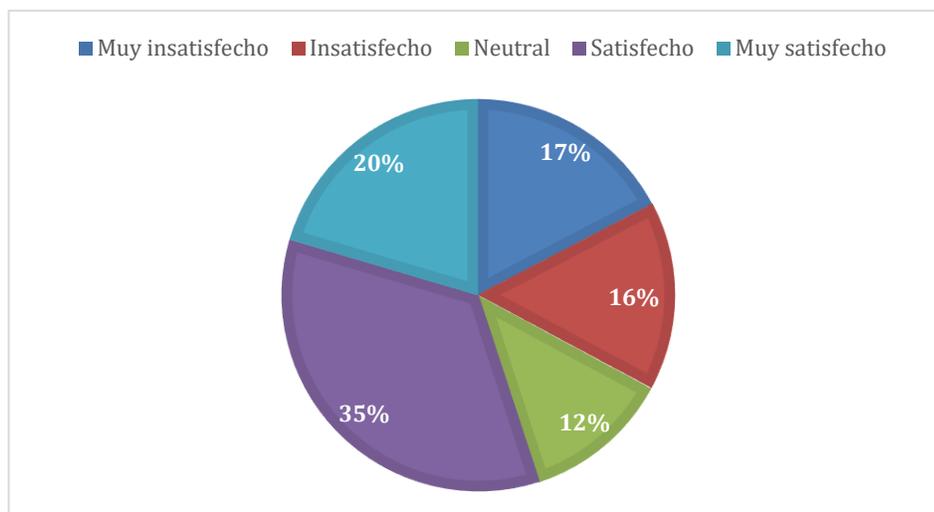


Gráfico 4-3: Calidad del Servicio

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Análisis e Interpretación:

De los 289 clientes encuestados el 35% están satisfechos con la calidad del servicio que brinda la compañía, mientras que solo el 20% dice estar muy satisfecho, por lo que el 17% y el 16% respectivamente son los clientes que están muy insatisfechos o insatisfechos con el servicio y el 12% son los clientes a quienes la calidad del servicio es indiferente.

Estos datos obtenidos en las encuestas nos permiten ver de manera clara, que la calidad del servicio de la compañía estaría en un punto medio, es decir todavía hay aspectos que se pueden mejorar.

4. Proceso de resolución de problemas

Tabla 6-3: Resolución de problemas

Proceso de resolución de problemas	
Muy insatisfecho	46
Insatisfecho	50
Neutral	35
Satisfecho	100
Muy satisfecho	58
TOTAL	289

Fuente: Encuesta realizada a los clientes

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

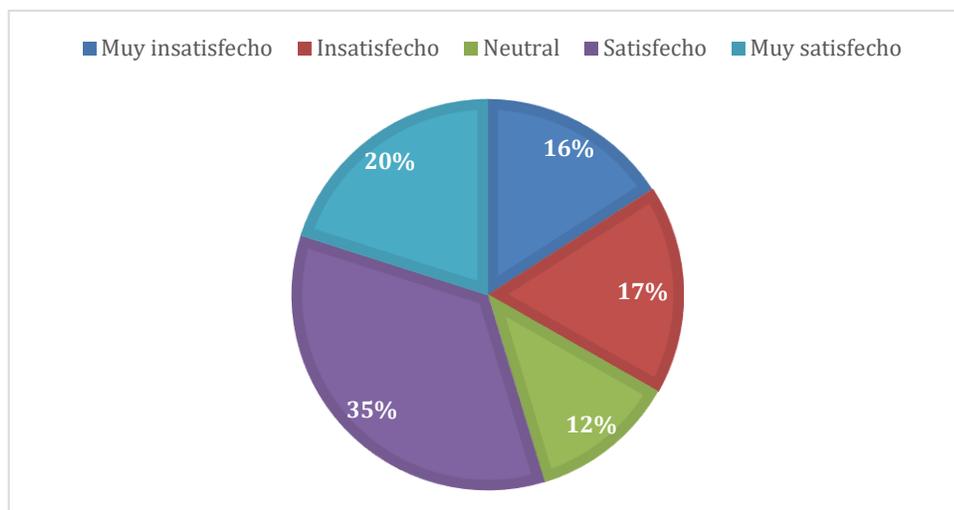


Gráfico 5-3: Resolución de Problemas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Análisis e Interpretación:

Entre el 35% y 20% son los clientes que dicen estar “muy satisfechos” y “satisfechos” con la resolución de problemas, eso representaría a más de la mitad de los 289 clientes encuestados, teniendo el 17% y el 16% a los clientes que aseguran estar “insatisfechos” y “muy insatisfechos” cuando el ejecutivo resuelve algún problema. Llegando a la conclusión de que los ejecutivos tienen una respuesta inmediata a la mayoría de los problemas que cada uno de los clientes presenta.

5. El ejecutivo y su conocimiento sobre su área de trabajo

Tabla 7-3: El ejecutivo y su conocimiento

El ejecutivo y su conocimiento sobre su área de trabajo	
Muy insatisfecho	53
Insatisfecho	48
Neutral	36
Satisfecho	96
Muy satisfecho	56
TOTAL	289

Fuente: Encuesta realizada a los clientes

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

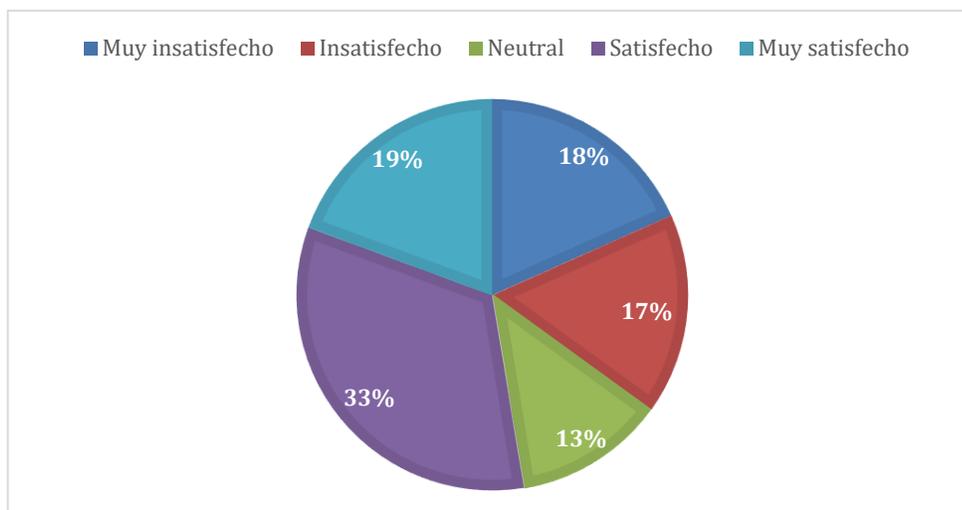


Gráfico 6-3: El ejecutivo y su conocimiento

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Análisis e Interpretación:

El 33% y 19% forma parte de los clientes que se encuentran “satisfechos” y “muy satisfechos” respectivamente con el conocimiento del ejecutivo al momento de ser atendidos, por otro lado, el 18% y el 17% de los clientes aseguran estar “muy insatisfechos” e “insatisfechos” con el conocimiento del personal. Lo que quiere decir que el ejecutivo se encuentra capacitado, pero no en todos los temas necesarios para poder atender de una manera más clara al cliente.

6. Tiempo de espera

Tabla 8-3: Tiempo de espera

Tiempo de espera para ser atendido	
Muy insatisfecho	104
Insatisfecho	76
Neutral	49
Satisfecho	35
Muy satisfecho	25
TOTAL	289

Fuente: Encuesta realizada a los clientes

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

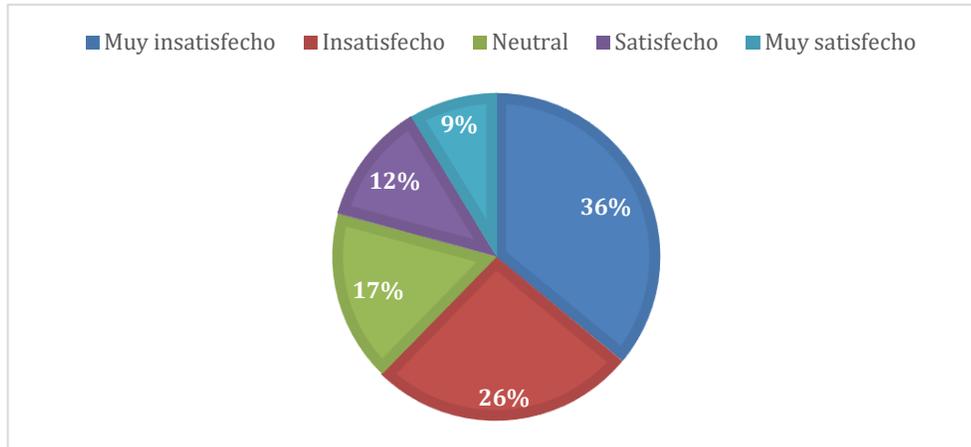


Gráfico 7-3: Tiempo de Espera

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Análisis e Interpretación:

De los 289 clientes encuestados el 36% y 26%, nos expresan que se encuentran “muy insatisfechos” e “insatisfechos” respectivamente con el tiempo de espera al momento de ser atendido, y en porcentajes mínimos de 12% y 9% afirman estar “satisfechos” y “muy satisfecho”.

Lo que quiere decir que el ejecutivo se tarda más de lo normal en atender al cliente, por lo que el mismo demuestra insatisfacción en el servicio.

7. ¿El colaborador fue amable al momento de atenderle?

Tabla 9-3: Atención

¿El colaborador fue amable al momento de atenderle?	
Muy en desacuerdo	97
En desacuerdo	94
Parcialmente de acuerdo	56
Muy de acuerdo	42
TOTAL	289

Fuente: Encuesta realizada a los clientes

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

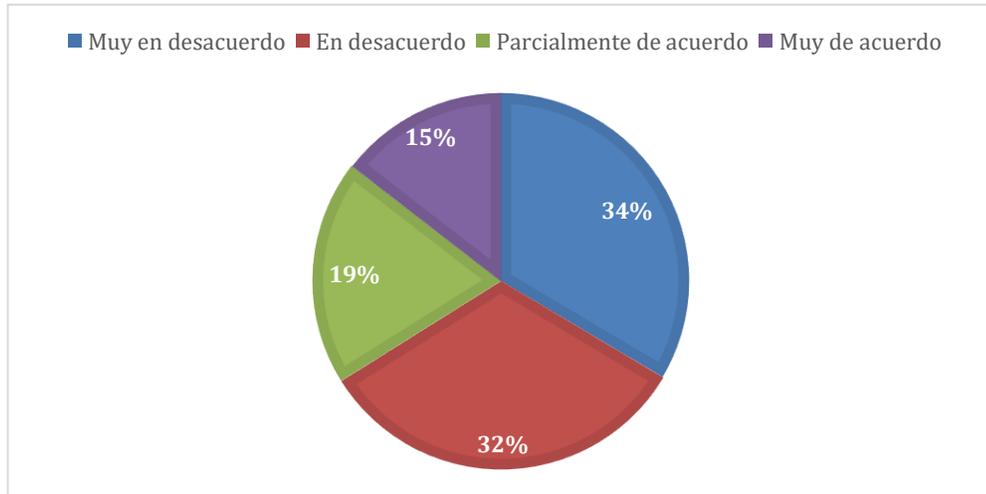


Gráfico 8-3: Atención

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Análisis e Interpretación:

De los 289 clientes encuestados el 36% y 26%, nos expresan que se encuentran “muy insatisfechos” e “insatisfechos” respectivamente con el tiempo de espera al momento de ser atendido, y en porcentajes mínimos de 12% y 9% afirman estar “satisfechos” y “muy satisfecho”.

Lo que quiere decir que el ejecutivo se tarda más de lo normal en atender al cliente, por lo que el mismo demuestra insatisfacción en el servicio.

3.2.2. Encuesta a los colaboradores

3.2.2.1. Aspectos para evaluar

1. Comunicación

Tabla 10-3: Comunicación

COMUNICACIÓN	
CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS
Deficiente	0
Regular	2
Bueno muy bueno	4
Excelente	2
TOTAL	8

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

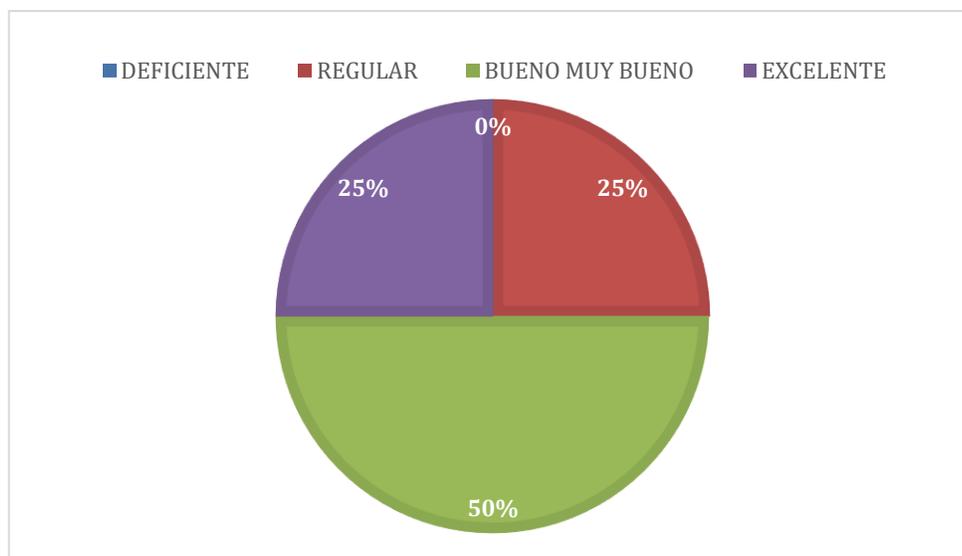


Gráfico 9-3: Comunicación

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Análisis e Interpretación:

De los 8 colaboradores evaluados el 50% nos expresa que dentro de la compañía existe una buena comunicación, lo que permite compartir ideas de manera más clara, pero existe un 25% que representa una comunicación regular dentro de sus puestos de trabajo, por lo que se debe mejorar para tener un dialogo más abierto y directo entre clientes y colaboradores.

2. Trabajo en equipo

Tabla 11-3: Trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO	
CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS
Deficiente	3
Regular	3
Bueno	1
Excelente	1
TOTAL	8

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

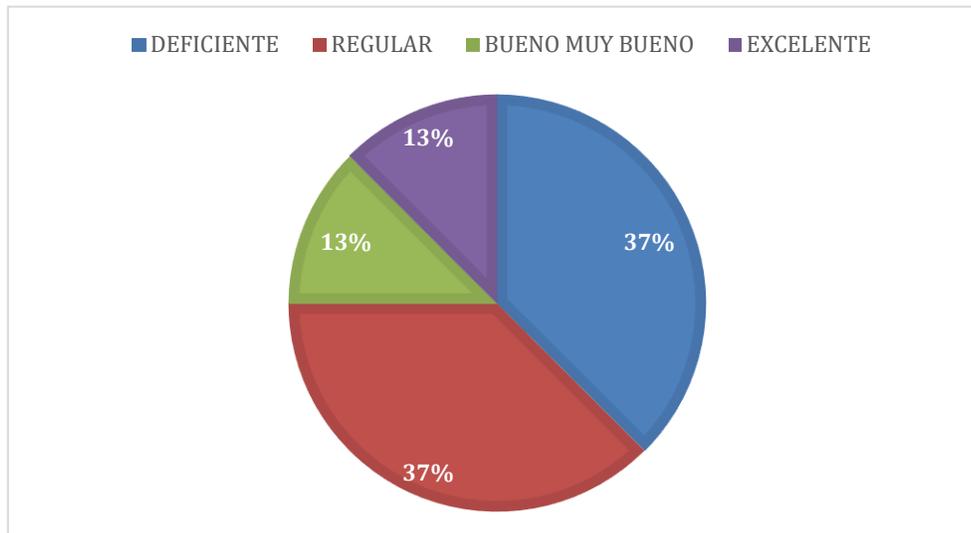


Gráfico 10-3: Trabajo en equipo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Análisis e Interpretación:

De los 8 colaboradores evaluados el 37% nos expresa que el trabajo en equipo se desarrolla de una manera deficiente, porque cada uno de los colaboradores prefiere autonomía en cada uno de sus puestos de trabajo, lo que quiere decir que no comparten sus conocimientos con sus demás compañeros de trabajo.

3. Resolución de problemas

Tabla 12-3: Resolución de problemas

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS
Deficiente	0
Regular	2
Bueno muy bueno	3
Excelente	3
TOTAL	8

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

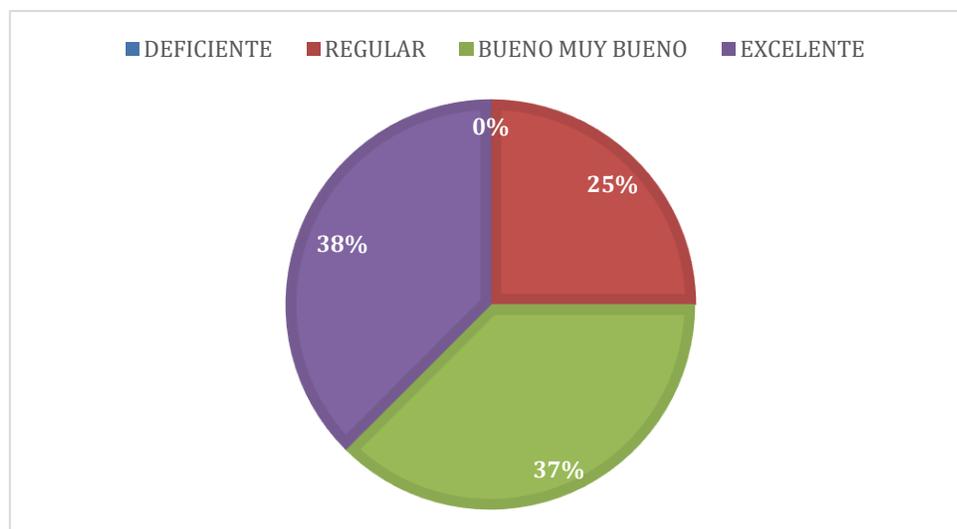


Gráfico 11-3: Resolución de problemas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Análisis e Interpretación:

Dentro de la organización la resolución de problema es muy buena, ya que cada uno de los colaboradores pueden actuar de manera inmediata cuando una situación se sale de control, se adaptan a nuevas situaciones y mantienen la calma en todo momento.

4. Mejora continua

Tabla 13-3: Mejora continua

MEJORA CONTINUA	
CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS
Deficiente	4
Regular	2
Bueno muy bueno	1
Excelente	1
TOTAL	8

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

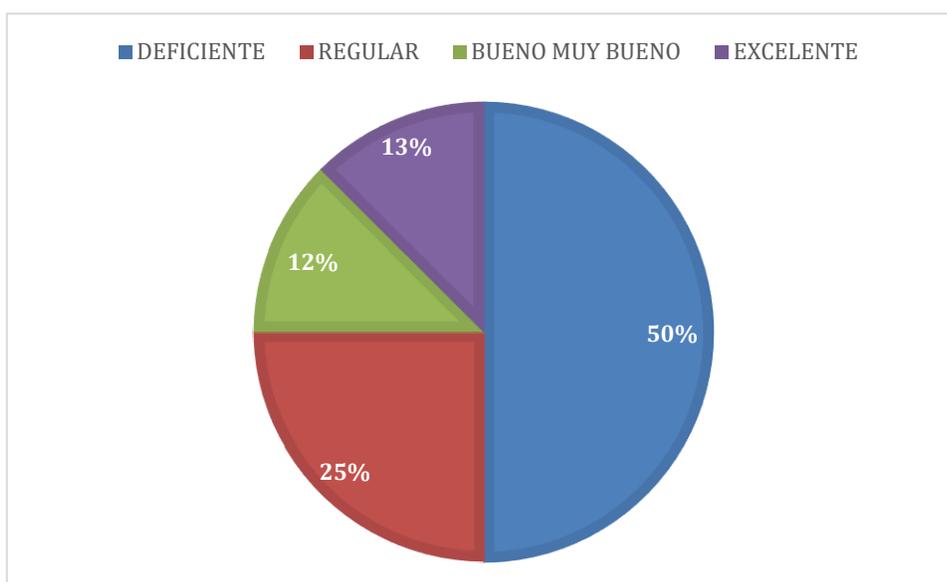


Gráfico 12-3: Mejora continua

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Análisis e Interpretación:

De todos los colaboradores evaluados el 50% representa a una deficiencia notable, pues en la mayoría de los puestos de trabajo no se refuerzan las habilidades que cada uno desempeña en su cargo y tampoco se toma la iniciativa para realizar las tareas respectivas.

5. Organización y administración del tiempo

Tabla 14-3: Tiempo

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	
CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS
Deficiente	0
Regular	2
Bueno muy bueno	3
Excelente	3
TOTAL	8

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

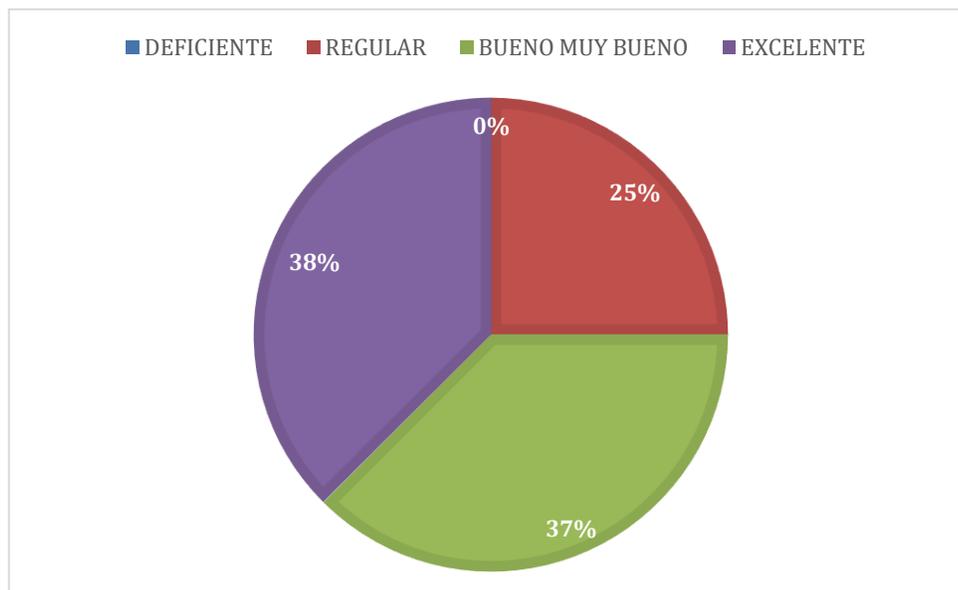


Gráfico 13-3: Tiempo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Análisis e Interpretación:

De los 8 colaboradores evaluados, el 38% representa a todos quienes pueden economizar el tiempo y quienes tienen prioridades al momento de realizar las actividades asignadas, lo que beneficia de manera notable a la compañía.

6. Enfoque al cliente

Tabla 15-3: Cliente

ENFOQUE AL CLIENTE	
CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS
Deficiente	4
Regular	2
Bueno	1
Excelente	1
TOTAL	8

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

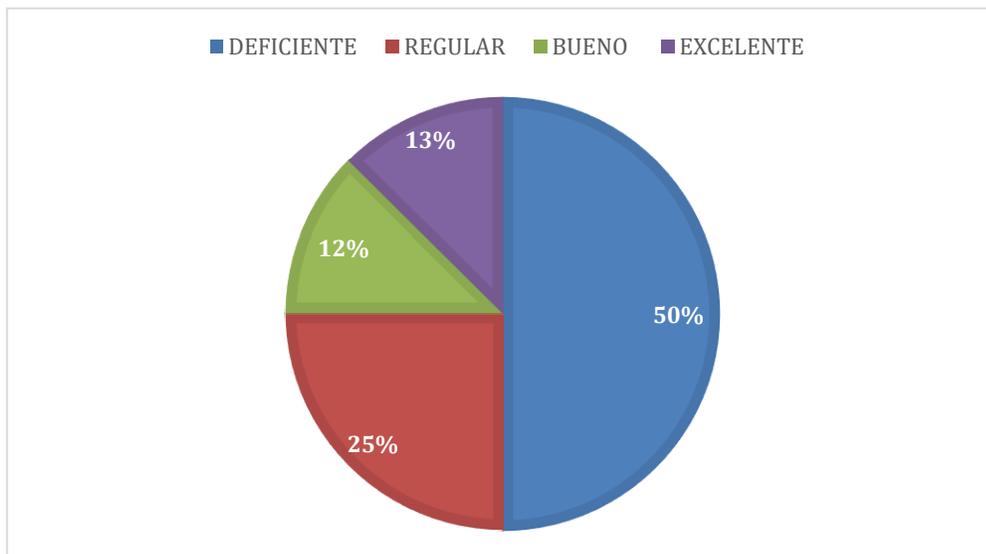


Gráfico 14-3: Cliente

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Análisis e Interpretación:

En el enfoque al cliente existe un 50% de deficiencia, los colaboradores no se preocupan por brindar confianza a todos los clientes, no generan un valor agregado que permita obtener la fidelidad de este y no cumplen con las expectativas del cliente, esto va de la mano con las preguntas de la encuesta previamente realizada a los clientes.

7. Enfoque a resultados

Tabla 16-3: Resultados

ENFOQUE A RESULTADOS	
CALIFICACIÓN	ENCUESTADOS
Deficiente	2
Regular	0
Bueno	4
Excelente	2
TOTAL	8

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

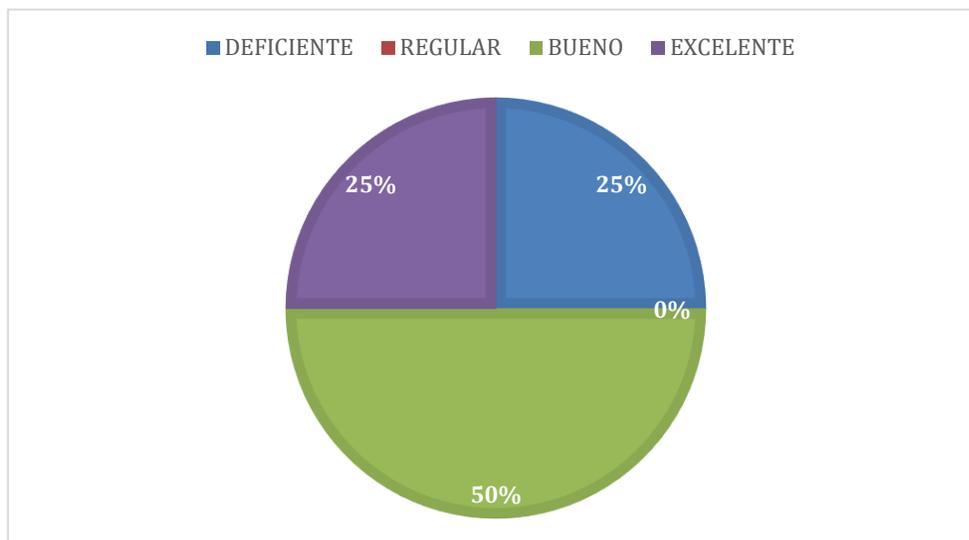


Gráfico 15-3: Resultados

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Análisis e Interpretación:

El 50% de los colaboradores suelen aprovechar situaciones y oportunidades para poder sobresalir y demostrar que pueden brindar un trabajo de calidad, pese a que su trato con el cliente no sea el mejor, mientras que el 25% no muestra tanto interés por alcanzar las metas y objetivos a nivel de la compañía.

3.3. Propuesta

3.3.1. Tema

APLICACIÓN DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DE 360° POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A EN LA CIUDAD DE AMBATO.

3.3.1.1. Ubicación:

- **Provincia:** Tungurahua
- **Parroquia:** La Matriz
- **Sector:** Ambato

3.3.1.2. Beneficiarios:

- Compañía de Seguros Sweaden
- Área de Comercialización
- Asesores Comerciales
- Público en general

3.3.1.3. Equipo técnico responsable

- Vanessa Villafuerte (investigadora)

3.3.1.4. Objetivos

3.3.1.4.1. Objetivo General

- Realizar la evaluación de desempeño a través del método 360° en Sweaden Compañía de Seguros S.A., para verificar el cumplimiento de las metas determinadas para cada puesto, el nivel de desarrollo de capacidades técnicas y generales, la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

3.3.1.4.2. Objetivos Específicos

- Interpretar cada una de las situaciones de desempeño laboral, para obtener un mejor desenvolvimiento en cada uno de los puestos de trabajo.
- Incrementar el grado de cumplimiento y la calidad de trabajo en las diferentes actividades que se realizan en la compañía por parte de todos los colaboradores.
- Motivar al buen trato en atención al cliente, para valorar los resultados obtenidos de la evaluación al desempeño laboral del personal de Sweaden Compañía de Seguros S.A.

3.3.2. Contenido de la propuesta

3.3.2.1. Presentación

La Compañía de Seguros Sweaden es una institución nacional aprobada por la Superintendencia de Compañías. Su asociación con las mejores compañías de seguros del mundo se ha dado cuenta de que continúa brindando servicios de calidad a los asegurados con su profundo desempeño en el servicio.

Sweaden Compañía de Seguros, tiene una trayectoria de 17 años y actualmente ofrece diversos seguros, entre ellos: incendio, robo, vehículos, transporte, responsabilidad civil, pólizas financieras, etc. Estos seguros están dirigidos a la rentabilidad y la liquidez.

En los últimos años, la empresa ha abierto sucursales en todo el país y ha realizado algunos cambios en la empresa para adaptarse a los cambios provocados por el entorno. Es por ello por lo que el objetivo es convertirse en la "primera" empresa a nivel nacional, pero todavía se trabaja por conseguirlo.

Dado que la compañía de seguros ocupa el quinto lugar entre las mejores compañías de seguros del país según el ente regulador, esto significa que necesita mejorar en la atención y la manera en la captan a sus clientes.

En general, se espera que se convierta en una organización internacional en el futuro. Por ello, la compañía y sus ejecutivos consideran que es necesario mejorar el servicio al cliente para lograr su fidelización y agregar más valor en términos de productividad, por lo que se recomienda evaluar el desempeño laboral y conocer si los ejecutivos están calificados para sus puestos de trabajo, beneficiando a la empresa de manera interna y externa.

3.3.2.2. Reseña Sweaden Compañía de Seguros S.A.

Nace el 13 de septiembre del 2007 según resolución No. SBS 2007-774 de la Superintendencia de Bancos; reglamentación que regula a las empresas aseguradoras, sujetándose a las normas y procedimientos generales que determina la Ley General de Seguros y las demás expedidas por dicho órgano de control.

Posee oficinas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato, Riobamba, Ibarra, Latacunga; Manta, Esmeraldas: Es una organización que nace de la iniciativa de un grupo de empresarios privados que tiene la visión de un servicio de calidad, y con importantes atributos y valores agregados de sus productos / servicios.

Una de las principales características de nuestra Compañía es el ofrecer servicio personalizado a nuestros Asesores Productores, así como a nuestros Clientes.

En la actualidad Sweaden Cía. de Seguros se encuentra dentro de las 15 empresas más importantes del país según datos anuales establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, su crecimiento equilibrado y constante se basa en el liderazgo de su fundador y presidente ejecutivo el Eco. Galo Mancheno Villacreses, quien en su gestión gerencial ha obtenido el reconocimiento en el mercado de su marca. La alianza de importantes socios estratégicos del negocio como reconocidas Reaseguradoras mundiales y cumplimiento de la promesa de venta a sus clientes mediante el pago de indemnizaciones de manera rápida y profesional.

Su actividad económica principal es la actividad de seguros, con servicios como:

- Vehículos
- Accidentes Personales
- Equipo de Maquinaria
- Equipo Electrónico

- Fianzas (Buen Uso de Anticipo, Cumplimiento de Contrato, Garantías Aduaneras y Seriedad de Oferta)
- Fidelidad
- Incendio y Aliadas
- Responsabilidad Civil
- Robo
- Rotura de Maquinaria
- Transporte

3.3.2.3. Misión

Asumir riesgos con profesionalismo para que la sociedad y nuestros colaboradores "Se sientan seguros"

3.3.2.3.1. Visión

Ser líderes en Sudamérica en el mercado asegurador, con la mejor rentabilidad, imagen, y servicio. Queremos hacer de Sweaden la Compañía donde todos quieran pertenecer"

3.3.2.3.2. Valores corporativos

- Ética.
- Seriedad.
- Solidaridad.
- Respeto.
- Innovación

3.3.2.3.3. FODA

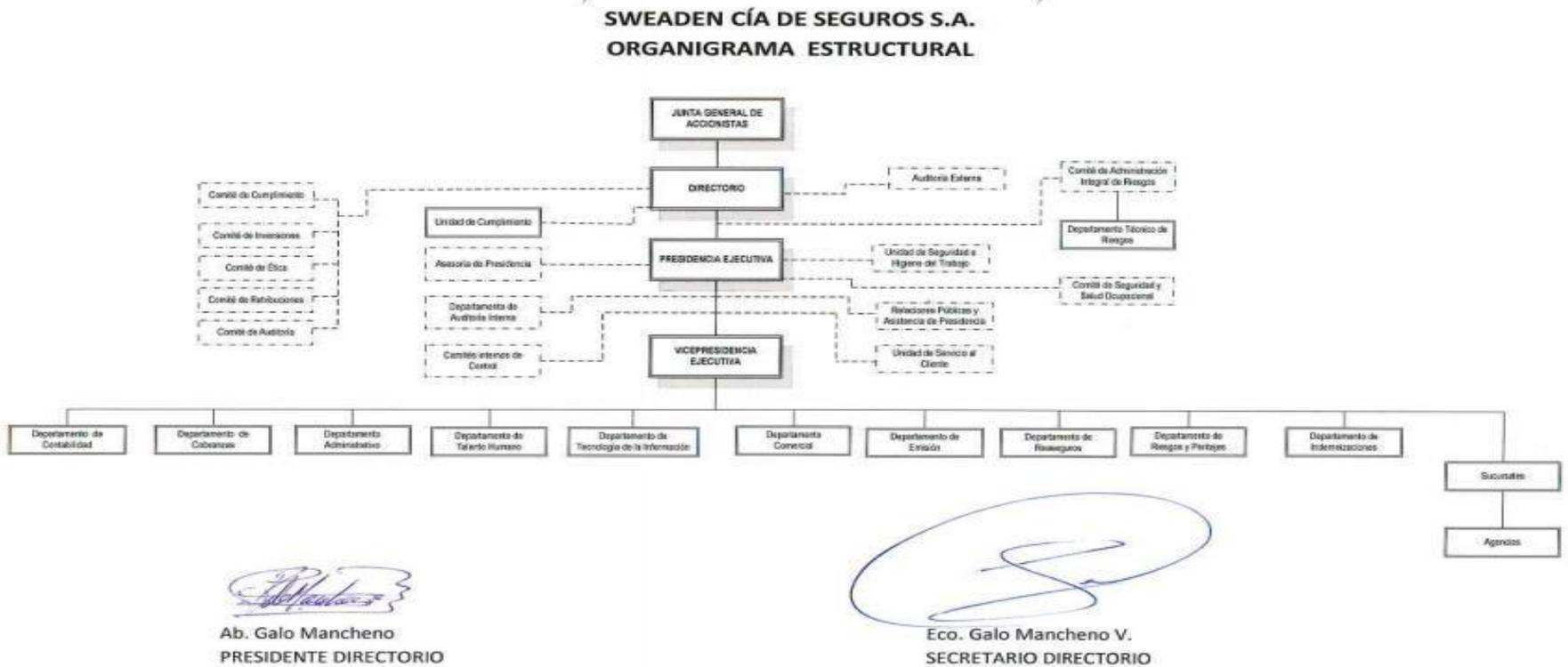
Tabla 17-3: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Apropiada ubicación geográfica</p> <p>Atención inmediata en accidentes</p> <p>Disponibilidad de equipos tecnológicos</p>	<p>Alianzas estratégicas entre instituciones privadas y públicas</p> <p>Amplitud del mercado</p> <p>Renombre por años de servicio</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Deficiente trato al cliente</p> <p>Falta de estrategias para obtener fidelidad de los clientes</p> <p>Falta de capacitación en las diferentes áreas</p>	<p>Disminución en las renovaciones</p> <p>Alta competencia</p> <p>Costos más bajos en la competencia</p>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

3.3.2.3.4. Estructura organizacional



Elaborado Por: Javier Ortega
Aprobado por Directorio.

Figura 1-3: Estructura Organizacional

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

La Compañía se encuentra conformada por la Alta Dirección en la que están:

- Junta General de Accionistas
- Directorio
- Presidencia Ejecutiva
- Vicepresidencia Ejecutiva

Esta Alta Dirección tiene Asesores Externos, Auditoría Interna, Comités de apoyo y Control que le ayudan a realizar una mejor Gestión Empresarial, estos Comité son los siguientes:

Comités de Control

- Comité de Cumplimiento
- Comité de Inversiones
- Comité de Administración de Riesgos
- Comité de Seguridad y salud industrial
- Comité de Ética
- Comité de Retribuciones

Comités de Apoyo

- Comité de Gestión
- Comité de Recursos
- Comité Técnico Comercial
- Comité de crédito
- Comité de Marca

Luego de este Nivel la Compañía cuenta con dos grandes Direcciones que abarcan el manejo Operativo de la misma.

- Dirección de Recursos
- Dirección Técnica

La Dirección de Recursos. - Esta encargada de la Supervisión y Control de los siguientes Departamentos a Nivel Nacional.

1. Financiero
2. Administrativo, Talento Humano, Tecnológico

La Dirección Técnica. - Esta encargada de la Supervisión y Control de los siguientes Departamentos a Nivel Nacional.

1. Comercial
2. Operaciones
3. Reaseguros
4. Indemnizaciones
5. Riesgos y Peritajes

Adicionalmente por su ubicación geográfica de plazas, la Compañía cuenta con:

- Gerencia de Sucursal en Guayaquil y Ambato
- Jefe de Agencia en Riobamba, Latacunga, Ibarra, Manta

Funciones y responsabilidad de cada uno de los Departamentos y áreas que manejan la Dirección de Recursos.

1. Departamento Financiero. - Es el responsable de elaborar mensualmente todos los Análisis Financieros necesarios de toda la situación Financiera – Contable de la Compañía y de entregarlos a la Alta Dirección para la toma de decisiones.

Tiene a su cargo dos Áreas:

- Área de Contabilidad
- Área de Cobranzas

Supervisa a Contador General, Jefe de Cobranzas

- **Área de Contabilidad.** - Esta área controla que todas las transacciones que realice la compañía en cada una de los Departamentos y áreas se registren y se cuadren dentro de los libros contables. Es responsable de los arqueos de Cajas, cuadros de cuentas con todos los Departamentos y áreas, pago de impuestos tributarios y otros, elaboración de Balances.

Supervisa a Jefes Contables, Ejecutivos Contables, Cajeros y está relacionada con todas las áreas de la Compañía.

- **Área de Cobranzas.** - Esta área es la responsable de la gestión de cobro de las ventas a crédito que realiza la Compañía, así como también realiza la gestión de pago de comisiones a los Brókeres de la Compañía.

Supervisa a Ejecutivos de Cobranzas y de Recaudación y está relacionada con Comercial, Operación, Indemnizaciones, Financiero, Contabilidad.

2. Departamento Administrativo. - Esta área es responsable de proveer de todos los suministros de trabajo y limpieza de toda la compañía, es responsable del mantenimiento y cuidado de las instalaciones de las oficinas, es responsable de vigilar y controlar los gastos administrativos, custodia de caja chica

Tiene a su cargo tres áreas

- Área de Tecnología
- Área de Recursos Humanos
- Área Administrativa

Supervisa al Jefe de Tecnología, jefe o Analista de Talento Humano, y Ejecutivos de Recepción, Limpieza, Archivo, Chofer, Mensajero y esta relaciono con toda la Compañía.

- **Área de Tecnología.** - Esta área es la responsable de dar soporte y mantenimiento tecnológico y de desarrollar herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo diario de los usuarios de la compañía

Supervisa a Ejecutivos de Tecnología y está relacionado con toda la Compañía.

- **Área de Talento Humano.** - Esta área es la responsable de vincular a la empresa la fuerza laboral, competente y satisfecha; se encarga de la elaboración de contratos, nomina, beneficios sociales, liquidaciones entre otros.

Supervisa a todo el personal en cuanto a asistencia y está relacionada con Administrativo y Contabilidad

- **Área Administrativa.** - Esta área es la responsable de varias actividades como son Recepción, Mantenimiento y limpieza de oficinas, proveeduría de suministros, mensajería, esta supervisada por el Gerente Administrativo.

Funciones y responsabilidad de cada una de las Áreas que manejan la Dirección Técnica.

1. Departamento Comercial. - Este departamento es el encargado de realizar todas las negociaciones para la comercialización de seguros generales, enmarcadas en atención a brókeres y clientes directos.

Es responsable de generar las órdenes de emisión para que el área de emisión genere la póliza cristalizándose así el negocio, logrado así alcanzar un presupuesto programado mensual.

Supervisa a jefes y Ejecutivos comerciales, y esta relaciona con Emisión, Cobranzas e Indemnizaciones.

2. Departamento de Operaciones. - Este Departamento es el responsable del manejo, supervisión y control de los procesos de emisión, renovación, anulación y cancelación de pólizas de seguros.

Tiene a su cargo tres áreas:

- Área Emisión
- Área de Renovaciones

Supervisa a jefes y Ejecutivos de Emisión y está relacionada con Emisión, Cobranzas, Indemnizaciones, Financiero, Contable.

- Área de Emisión. - Es la encargada de emitir todas las pólizas de la compañía de acuerdo a las órdenes de emisión entregadas por el Departamento Comercial.
- Área de Renovaciones. - Es la encargada de analizar la póliza anterior del cliente antes de su vencimiento para emitirla con un nuevo año de vigencia en el caso de ser un buen riesgo.

3. Departamento de Reaseguros. - Este departamento es responsable de ver las mejores opciones de respaldo de los Reaseguradores para cada uno de los ramos con los que trabaja la Compañía, asegurando de esta manera cobertura a nuestros clientes sin el riesgo de que la compañía asuma grandes pérdidas.

Supervisa a Comercial, que no acepte riesgos que tengan coberturas q no estén en contratos y está relaciona con Comercial, Emisión, Indemnizaciones, Contabilidad, y Presidencia Ejecutiva.

4. Departamento de Indemnizaciones. - Este departamento es el responsable de analizar, tramitar y liquidar los reclamos de todos los ramos con los que opera la compañía, a fin de emitir un pronunciamiento al asegurado sea este de aprobación o negación dentro de las 24 horas posteriores a la entrega del último documento.

Supervisa a jefes y ejecutivos de indemnizaciones y está relacionada con Cobranzas, Reaseguros, Contabilidad.

5. Departamento de Riesgos y Peritajes. - Este departamento es el responsable de realizar tanto las inspecciones de nuevo riesgo como de indemnizaciones para ramos técnicos y de vehículos, revisando minuciosamente las condiciones que se encuentra el bien a asegurar o

asegurado, para luego emitir un informe idóneo que servirá para calificar el riesgo o para tramitar la indemnización.

Supervisa a Ejecutivos de Riesgo, de Indemnizaciones y Control de Calidad y está relacionada con Comercial, Indemnizaciones.

6. Departamento de Servicio al Cliente y Marketing. - Este Departamento se encarga de monitorear el servicio que reciben nuestros clientes por parte de la Compañía, así como también coordina con la Asesora de Marca temas publicitarios.

Está relacionada con los Departamentos y Áreas que dan atención directa al cliente. Cuenta con profesionales técnicos en Seguros y Administración de valores, contamos con líderes departamentales con formación académica y experiencia en el mercado nacional. Cuentan con un staff de apoyo de jóvenes emprendedores en áreas de atención al cliente, desarrollo organizacional y sistemas tecnológicos. Con un total de 10 trabajadores a analizar en el presente proyecto.

3.3.2.3.5. Mapa de procesos

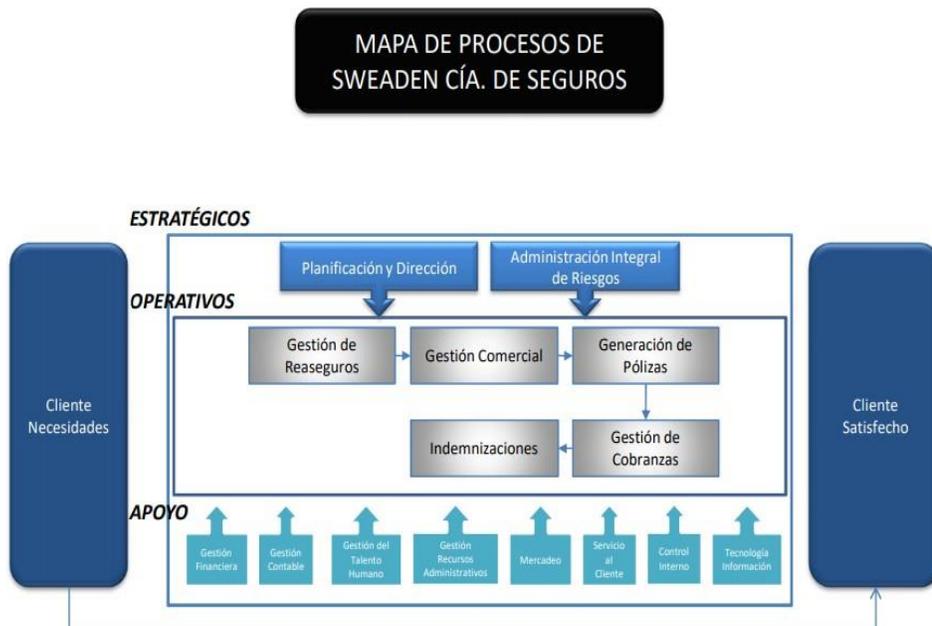


Figura 2-3: Mapa de Procesos

Fuente: Sweaden Compañía de Seguros S.A

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

3.3.2.3.6. Balance general

Sweaden es una empresa nacional, donde su balance se distribuye para cada ciudad en donde dan servicio a sus clientes, teniendo así el siguiente cuadro de distribución:

Tabla 18-3: Balance General

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN								
AÑO 2019.								
	%	ACTIVO	PASIVO	PATRIMONIO	INGRESOS	COSTOS Y GASTOS	BASE IMPONIBLE	VALOR DEL 1.5 POR MIL
QUITO	37,42	15.114.345,04	\$ 10.385.720,68	\$ 4.728.624,36	16.589.274,76	\$ 14.906.958,84	\$ 4.728.624,36	\$ 7.092,94
GUAYAQUIL	24,22	9.782.721,45	\$ 6.722.131,34	\$ 3.060.590,11	10.737.365,97	\$ 9.648.491,27	\$ 3.060.590,11	\$ 4.590,89
AMBATO	12,20	4.927.712,71	\$ 3.386.044,69	\$ 1.541.668,02	5.408.582,37	\$ 4.860.098,82	\$ 1.541.668,02	\$ 2.312,50
RIOBAMBA	2,21	892.643,04	\$ 613.373,67	\$ 279.269,37	\$ 979.751,40	\$ 880.394,95	\$ 279.269,37	\$ 418,90
IBARRA	4,31	1.740.855,88	\$ 1.196.217,43	\$ 544.638,46	1.910.736,88	\$ 1.716.969,34	\$ 544.638,46	\$ 816,96
LATACUNGA	2,51	1.013.816,30	\$ 696.637,06	\$ 317.179,24	1.112.749,32	\$ 999.905,58	\$ 317.179,24	\$ 475,77
MANTA	4,56	1.841.833,60	\$ 1.265.603,59	\$ 576.230,01	2.021.568,49	\$ 1.816.561,53	\$ 576.230,01	\$ 864,35
ESMERALDAS	1,99	803.782,65	\$ 552.313,85	\$ 251.468,80	\$ 882.219,58	\$ 792.753,82	\$ 251.468,80	\$ 377,20
CUENCA	7,37	2.976.823,17	\$ 2.045.504,05	\$ 931.319,12	3.267.315,74	\$ 2.935.977,73	\$ 931.319,12	\$ 1.396,98
PORTOVIEJO	1,67	674.531,17	\$ 463.499,56	\$ 211.031,61	\$ 740.355,13	\$ 665.275,82	\$ 211.031,61	\$ 316,55
STO DOMINGO	1,54	622.022,75	\$ 427.418,76	\$ 194.604,00	\$ 682.722,69	\$ 613.487,88	\$ 194.604,00	\$ 291,91
	100,00	40.391.087,75	\$ 27.754.464,66	\$ 12.636.623,09	44.332.642,34	\$ 39.836.875,58		

Fuente: Sweaden Compañía de Seguros S.A

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

Para la ciudad de Ambato se tiene un presupuesto determinado de seis millones, seiscientos treinta y cuatro mil novecientos diez y seis mil con cuarenta y tres centavos.

Este presupuesto se ve detallado a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 19-3: Presupuestos

CIUDAD	AMBATO
PRODUCCION POR RAMOS	TOTAL
Vida individual	9.420,00
Vida colectiva	40.500,00
Incendio y lineas aliadas	743.806,48
Transporte	49.288,56
Vehiculos livianos	1.952.678,10
Fidelidad publica	132.866,09
Accidentes personales	6.000,00
Lucro cesante incendio	12.000,00
Robo	225.000,00
Responsabilidad civil	48.825,78
Todo resgo contratista	12.000,00
Seriedad de oferta	-
Cumplimiento de contrato	37.600,00
Garantias aduaneras	-
Rotura de maquinaria	134.789,46
Equipo electronico	144.028,29
Buen uso de anticipo	34.400,00
Fidelidad privada	35.863,61
Vehiculos pesados	2.764.244,69
Buena calidad de materiales	-
Perdida de beneficio por rotura	1.200,00
Equipo y maquinaria contratista	250.405,38
Perdida de beneficio por rotura maq.	-
TOTAL	6.634.916,43

Fuente: Sweaden Compañía de Seguros S.A

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

3.3.2.4. Situación actual de Sweaden Compañía de Seguros S.A

En Sweaden Compañía de Seguros S.A en la ciudad de Ambato, el desempeño laboral se ha visto afectado notablemente, esto conlleva a tener una desfavorable acogida por parte de sus clientes, por lo que se han recibido varias observaciones debido al tiempo que se tardan en responder las solicitudes a los servicios que brinda la empresa y por la poca disposición de atender de manera inmediata a quienes acuden a sus instalaciones.

La inadecuada herramienta de evaluación del desempeño laboral actualmente en uso, no nos permite tener una medición clara y transparente, lo que dificulta la identificación del desempeño de los trabajadores en la compañía, es por esto que se propone un método de evaluación de desempeño, ya que se considera necesario y esencial para la evaluación del rendimiento de todo el personal de la Compañía de Seguros.

Es por esto que la investigación se centra en la realización de una evaluación del desempeño laboral a todo el personal de Sweaden Compañía de Seguros S.A. en la ciudad de Ambato, basándose en un proceso que permita valorar de manera formal, la calidad del rendimiento de sus empleados; y así poder establecer estrategias relacionadas con la motivación de sus trabajadores y con el desarrollo del personal dentro de la empresa.

Cabe señalar que la evaluación del desempeño no es un fin como tal, sino una herramienta o medio que se utiliza para mejorar la productividad y capacidades del talento humano de la empresa. Por lo tanto, este estudio de evaluación del desempeño permitirá el diagnóstico de cada una de las actividades que realicen los colaboradores y su impacto en el desempeño de sus puestos de trabajo; de igual manera, permitirá identificar los factores clave que afectan directamente la productividad de los empleados

Los resultados de la evaluación de desempeño proporcionarán información precisa y podrán ser una herramienta útil para la toma de decisiones. Los efectos obtenidos permitirán mejoras en las debilidades encontradas en los colaboradores y su productividad; además, se capacitará a los empleados para minimizar los defectos en su puesto de trabajo, ganando motivación y logrando un mayor éxito en el rendimiento laboral.

3.3.2.4.1. Justificación

En la actualidad, la evaluación de desempeño es una herramienta importante ya que preserva e incluso aumenta la productividad e identifica debilidades y deficiencias en la organización, tomando acciones correctivas para lograr los objetivos de la empresa.

Se pueden utilizar varios métodos para evaluar el desempeño laboral, sin embargo, para los propósitos de este estudio se eligió la evaluación de 360 grados, ya que no solo se evalúa el desempeño laboral del superior inmediato, sino que también participan colaboradores y clientes.

La evaluación de 360 grados sirve como un instrumento para administrar y monitorear a los colaboradores y de esta forma la empresa pueda lograr mejores resultados de productividad.

Tomando en cuenta estos aspectos, Sweaden Compañía de Seguros S.A., está preocupada por el desarrollo de su personal y del cumplimiento de metas y objetivos que se trazan mensualmente.

Por lo tanto, es muy importante evaluar constantemente el desempeño no solo de sus colaboradores sino también de sus superiores. De esta manera, esta investigación se justifica ya que los jefes inmediatos de la agencia de la Ciudad de Ambato necesitan saber cómo aplicar una evaluación de desempeño laboral de 360 grados, para que los resultados sean óptimos y puedan tomar mejores decisiones, administrar el área de manera eficiente, aumentar la productividad del trabajo, mejorar el servicio al cliente y capacitar a los empleados para que hagan mejor su trabajo.

Este trabajo de investigación es factible realizarlo ya que es un tema de actualidad y de gran interés social, se cuenta con toda la información requerida para su desarrollo, siendo capaz de consultar y comentar el tema con expertos en la materia, y contar con los materiales y herramientas necesarios para realizar el trabajo, y se pueda implementar en su totalidad. Para la aplicación de esta investigación se empleará el método de observación ya que se percibirá el problema de una forma directa aplicando herramientas como: encuestas, entrevistas, y la observación como tal, determinando así el conocimiento de las capacidades de los trabajadores, el desarrollo individual y organizacional.

El impacto a nivel social se dará a través de la innovación de procesos existentes y de métodos anticuados e ineficaces para mejorar tanto el desempeño laboral como la calidad de vida de los trabajadores de SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.; así como también me permitirán aplicar todos los conocimientos obtenidos para la obtención de mi título profesional.

3.3.2.5. Factibilidad

3.3.2.5.1. Social

La propuesta tiene una finalidad social porque busca la participación libre y creativa de los colaboradores en general, logrando así avanzar en el reconocimiento institucional, en cuyo caso se han fortalecido sus respectivas capacidades de gestión y las actividades para establecer espacios autónomos en sus áreas de trabajo, en el ámbito gerencial y con la comunidad.

3.3.2.5.2. Institucional

Con la comunidad como institución en mente, forma una organización con talento humano calificado integrado por directores, empleados, asociaciones, ciudadanos y otras personas que cuentan con el servicio del Ministerio para desarrollar el diseño de estrategias de gestión que aseguren la mejora del desempeño.

3.3.2.5.3. Económica

Iniciando con que la propuesta se basa en la implementación de estrategias de gestión, esto no parece implicar una derogación sustancial para las partidas presupuestarias de las entidades involucradas, ya que existe una comunidad multidisciplinar dentro del ministerio. Compuesto por ministros, empresarios, comunidad, lista para hacerse cargo del desarrollo de la propuesta.

3.3.2.5.4. Evaluación

Es factible evaluar la propuesta de acuerdo con la estrategia desarrollada para cada colaborador.

Esto se logrará mediante la supervisión y acciones sistemáticas. Además, el plan continúa con el acompañamiento y evaluación para que se desarrolle de manera permanente dentro de la compañía.

Se diseña una matriz que contiene las estrategias de gestión para la correcta administración del talento humano, que es la base para lograr los objetivos de la empresa.

Se busca implementar las siguientes estrategias que sean beneficiosas para el área administrativa, y por lo tanto se verán reflejadas en los resultados del cumplimiento de las actividades de cada colaborador de la entidad. Se pueden considerar de manera flexible los cambios relacionados con el público interno y externo.

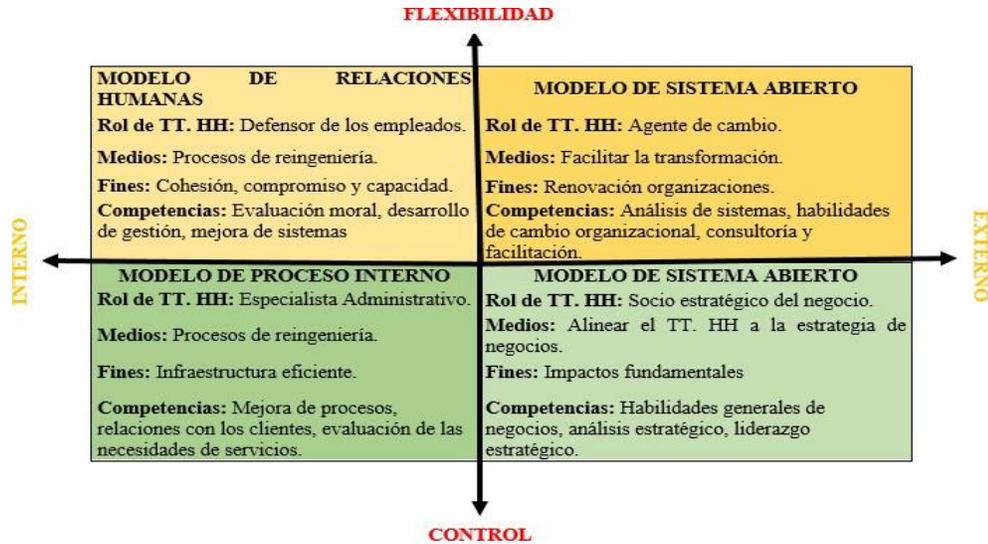


Figura 3-3: Modelo de competitivos para gestión de personas

Fuente: Fayol, H.

Elaborado por: Villafuerte, V. 2021

La estrategia de cambio tiene como objetivo transformar el modelo operativo a través de alianzas para de esta manera poder alcanzar rápidamente el más alto nivel de desempeño y cooperar con el cambio.

Mejorar los niveles de servicio superiores a través de la flexibilidad, la velocidad de respuesta y la mejora continua, de modo que la tasa de participación de cada colaborador en todas las actividades de su área aumente en un 50%.

La propuesta tendrá la flexibilidad que le permita ajustarse de acuerdo con los cambios o circunstancias que puedan presentarse ya que el objetivo general es mejorar de manera considerable la atención al cliente y disminuir la falta de capacitación a todo el personal.

CONCLUSIONES

Una vez finalizada esta investigación, se considerarán las siguientes conclusiones:

- La evaluación del desempeño de los empleados de Sweaden Compañía de Seguros S.A en Ambato permite determinar los factores que actualmente tienen un impacto negativo en el comportamiento personal y organizacional de los empleados.
Estos factores están involucrados en todos los ejecutivos de la sucursal debido a que los problemas se centraban en la poca paciencia con los clientes y la falta de capacitación de los colaboradores, lo que lleva como consecuencia el bajo rendimiento en sus actividades cotidianas en cada una de sus áreas de trabajo.
- El clima laboral y organizacional juegan un papel importante en la organización, porque determinan la forma en que los colaboradores aprecian el entorno en el que se envuelven, el desempeño, la productividad o la satisfacción, y a través de la aplicación de las encuestas para la presente investigación, se pudo constatar que los colaboradores transmiten su insatisfacción con la carga de trabajo excesiva y una capacitación deficiente, lo que afecta el clima organizacional donde se desempeñan.
- La indagación a través de la entrevista con la gerente de la sucursal ayudó a identificar las principales debilidades en que están presentes en cada una de las áreas y que como jefa directa debe enfocarse, para lograr el cambio y mejorar el desempeño de los colaboradores, aplicando las capacitaciones necesarias que se plantean en esta investigación, para así también mejorar la atención al cliente y conseguir la fidelización del mismo.

RECOMENDACIONES

Por medio de esta investigación sobre el desempeño laboral de los colaboradores de Sweaden Compañía de Seguros S.A en la ciudad de Ambato, es posible determinar algunos aspectos que deben ser considerados para realizar los cambios necesarios, por lo que se recomienda a los siguientes directivos de la compañía:

- Al utilizar estrategias de gestión para aumentar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad, estos elementos pueden cambiar la cultura, la organización y el entorno laboral, mejorando el desempeño de la organización.
Involucrar a todos los empleados de la sucursal para implementar los cambios propuestos y mejorar continuamente el desempeño de todos quienes integran la empresa.
- Es importante que los colaboradores sean considerados como el factor más importante para la empresa, mejorando su clima laboral, para que se desarrollen de manera profesional y personal dentro de la misma y de esta manera se puedan sentir identificados y comprometidos con las metas internas y externas de la compañía, ya que esto puede optimizar el desempeño, mejorar la productividad, aumentar la rentabilidad y lograr la fidelización de los clientes.
- Motivar, capacitar y controlar es una tarea compleja que la dirección debe realizar de manera adecuada. La gerente tiene que tratar con sus empleados, averiguar qué les gusta o no les gusta de la empresa y, a partir de ahí, tomar decisiones correctivas o medidas que permitan seguir mejorando porque es un continuo trabajo que debe ser evaluado constantemente para ir notando los cambios propuestos.

GLOSARIO

Actitud: Es un comportamiento común que ocurren en diferentes situaciones. La actitud determina la vida del alma de todos. La actitud está patentada por las reacciones repetidas de las personas. (Chiavenato, 1994).

Acción Correctiva: Es la medida tomada para eliminar las causas de no conformidades o malas condiciones detectadas. (Abril, 2008)

Acción Preventiva: Medidas tomadas para eliminar las causas de posibles no conformidades o condiciones indeseables. (Selltiz., 1965)

Administración: La gestión administrativa es un proceso cuyo objetivo es coordinar de manera efectiva y efectiva los recursos de los grupos sociales para lograr el objetivo de maximizar su productividad. (Mondy & Noe, 2005)

Autoevaluación: Sobre la base de información fidedigna, se desarrolló una reflexión programada y sistemática sobre la propia acción con el fin de realizar juicios de valor fundamentados, consensuados y comunicables. A su vez, esta actividad debe ser eficaz para recomendar acciones de mejora. (Babbie, 1979),

Autonomía: Son las personas o entidades que puedan actuar de acuerdo con sus estándares, independientemente de las opiniones o expectativas de los demás. (Mondy & Noe, 2005)

Calificación: El nivel de un nivel dado, expresado por denominaciones o puntajes, se asigna a una persona para evaluar el nivel de suficiencia o insuficiencia de conocimientos o capacitación mostrados en exámenes, ejercicios o pruebas. (Selltiz.B,1965).

Capital Humano: El capital humano se refiere al valor económico o productivo obtenido de la formación y experiencia de los trabajadores. (Chiavenato, 1994).

Cargo: Es la función de la que es responsable una persona en una organización, grupo o empresa.

Clima Organizacional: El ambiente organizacional se entiende como una expresión personal de reconocimiento por el establecimiento de la organización por parte de los empleados y gerentes, y este reconocimiento conduce directamente al desarrollo de la organización. Cuando hablamos de clima, nos referimos a las características del entorno laboral. (Abril, 2008)

Competencia: Es la capacidad de una persona para llevar a cabo una conducta (conductual o cognitiva) que le permita alcanzar un resultado superior al de otra persona en situaciones similares y con los mismos recursos disponibles. (Babbie, 1979),

Competencia Laboral: La capacidad para trabajar es el conocimiento y habilidad que puede responder satisfactoriamente a las necesidades de una tarea o actividad con el fin de alcanzar las metas establecidas por la organización o empresa. (Abril, 2008)

Comportamiento: Es el enfoque que tienen las personas u organismos en relación con su entorno o su mundo de estímulos. La conducta puede ser consciente o inconsciente, voluntaria o involuntaria, pública o privada, según las circunstancias que la influyan. (Robbins, S., & Decenzo, D., 2005).

Conocimientos: La habilidad para el trabajo se refiere al conocimiento y habilidad que puede responder satisfactoriamente a las necesidades de las tareas o actividades para lograr las metas establecidas por la organización o empresa. (Chiavenato, 1994).

Control: Es la capacidad humana comprende la esencia, la naturaleza y la relación de las cosas a través de la razón. (Mondy & Noe, 2005)

Cultura organizacional: Es una colección de ideas, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre todas las organizaciones. (Babbie, 1979),

Desarrollo organizacional: El desarrollo organizacional es una práctica sistemática y planificada dirigida a las creencias, actitudes, comportamientos organizacionales y valores de los empleados para mejorar el crecimiento personal y empresarial de los empleados. (Robbins, S., & Decenzo, D., 2005).

Desempeño Laboral: Es la forma en que los miembros de la organización trabajan de manera efectiva para lograr metas comunes, sujeto a las reglas básicas previamente establecidas. (Robbins, S., & Decenzo, D., 2005).

Desarrollo Integral

El desarrollo integral es un método especial de asistencia para el desarrollo, que incluye incorporar todas las causas del problema en una respuesta integral. (Chiavenato, 1994).

Disposición al cambio

Las personas que están dispuestas a cambiar sentirán el estímulo y el desafío del cambio, es estar dispuesto a cambiar, significa correr riesgos y perseguir sueños. (Abril, 2008)

Efectividad: Este concepto incluye la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados planificados a tiempo y al costo más razonable. (Mondy & Noe, 2005)

Eficacia: Grado en que se están logrando los objetivos de un plan, es decir, en qué medida se han logrado los resultados esperados. La eficacia consiste en centrar los esfuerzos de una empresa en las actividades y procesos que realmente necesitan llevarse a cabo para alcanzar las metas planteadas. (Babbie, 1979),

Eficiencia: Es el logro de una meta al menor costo unitario posible. (Robbins, S., & Decenzo, D., 2005).

Evaluación: Proceso dinámico mediante el cual una empresa, organización o institución académica puede reconocer vagamente su propio desempeño, particularmente sus aciertos y debilidades, y así reenfocar propuestas o enfocarse en estos resultados positivos para hacerlos aún más rentables. (Selltiz, B., 1965)

Evaluación de desempeño:

Es una evaluación sistemática del valor que una persona muestra por sus características personales y/o su utilidad para la organización del que forma parte y se expresa periódicamente según un procedimiento preciso realizado por una o más personas familiarizadas con la persona y el trabajo. (Abril, 2008)

Gestión estratégica: El desarrollo organizacional es una práctica sistemática y planificada dirigida a las creencias, actitudes, comportamientos organizacionales y valores de los empleados para mejorar el crecimiento personal y empresarial de los empleados. (Robbins, S., & Decenzo, D., 2005).

La gestión estratégica es la gestión de planes de acción y metas definidas para el éxito de la empresa. En la gestión estratégica, además de monitorear y gestionar los contenidos implementados, también se preparan proyectos y cambios estratégicos. (Chiavenato, 1994).

Gestión de Talento Humano: La gestión del talento es un proceso organizativo integrado diseñado para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los empleados. (Zuñiga, A., 2006).

Herramienta de evaluación basada en el comportamiento: Una herramienta de evaluación que se utiliza para pedir a los gerentes que califiquen el comportamiento de un empleado. (Robbins, S., & Decenzo, D., 2005).

Herramienta de evaluación basada en características: Una herramienta de evaluación que incita a un gerente a emitir juicios sobre los rasgos del trabajador que tienden a ser consistentes y duraderos. (Babbie, 1979).

Herramientas de evaluación orientadas a resultados: Una herramienta de evaluación utilizada por los gerentes para evaluar los resultados obtenidos por los trabajadores. (Zuñiga, A., 2006).

Instrumentos de evaluación: Los instrumentos de evaluación son un documento que sirve como evidencia de la información recaudada en una investigación. (Abril, 2008)

Liderazgo: El liderazgo es un conjunto de habilidades de gestión o coaching que un individuo debe controlar para poder influir en cómo se comportan las personas o en un grupo de trabajo, de modo que el equipo pueda lograr sus objetivos con entusiasmo. (Selltiz, B., 1965)

Logro: Son los resultados y la forma en que el empleado los logra en la organización. (Robbins, S., & Decenzo, D., 2005).

Metodología 360°: Es un instrumento para el desarrollo personal y profesional de los empleados, para la mejora permanente de los resultados de la organización y para el uso adecuado de los recursos, cuyo objetivo es analizar el desempeño o gestión de un empleado, a través del enfoque de metas y objetivos y evaluación desde diferentes ángulos. (Zuñiga, A., 2006).

Planificación: La planificación es un proceso organizado destinado a lograr objetivos específicos. En el sentido más general, significa lograr uno o más objetivos y completar con éxito las acciones requeridas. (Abril, 2008)

Productividad: Es una actitud que busca la mejora continua de todo lo existente. Es la creencia de que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer y mañana, mejor que hoy. Además, esto significa un esfuerzo continuo para adaptar las actividades económicas y sociales a los cambios permanentes de situaciones utilizando nuevas teorías y nuevos métodos. (Selltiz. B., 1965)

Rango: El rango es el intervalo entre los valores máximo y mínimo; por lo tanto, comparte la unidad con los datos. (Robbins, S., & Decenzo, D., 2005).

Rendimiento: El rendimiento es el rendimiento de la inversión, generalmente medido como un porcentaje del capital invertido. Intuitivamente, el rendimiento es la ganancia relativa a los recursos utilizados. (Abril, 2008)

Registro: Se trata de las acciones y consecuencias del registro, y los verbos significan observar o examinar algo con cuidado. El registro también se refiere a escribir o registrar cierta información en un documento o papel. (Babbie, 1979),

Resultados: El resultado es el resultado o el resultado de una acción, proceso o situación. Este concepto es aplicable a diferentes contextos. Visto de otra manera, el resultado es el resultado o la conclusión de una acción o acción. (Robbins, S., & Decenzo, D., 2005).

Seguimiento: El seguimiento incluye un análisis sistemático y la recopilación de información a medida que avanza el proyecto. Su objetivo es mejorar la eficiencia y eficacia de proyectos y organizaciones. Se basa en los objetivos establecidos y las actividades planificadas en cada fase del trabajo de planificación. (Zuñiga, A.,2006).

Talento Humano: Es el potencial humano que se puede asociar a procesos productivos eficientes, efectivos y efectivos. (Selltiz.B,1965).

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es la unión de dos o más personas organizadas de determinada manera, que cooperan para lograr un objetivo común (es decir, la ejecución del proyecto). (Abril, 2008)

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, V. (2008). *Modelo de Gestión Administrativa*. México: Trillas.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias - Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2002). *Recursos Humanos: Desempeño del personal*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias - Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Arriagada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar*. Santiago de Chile: ILPES.
- Babbie. (14 de Enero de 1979). *Modelo de Recursos Humanos*.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: Población y Muestra*. México: Pearson.
- Besseyre. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: ECOE Ediciones.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: International Thompson.
- Busgos, C. (2006). *Las variables que se consideran en un programa de investigación de sistemas*. Costa Rica: Turrialba.
- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño: Desempeño por competencias*. Argentina: Invenio.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos (8ª ed.)*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Talento Humano*. México: Mc Graw-Hill.
- Dessler, G. (2011). *Administración de personal: Evaluación del desempeño*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Domingo, J. (2007). *Conocimiento y gestión: la gestión del conocimiento para la mejora de las personas y las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.
- Fayol, H. (1990). *Principios de la administración científica*. Londres: Herrero Hermanos.
- Fayol, H. (2001). *Administración: Procesos Administrativos*. New York: Herrero Hermanos.
- Fayol, H., & Tylor, F. (1999). *Administración*. Londres: Herrero Hermanos.
- Fernández, M. (2004). *Administración de Recursos Humanos Para el desempeño*. Buenos Aires: Limusa.
- Gibson, W. (2010). *Administración del Desempeño: Objetivos del desempeño*. Estados Unidos: Person Educación.

- Hernández, R., & Fernández, C. (2010). Modalidades de Investigación: Investigación Cualitativa. México: Mc Graw-Hill.
- Herrea, E. (2004). Tutoría de la Investigación: El paradigma crítico propositivo. Ambato: Gráficas Corona.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Barcelona: Ibidem.
- Mancero, J. (27 de Agosto de 2009). Evaluación de desempeño enfoque cualitativo. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Enfoque>
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice Hall.
- Moran, A. (2010). Evaluación del desempeño. Buenos Aires: Granica.
- Nieto, L. (2003). Evaluar para mejorar. Madrid: Narcea.
- Parra, M. (2002). La evaluación del desempeño y la gestión de los RR.HH. México: Prentice Hall.
- Robbins. (2004). Fundamentos de administración. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). Fundamentos de Administración. Naucalpan: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2005). Fundamentos de administración. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de administración. México: CENGAGE Learning.
- Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de personal. México: Cengage Learning.
- Salazar, A. (2005). Administración de Talento Humano. Madrid: Díaz de Santos.
- Selltiz. (1965). Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- Sprenger, R. (2005). La rebelión del individuo: porqué debemos repensar por completo la tarea administrativa. Madrid: Díaz de Santos.
- Werther, W., & Davis, K. (1995). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.
- Zuñiga, A. (2006). Evaluación integral de productividad. Madrid: Díaz de Santos.



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS - AMBATO ENCUESTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Estamos interesados en conocer tu opinión, ayúdanos llenando todos los ítems, nos será de total utilidad la información proporcionada.

1. Edad:

18 – 25 ()

26 – 33 ()

34 – 41 ()

42 – 49 ()

50 o más ()

2. Género:

Masculino ()

Femenino ()

Otro ()

Tomando en cuenta los siguientes parámetros

¿Qué tan satisfecho estuvo con...?:

3. Calidad del servicio

Muy insatisfecho ()

Insatisfecho ()

Neutral ()

Satisfecho ()

Muy Satisfecho ()

4. Proceso de resolución de problemas

Muy insatisfecho ()

Insatisfecho ()

Neutral ()

Satisfecho ()

Muy Satisfecho ()

5. El ejecutivo y su conocimiento sobre su área de trabajo:

Muy insatisfecho ()
Insatisfecho ()
Neutral ()
Satisfecho ()
Muy Satisfecho ()

6. Tiempo de espera para ser atendido:

Muy insatisfecho ()
Insatisfecho ()
Neutral ()
Satisfecho ()
Muy Satisfecho ()

7. ¿El colaborador fue amable al momento de atenderle?

Muy en desacuerdo ()
En desacuerdo ()
Parcialmente de acuerdo ()
Muy de acuerdo ()

ANEXO B: ENTREVISTA CON LA GERENTE DE SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS

ENTREVISTA CON LA GERENTE DE SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS SUCURSAL AMBATO

Banco de preguntas:

1. ¿Cuál cree usted que es el propósito de esta evaluación?
2. ¿Cuál es su principal reto como gerente para el año que viene?
3. ¿Cree que sus objetivos personales están alineados con los de la organización?
4. Si pudiera cambiar algún aspecto de su puesto como gerente, ¿cuál sería y cómo implementaría el cambio?
5. ¿Qué aspectos cree usted que debería mejorar para dirigir a sus ejecutivos?:
6. ¿Cree que su equipo está trabajando bien?:
7. ¿Qué obstáculos se encuentran para alcanzar sus objetivos como sucursal?
8. ¿Cómo le gusta recibir feedback? ¿Ha obtenido el suficiente este año?:
9. ¿Qué cambios le gustaría ver en el entorno laboral?:
10. ¿Cómo cree usted que es la atención al cliente?
11. ¿Su respuesta a clientes con interrogantes es eficiente?

ANEXO C: CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A – AMBATO

Indicaciones:

- Deberá leerse cada ítem y marcar con una equis (X) la opción que describa de mejor manera su desempeño laboral
- Deberá elegirse una opción posible de cada escala.



Evaluación de 360 Grados

Fecha:

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Nivel de Formación:	
Área de Formación:	
Departamento:	
Puesto:	
Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado	

COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Comunicación						
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
3	Presta atención en las conversaciones.					
4	Se comunica de manera escrita con claridad.					
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					
Trabajo en equipo						
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
Resolución de problemas						
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.					
Mejora continua						
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					

Organización y administración del tiempo

21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					

Enfoque en el cliente

24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					

Pensamiento estratégico

29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					

Enfoque a resultados

33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales concompromiso.					

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado

FORTALEZAS	
------------	--



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 30/07/2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: VANESSA ANABELL VILLAFUERTE CAICEDO
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: INGENIERA EN EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.
 Firmado electrónicamente por: JHONATAN RODRIGO PARREÑO UQUILLAS
 30-07-2021
1438-DBRA-UTP-2021