



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

**Evaluación de desempeño del personal que labora en la empresa
“Ricuras de Sal y Dulce” y su incidencia en el rendimiento laboral.**

**Trabajo de Integración Curricular
previo a la obtención del título de
Licenciada en Administración de
Empresas**

AUTORA:

Gissella Nicole Sarmiento Sarmiento

DIRECTOR:

Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva, PhD.

Loja - Ecuador

2023

Certificación

Loja, 25 de octubre del 2023

Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva, PhD

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo proceso de la elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Evaluación de Desempeño del personal que labora en la empresa “Ricuras de Sal y Dulce” y su incidencia en el rendimiento laboral**, de autoría de la estudiante **Gissella Nicole Sarmiento Sarmiento**, con cédula de identidad Nro. **1105706616**, previa a la obtención del título de **Licenciatura en Administración de Empresas**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva, PhD.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría

Yo, **Gissella Nicole Sarmiento Sarmiento**, declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 1105706616

Fecha: 25 de octubre del 2023

Correo electrónico: gissella.sarmiento@unl.edu.ec

Celular: 0985234170

Carta de autorización por parte de la autora, para la consulta de reproducción parcial o total y/o publicación electrónica de texto completo del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **Gissella Nicole Sarmiento Sarmiento**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Evaluación de desempeño del personal que labora en la empresa “Ricuras de Sal y Dulce” y su incidencia en el rendimiento laboral**, como requisito para optar el título de: **Licenciatura en Administración de Empresas**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja al 25 de octubre del 2023

Firma:

Autor: Gissella Nicole Sarmiento Sarmiento

Cédula: 1105706616

Dirección: Avenida Villonaco

Correo electrónico: gissella.sarmiento@unl.edu.ec

Celular: 0985243170

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Directora del Trabajo de Integración Curricular: Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva, PhD.

Dedicatoria

A Dios:

Por su amor y su bondad que no tienen límites, el cual me permite cumplir mis logros que son resultados de su ayuda donde me motiva a creer que con esfuerzo y sacrificio se puede lograr todo lo que uno se propone.

A mis padres:

María Yolanda Sarmiento y Leonardo Sarmiento, gracias por el esfuerzo y sacrificio que han hecho durante todo este tiempo por estar conmigo en los buenos y malos momentos de la vida, gracias por guiarme cada día y enseñarme a luchar por lo que uno quiere, también por ayudarme a no rendirme ante ningún obstáculo, los amo eternamente.

A mis hermanos:

Byron Andrés Sarmiento y Josselyn Anahy Sarmiento, por el apoyo incondicional que siempre me brindan, gracias por ser quienes me aconsejan, guían e iluminan mi vida en todo momento los adoro.

Gissella Nicole Sarmiento Sarmiento

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios por haberme permitido estar con vida, y así poder lograr mis sueños y metas y compartir junto a mi familia.

Mi agradecimiento de manera especial a mis padres, hermanos, quienes con su fuerza y sacrificio me apoyaron incondicionalmente, y juntos logramos salir adelante a pesar de la adversidad que se nos ha presentado.

A la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, a todos mis docentes que supieron guiarme y formarme en el ámbito personal y profesional.

A la Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva, mi directora de tesis, por guiarme e impartir sus conocimientos con asesoramiento, análisis y comentarios suscitados en el transcurso de la misma.

Gissella Nicole Sarmiento Sarmiento

Índice de contenidos

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
▪ Índice de tablas	
▪ Índice de figuras	
▪ Índice de Anexos	
1. Título	1
2. Resumen.....	2
2.1 Abstract.....	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	7
4.1 Antecedentes	7
4.2 Bases Teóricas	9
4.2.1 Empresa	9
4.2.1 Gestión del talento humano.....	10
4.2.1.1 Definición, Importancia, Objetivos	10
4.2.2 Proceso de gestión de personal.....	11
4.2.2.1 Reclutamiento.....	11
4.2.2.2 Selección.....	11
4.2.2.3 Capacitación	11

4.2.2.4	Recompensa	11
4.2.2.5	Evaluación del desempeño.....	12
4.2.2.6	Compensación	12
4.2.3	Evaluación de desempeño.....	13
4.2.3.1	Definición, Objetivos, Beneficios, Importancia.....	13
4.2.4	Administración del desempeño laboral.....	15
4.2.5	Evaluación de Desempeño 360°	15
4.2.5.1	Objetivo de la Evaluación de Desempeño Laboral de 360°	15
4.2.5.2	Etapas de aplicación de la Evaluación de Desempeño laboral de 360°.	16
4.2.6	Competencias de la Evaluación de Desempeño 360°	16
	<input type="checkbox"/> Enfoque al Cliente.....	17
	<input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo	17
	<input type="checkbox"/> Enfoque a resultados.....	17
	<input type="checkbox"/> Comunicación	17
	<input type="checkbox"/> Organización y Administración del tiempo	18
	<input type="checkbox"/> Pensamiento Estratégico.....	18
	<input type="checkbox"/> Sentido de pertenencia.....	18
	<input type="checkbox"/> Resolución de problemas	18
4.2.7	Aplicaciones de la evaluación del desempeño	18
4.2.8	Rendimiento laboral	19
4.2.8.1	Definición.....	19

4.2.8.2	El rendimiento como una conducta dentro de la organización.....	19
4.2.8.3	Factores que inciden en el rendimiento laboral	19
4.2.9	El método Lean	20
4.2.10	El método Agile	22
4.3	Marco conceptual.....	23
5.	Metodología	24
5.1	Área de estudio.....	24
5.1.1	Contacto e identificación de la empresa.....	24
5.1.2	Ubicación de la empresa.....	24
5.1.3	Procedimiento.....	25
5.1.4	Formato método 360° para la Evaluación de Desempeño 360°	26
5.1.5	Pasos de la Evaluación de desempeño mediante el método 360°	26
5.1.6	Etapas de la Evaluación 360°	27
5.1.7	Procesamiento y análisis de datos.....	28
6.	Resultados.....	29
6.1	Cumplimiento del objetivo específico 1: Diagnosticar la situación actual de la empresa, en lo referente al desempeño del personal.....	29
6.1.1	Reseña Histórica de la empresa ‘Ricuras de Sal y Dulce’	29
6.1.2	Distribución de cocina y salón de la empresa	30
6.1.3	Referente al desempeño laboral de la empresa Ricuras de Sal y Dulce	31
6.1.3	Diagnóstico situacional de la empresa ‘Ricuras de Sal y Dulce’	32
6.1.4	Análisis del entorno externo de la empresa ‘Ricuras de Sal y Dulce’	32
6.2	Objetivo Específico 2: Realizar la evaluación de desempeño del personal que labora en la empresa “Ricuras de sal y dulce” con el método 360°.	36

6.3	Objetivo Especifico 3: Determinar la incidencia de la evaluación de desempeño en el rendimiento laboral.	105
7.	Discusión	108
7.1.	Necesidades que se deben mejorar con la propuesta	111
7.2.	Propuesta de mejora	111
8.	Conclusiones	123
9.	Recomendaciones	124
10.	Bibliografía	125
11.	Anexos	131

Índice de tablas

Tabla 1. Diagnostico situacional FODA de la empresa “Ricuras de sal y dulce”.	32
Tabla 2. Nómina de trabajadores	33
Tabla 3. Escala de medición para realizar la evaluación de desempeño	39
Tabla 4. Comunicación – Jefe Inmediato	40
Tabla 5. Comunicación – Autoevaluación	42
Tabla 6. Comunicación – Colega	44
Tabla 7. Comunicación – Cliente	46
Tabla 8. Trabajo en Equipo- Jefe Inmediato	48
Tabla 9. Trabajo en Equipo- Autoevaluación	50
Tabla 10. Trabajo en Equipo- Colega	52
Tabla 11. Trabajo en Equipo- Cliente	54
Tabla 12. Resolución de Problemas- Jefe Inmediato	56
Tabla 13. Resolución de Problemas- Autoevaluación	58
Tabla 14. Resolución de Problemas- Colega	60
Tabla 15. Resolución de Problemas- Cliente	62
Tabla 16. Mejora Continua- Jefe Inmediato	64
Tabla 17. Mejora Continua- Autoevaluación	66
Tabla 18. Mejora Continua- Colega	68
Tabla 19. Mejora Continua- Cliente	70
Tabla 20. Organización y Administración del tiempo- Jefe Inmediato	72
Tabla 21. Organización y Administración del tiempo- Autoevaluación	74
Tabla 22. Organización y Administración del tiempo- Colega	76
Tabla 23. Organización y Administración del tiempo- Cliente	78

Tabla 24. Enfoque al cliente- Jefe Inmediato	80
Tabla 25. Enfoque al cliente- Autoevaluación	82
Tabla 26. Enfoque al cliente- Colega	84
Tabla 27. Enfoque al cliente- Cliente.....	86
Tabla 28. Pensamiento Crítico- Jefe Inmediato.....	88
Tabla 29. Pensamiento Crítico- Autoevaluación	90
Tabla 30. Pensamiento Crítico- Colega	92
Tabla 31. Pensamiento Crítico- Cliente.....	94
Tabla 32. Capacitación- Jefe Inmediato	96
Tabla 33. Capacitación- Jefe Inmediato	98
Tabla 34. Capacitación- Colega	100
Tabla 35. Capacitación- Clientes.....	102
Tabla 36. Escala de medición para evaluar la incidencia en el rendimiento laboral	106
Tabla 37. Plan de capacitaciones	118
Tabla 38. Presupuesto para el desarrollo de las capacitaciones	120
Tabla 39. Cronograma para el desarrollo del plan de capacitación.....	121

Índice de figuras

Figura 1. Componentes de la remuneración total	12
Figura 2. Circuito Lean Startup	21
Figura 3. Ubicación geográfica de la empresa Ricuras de sal y dulce	24
Figura 4. Plano de la cocina de la empresa Ricuras de sal y dulce.	30
Figura 5. Plano del salón de la empresa Ricuras de sal y dulce.	30
Figura 6. Red de evaluadores	37
Figura 7. Comunicación – Jefe Inmediato	41
Figura 8. Comunicación - Autoevaluación	43
Figura 9. Comunicación - Colega	45
Figura 10. Comunicación – Clientes	47
Figura 11. Trabajo en equipo – Jefe Inmediato	49
Figura 12. Trabajo en Equipo – Autoevaluación	51
Figura 13. Trabajo en equipo – Colega	53
Figura 14. Trabajo en Equipo – Cliente	55
Figura 15. Resolución de problemas – Jefe Inmediato	57
Figura 16. Resolución de problemas – Autoevaluación	59
Figura 17. Resolución de problemas – Colega	61
Figura 18. Resolución de Problemas – Cliente	63
Figura 19. Mejora Continua – Jefe Inmediato	65
Figura 20. Mejora Continua – Autoevaluación	67
Figura 21. Mejora Continua – Colega	69
Figura 22. Mejora Continua – Cliente	71
Figura 23. Organización y Administración del Tiempo – Jefe Inmediato	73
Figura 24. Organización y Administración del Tiempo – Autoevaluación	75
Figura 25. Organización y Administración del Tiempo – Colega	77

Figura 26. Organización y Administración del Tiempo – Clientes	79
Figura 27. Enfoque al cliente – Jefe Inmediato	81
Figura 28. Enfoque al cliente – Autoevaluación.....	83
Figura 29. Enfoque al cliente – Colegas	85
Figura 30. Enfoque al cliente – Clientes.....	87
Figura 31. Pensamiento Crítico – Jefe Inmediato	89
Figura 32. Pensamiento Crítico – Autoevaluación.....	91
Figura 33. Pensamiento Crítico – Colegas	93
Figura 34. Pensamiento crítico - Clientes	95
Figura 35. Capacitación – Jefe Inmediato	97
Figura 36. Capacitación – Autoevaluación.....	99
Figura 37. Capacitación – Colegas	101
Figura 38. Capacitación – clientes.....	103
Figura 39. Resultados de los porcentajes por dimensión.....	105
Figura 40. Perfil de cargo para cajero/a	112
Figura 41. Perfil de cargo para mesero.....	113
Figura 42. Perfil de cargo para cocinero/a	114
Figura 43. Desempeño laboral del evaluado Angel Robles	140
Figura 44. Desempeño laboral del evaluado Willy Chila	141
Figura 45. Desempeño laboral del evaluado Jose Astudillo	142
Figura 46. Desempeño laboral del evaluado Neison Luzuriaga.....	143
Figura 47. Desempeño laboral del evaluado Jhonny Chuquirilma	144
Figura 48. Desempeño laboral del evaluado Bryan Heredia	145
Figura 49. Desempeño laboral del evaluado Maria Riofrio	146
Figura 50. Desempeño laboral del evaluado Maria Sarmiento.....	147
Figura 51. Desempeño laboral del evaluado Cecilia Apolo.....	148

Figura 52. Desempeño laboral del evaluado Gina Castillo	149
Figura 53. Desempeño laboral del evaluado Andres Rios	150

Índice de Anexos

Anexo 1: Formato de La Evaluación de Desempeño 360°	131
Anexo 2: Resultados individuales de la evaluación de desempeño del personal que labora en la empresa ricuras de sal y dulce.....	140
Anexo 3: Preparación al personal	151
Anexo 4: Aplicación de la evaluación	151
Anexo 5: Entrega de resultados	151
Anexo 6: Certificado de traducción del abstract	151

1. Título

Evaluación de Desempeño del personal que labora en la empresa “Ricuras de Sal y Dulce”
y su incidencia en el rendimiento laboral.

2. Resumen

En el mundo empresarial actual, la evaluación de desempeño del personal se ha convertido en una herramienta esencial para las organizaciones que buscan optimizar su funcionamiento y alcanzar sus objetivos. La presente investigación tiene como objetivo principal evaluar el desempeño laboral del personal que labora en la empresa Ricuras de Sal y Dulce de la ciudad de Loja. Es una investigación descriptiva, con un enfoque mixto, participaron 11 empleados, mismos que se conforman por 6 cocineros 3 meseros y 2 cajeros. El método de evaluación de desempeño utilizado fue el de 360° por ser el más completo participan: jefe, compañeros, clientes y su autoevaluación, la técnica utilizada fue la encuesta a través de un cuestionario en donde se evaluaron 8 competencias: Comunicación, Trabajo en Equipo, Resolución de conflictos, Mejora Continua, Organización y Administración del tiempo, Enfoque al cliente, Pensamiento Crítico y Capacitación, tomando en cuenta el uso de escala de Likert para calificar de 1 a 5, siendo (1,2) negativo y (3,4,5) positivo. Los resultados indicaron que la competencia con mayor incidencia es el pensamiento crítico (93,86%), en cuanto a las competencias con menor incidencia es la resolución de conflictos (83, 33%) y comunicación (85, 76%), esto conduce que por problemas de comunicación se cause la resolución de conflictos dentro del área laboral. En el desempeño individual el trabajador con más bajo rendimiento es un cajero, demostrando que las competencias más difíciles de sobrellevar es la resolución de problemas (65%) y la mejora continua (70%). Por otro lado, el trabajador con más alto rendimiento es otro cajero evidenciando el pensamiento crítico (100%) y el enfoque al cliente (97%), se comunicó a cada uno de los trabajadores los resultados de su desempeño laboral. Finalmente, las competencias planteadas en la mayoría de colaboradores inciden (93,86%) en su rendimiento.

Palabras clave: Evaluación, desempeño, método 360°, comunicación.

2.1 Abstract

In today's business world, personnel performance evaluation has become an essential tool for organizations seeking to optimize their operation and achieve their objectives. The present research aims principally to evaluate the work performance of the personnel working in the company Ricuras de Sal y Dulce in Loja city. It is a descriptive research, with a mixed approach, 11 employees participated, consisting of 6 cooks, 3 waiters and 2 cashiers. The performance evaluation method used was the 360° method because it is the most complete and involves: boss, colleagues, customers and their self-evaluation; the technique used was the survey through a questionnaire where 8 competencies were evaluated: Communication, Teamwork, Conflict Resolution, Continuous Improvement, Organization and Time Administration, Customer Focus, Critical Thinking and Training, taking into account the use of a Likert scale to rate from 1 to 5, being (1,2) negative and (3,4,5) positive. The results indicated that the competency with the highest incidence is critical thinking (93.86%), while the competencies with the lowest incidence are conflict resolution (83.33%) and communication (85.76%), leading to the fact that communication problems cause conflict resolution in the labor area. In individual performance, the worker with the lowest performance is a cashier, showing that the most difficult competencies to cope with are problem solving (65%) and continuous improvement (70%). On the other hand, the worker with the highest performance is another cashier evidencing critical thinking (100%) and customer focus (97%); it was communicated the results of their work performance to each of the workers. Finally, the competencies presented in the majority of partners have an impact (93.86%) on their performance.

Keywords: Evaluation, performance, 360° method, communication.

3. Introducción

Hoy en día las empresas se esfuerzan por mantenerse competitivas y adaptarse a un entorno en constante cambio, así mismo reconocen la importancia de medir, analizar y mejorar el rendimiento de su equipo humano.

La evaluación de desempeño no se limita simplemente a la revisión anual de logros; más bien, es un proceso continuo e integral que involucra la identificación de fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo para cada miembro del equipo. Esta práctica no solo beneficia a los empleados al brindarles claridad sobre sus expectativas y metas, sino que también impulsa la eficiencia organizacional al alinear los esfuerzos individuales con los objetivos más amplios de la empresa.

Algunos factores que permiten el progreso de las empresas son el desempeño y rendimiento laboral, es por ello que deben ser evaluados constantemente para detectar cambios que se puedan presentar dentro del personal a la hora de realizar actividades.

El presente trabajo titulado **“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA “RICURAS DE SAL Y DULCE” Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL”**, tiene como finalidad evaluar el desempeño laboral del personal y en base a ello determinar la incidencia de cada competencia en el rendimiento de los trabajadores.

La evaluación de desempeño para el caso de la empresa “Ricuras de Sal y Dulce”, permite a su vez diagnosticar los posibles problemas o necesidades de mejora que este tipo de empresas requieren y a partir de ello establecer posibles decisiones para fomentar mejoras tanto en el producto como en el servicio al cliente, es decir, aumentar los niveles en la productividad de los colaboradores, el trabajo en equipo y un óptimo desempeño en cuanto a atención al cliente se refiere.

Los objetivos que guiaron la presente investigación son: Evaluar el desempeño laboral y determinar la incidencia en el rendimiento del personal que labora en la empresa “Ricuras de Sal y Dulce”.

Objetivos Específicos: Diagnosticar la situación actual de la empresa, en lo referente al desempeño del personal; Realizar la evaluación del desempeño del personal que labora en la

empresa “Ricuras de sal y dulce” con el método 360°; Determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral.

Se observan artículos y libros que tratan sobre el desempeño laboral, uno de ellos es el de Mendoza y Arriola, que trata sobre el desempeño laboral de los colaboradores: “se destaca que el desempeño laboral tanto local como internacional de los últimos tiempos, amerita pensar en el valor de la sociedad del conocimiento como aquel elemento que tiene mayor relevancia, pues se generan conocimientos y habilidades”.

Según el artículo de investigación científica: Evaluación del desempeño laboral, publicado por Diaz (2009), mismo que destaca la reflexión sobre la evaluación del desempeño como acciones o comportamientos observados en los empleados relevantes para los objetivos de la organización, esto se puede medir en función de las habilidades de cada persona y su nivel de contribución al negocio. La evaluación brinda a los empleados la oportunidad de autoevaluarse y autocriticarse para desarrollarse y controlarse, junto a ello se estimula el trabajo en equipo y se esfuerza por desarrollar acciones encaminadas a motivar a la persona y lograr su alineamiento con los objetivos de la empresa, resolver problemas con prontitud y tomar las medidas disciplinarias correspondientes, en caso de ser necesario estimula la capacitación entre los evaluados. La evaluación señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos; programa actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo además establece las normas y procedimientos para su ejecución. Así mismo, indica que evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier entidad conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus trabajadores, hace mención a que no es una tarea fácil y muchas veces la evaluación de desempeño deja mucho que desear en la práctica, misma de la administración de las empresas, por ello existen varios métodos de evaluación de desempeño, posibilitando a la empresa la utilización y aplicación de los varios métodos, para sus requerimientos.

El alcance de la investigación específicamente es para la empresa “Ricuras de Sal y Dulce” incluyendo la evaluación de desempeño para sus once trabajadores para el año 2023, si bien, la limitación es la población pequeña a la que se ha realizado dicha evaluación, es importante destacar los resultados significativos de ello para que sirvan de antecedentes para otros estudios similares.

Además, el trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Resumen traducido al inglés, mismo que detalla los objetivos, la metodología utilizada, además de los principales resultados. Cuenta con el **Marco Teórico**, en donde se detalla conceptos que permiten fundamentar el tema objeto de estudio, así mismo en la **Metodología** se indica que materiales y métodos se utilizaron para el desarrollo del trabajo, luego se hace referencia a los **Resultados** que se obtuvieron mediante la aplicación del método 360° a los empleados y clientes de Ricuras de Sal y Dulce, los cuales proporcionaron la información requerida en cuanto a las actividades que cada uno desempeña; se analizó y evaluó la información recolectada, proponiéndose un plan de capacitación.

Como **Conclusiones** se cumplió con los objetivos de esta investigación, para ello se aplicó el método 360° el cual permitió diseñar diferentes preguntas para poder medir cada competencia, así como el análisis de resultados descritos en el apartado anterior.

En las **Recomendaciones** se plantea formular estrategias enfocadas al mejoramiento del desempeño laboral, a la resolución de problemas y comunicación, tomando en cuenta que estas competencias forman parte de las ocho dimensiones que se analizaron en la investigación.

4. Marco Teórico

4.1 Antecedentes

De acuerdo con el artículo El desempeño laboral: Un problema social de la ciencia, publicado por Indacochea (2018) menciona que la evaluación del desempeño en el ámbito laboral es una realidad cotidiana, así como en las organizaciones motivadas por la experiencia laboral. El campo de la evaluación del desempeño en la organización ya es una herramienta básica para el desarrollo del talento humano en la organización. También se deduce que la evaluación es una guía que permite detectar problemas en la supervisión del personal y su integración con la empresa, así como, poder medir de manera objetiva como se está desempeñando en el puesto que ocupa. Cabe recalcar que se trata de un proceso para calificar en primer lugar el valor que el empleado otorga a la empresa.

Según el artículo Climatología organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño del trabajador de una pyme servicios de ingeniería publicado por Rangel y Granados (2017) menciona que el desempeño laboral es el comportamiento de los empleados, persiguiendo metas establecidas y constituyendo una estrategia personal para lograrlas, este enfoque tiene que ver con el logro de los objetivos establecidos y los recursos utilizados. Cabe señalar que se refiere a que todo el proceso de recursos humanos de una empresa independientemente de su tamaño, se encuentra entre sus funciones principales, encaminadas a lograr la eficiencia y la mejor productividad posible. En el artículo antes mencionado hacen mención a la importancia de la evaluación del desempeño laboral mismo que permite valorar aspectos del trabajador como conocimientos, destrezas, aptitudes, así como aspectos relacionados con la productividad como: calidad, cantidad, oportunidad y resultados obtenidos en el trabajo. Por esta razón es que es tan importante realizarla para que la empresa pueda determinar si cuenta con trabajadores comprometidos y productivos.

Iturralde (2011), en su tesis titulada “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda. De la ciudad de Ambato en el año 2010”, para optar el grado de ingeniera en contabilidad y auditoría, se destaca el conocimiento de conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, para poder mantener los puntos fuertes y si hay necesidad de alguna mejora de habilidades o rasgos. Cada persona es un fenómeno que se caracteriza de muchas variables y entre ellas las diferencias en aptitud y comportamiento son diversas, por ello hay razón suficiente para realizar

evaluaciones de desempeño usando métodos como la evaluación de 360° misma que ayuda a fortalecer las habilidades que presentan cada uno de los individuos mediante la retroalimentación.

Jimbo (2020), en su tesis titulada “Evaluación del Desempeño para el personal de farmacia: Caso Farmacia Cuxibamba de la ciudad de Loja, 2019-2020.” para optar el grado de ingeniera en administración de empresas, se destaca la evaluación del desempeño como proceso en el cual los supervisores determinan el nivel de desempeño logrado por los colaboradores en relación con el desempeño deseado, así mismo compara el resultado obtenido con el resultado deseado, todo esto con fines de mejorar el rendimiento de los trabajadores.

4.2 Bases Teóricas

4.2.1 Empresa

a) Definición

Para Chiavenato (2005), “es una organización social que utiliza diversos recursos para lograr ciertos fines” (p.27). Al explicar este concepto, el autor menciona que la empresa es una organización social porque es una asociación de personas para el funcionamiento de un negocio y su objeto es para un fin específico, ha de ser lucrativo o satisfacer una necesidad social.

b) Clasificación

Las empresas se pueden clasificar según las actividades que realizan, de acuerdo con (Jimenez, 2014) se clasifican en:

- **Industriales:**

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

Extractivas: Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.

Manufactureras: Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados.

- **Agropecuarias**

Como su nombre indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería, son las que pertenecen al sector primario de la economía.

- **Comerciales**

Son las empresas intermediarias entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra y venta de productos terminados.

- **De Servicios**

Las empresas de servicios como su nombre lo indica, son aquellas que prestan servicio a la comunidad, a otras empresas públicas o privadas, las cuales pueden tener o no fines lucrativos.

Clasificación según el origen del capital

Según la procedencia u origen del capital, y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse como se muestra a continuación. (Jimenez, 2014). En este caso se explicará la definición de la empresa privada ya que es donde se encuentra la empresa en estudio.

- **Privadas**

Son las empresas que, para su constitución, la procedencia del capital proviene de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

4.2.1 Gestión del talento humano

4.2.1.1 Definición, Importancia, Objetivos

a) Definición

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009, p. 9).

b) Importancia

La importancia de la gestión del talento humano radica en que se trata de una función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar las metas organizacionales e individuales. Los nombres como departamento de recursos humanos, relaciones laborales, recursos humanos, se utilizan para describir un departamento o equipo que gestiona personas. Chiavenato (2005) el capital humano ya no es visto como recursos organizacionales (personas), sino que se reconoce el gran papel que desempeña en la empresa, es decir, es visto como un ser con inteligencia, personalidad, conocimiento, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones únicas.

c) Objetivos

De acuerdo con Chiavenato (2005) los objetivos de la gestión del talento humano son los siguientes:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
4. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar e impulsar el cambio.
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

4.2.2 Proceso de gestión de personal

4.2.2.1 Reclutamiento

Chiavenato (2007) plantea que el reclutamiento se basa en las necesidades actuales y futuras de recursos humanos de la organización. Incluye la investigación e intervención sobre los recursos capaces de dotar a la organización del número de personas necesario para la consecución de sus objetivos. Se trata de una actividad que tiene como objetivo inmediato la captación de postulantes, para que entre ellos puedan seleccionarse los futuros integrantes de la organización.

4.2.2.2 Selección

“Consiste en escoger a los mejores candidatos para la organización. Está compuesto por una secuencia de etapas con varias opciones. La evaluación de los resultados de la selección es importante para determinar su costo operacional y los beneficios que ofrece” (Martínez, 2021).

Chiavenato (2007) menciona que la selección del personal busca los candidatos más idóneos para los puestos que existen en la empresa, con el objetivo de mantener o incrementar la eficacia y eficiencia del personal, así como la eficacia de la organización.

4.2.2.3 Capacitación

Proceso sistemático para mejorar el comportamiento de las personas para que alcancen las metas organizacionales. “La formación y el desarrollo es el proceso de aprendizaje y ajuste del comportamiento humano a través de cuatro tipos de cambio: transmisión de información, desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos” (Martínez, 2021, p.2).

Chiavenato (2005) afirma que la capacitación es el proceso sistemático de cambiar el comportamiento de los empleados para lograr las metas de la organización. Se enfoca en las habilidades y destrezas actuales requeridas por el puesto. Su orientación está destinada a ayudar a los empleados a utilizar sus habilidades y capacidades básicas para tener éxito.

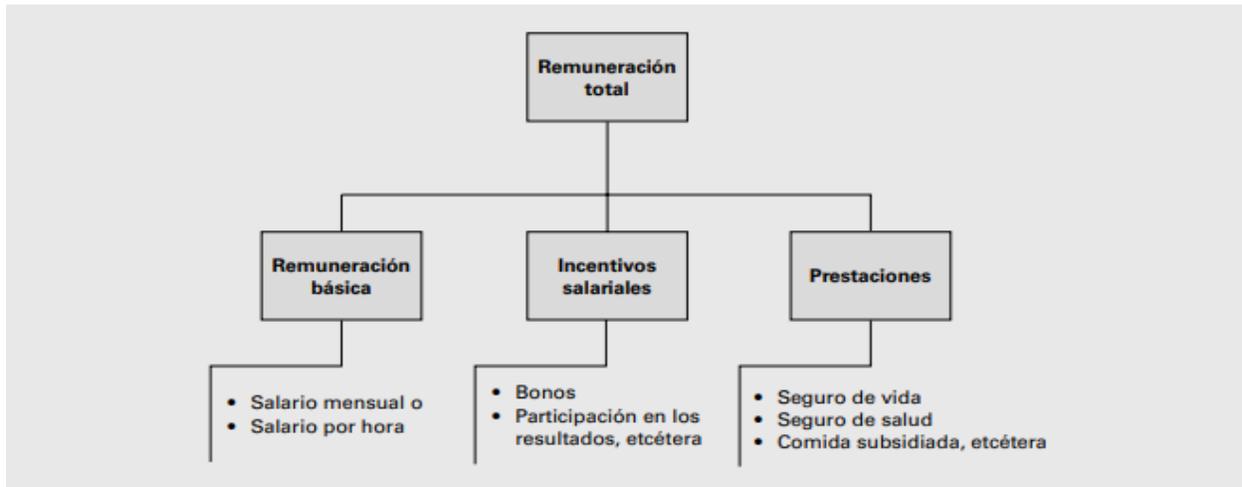
4.2.2.4 Recompensa

Retribución, recompensa o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración. Las recompensas económicas pueden ser directas (tales como salarios directos, premios y comisiones) o indirectas (vacaciones, tiempo libre semanal pagado, bonos, etc.) (Martínez, 2021, p.3)

De acuerdo con Chiavenato (2005) se clasifican en tres componentes de la remuneración total. La figura 1 brinda una idea resumida al respecto.

Figura 1

Componentes de la remuneración total



Nota. La figura muestra los tres componentes que constituyen la remuneración total. Fuente. Gestión de Talento Humano (2005)

4.2.2.5 Evaluación del desempeño

Muestra el valor del desempeño de cada persona, con base en las actividades realizadas, las metas y resultados a alcanzar, además su capacidad de desarrollo; “es un sistema utilizado para evaluar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al crecimiento de la empresa” (Martínez, 2021, p.3).

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y gestión del desempeño de las personas en una organización. Según Chiavenato (2005), la identificación se basa en el análisis del puesto y tiene por objeto determinar qué áreas de trabajo deben investigarse al medir el desempeño. La medición es un elemento central de un sistema de calificación y su objetivo es determinar cómo se ha comparado el desempeño con ciertos parámetros objetivos.

4.2.2.6 Compensación

a) Salario

La definición de salarios es compleja y requiere múltiples decisiones, ya que los factores internos y externos están interrelacionados y tienen diferentes impactos en los salarios. Estos elementos actúan de forma independiente o en armonía, por lo que suben o bajan. (Chiavenato, 2009, p.327).

b) Prestaciones Sociales

“Son facilidades, comodidades, beneficios y servicios que las empresas brindan a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones” (Chiavenato, 2007, p.337). Estos a menudo son financiados en su totalidad o en parte por la organización, pero casi nunca son pagados directamente por el empleado.

c) Calidad de vida

Chiavenato (2007) plantea que las condiciones físicas de trabajo no son lo único que importa, sino también otros elementos esenciales. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente de trabajo, las organizaciones deben estar motivadas para motivar a las personas a participar en el trabajo que realizan y ser recompensadas por sus contribuciones. Por lo tanto, la competitividad de la organización depende necesariamente de la calidad de vida en el lugar de trabajo.

d) Incentivos y Contribuciones

“Los incentivos son los pagos que la organización hace a los participantes (salarios, premios, beneficios, oportunidades de desarrollo, seguridad laboral, supervisión abierta, premios, etc.)” (Chiavenato, 2007, p.101)

“Las contribuciones son los pagos que cada participante hace a la organización a la que pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, constancia, dedicación, elogios a la organización, etc.)” (Chiavenato, 2007, p.101)

4.2.3 Evaluación de desempeño

4.2.3.1 Definición, Objetivos, Beneficios, Importancia.

a) Definición

Robbins y Coulter (2005) definen que se trata de un proceso para determinar el éxito de una organización en el logro de sus actividades y objetivos de trabajo. En general, a nivel organizacional, la medición del desempeño proporciona una evaluación del logro de los objetivos estratégicos a nivel individual.

b) Objetivos de la evaluación de desempeño

“El objetivo general de la evaluación del desempeño es conocer el valor del trabajo realizado por los empleados de la organización y así poder medir el nivel de competitividad de la organización” (Martínez, 2021).

De acuerdo con Chiavenato (2007) algunos de los objetivos perseguidos intermediarios que se desarrollan en la evaluación del desempeño son:

1. Capacitación.
2. Incentivo salarial por buen desempeño.
3. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
4. Desarrollo personal del empleado.
5. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
6. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
7. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.

c) Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Las evaluaciones de desempeño implementan nuevas políticas de compensación, mejoran el desempeño, fortalecen las decisiones de promoción o contratación, determinan si es necesario volver a capacitar, detectan fallas en el diseño del trabajo e identifican fallas en el desempeño del trabajo. La evaluación del desempeño no debe limitarse al simple juicio superficial y unilateral del jefe sobre el comportamiento funcional de sus subordinados. “Es importante profundizar más, determinar la causa y establecer una perspectiva de mutuo acuerdo con el evaluador” (Guerrero, 1996).

d) Importancia de realizar una evaluación del desempeño

En la revista de investigación Valor agregado, Bautista y Aguilar (2020) explican que la razón para la evaluación de los empleados es la investigación de los empleados. Las pruebas de trabajo deben validarse y una forma de hacerlo es correlacionar los puntajes de las pruebas con una medida precisa del desempeño laboral. Sin embargo, para hacer esto, se requiere una medición precisa y confiable. Lo mismo ocurre con la evaluación de la eficacia de los programas de formación. Para determinar ese efecto, debe tener una medida precisa del rendimiento para determinar si el rendimiento mejoró como resultado del entrenamiento.

La evaluación es un proceso para estimular o evaluar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de las personas que cumplen roles en la organización se realiza

mediante la aplicación de diferentes procedimientos conocidos con diferentes nombres, tales como evaluaciones de desempeño, evaluación de empleados, informe de gestión, promoción, evaluación de desempeño de funciones, etc. (Chiavenato, 2007, p.261).

4.2.4 Administración del desempeño laboral

Para (Morales, 2016) este proceso integrado se denomina como oficina del desempeño. Significa que los empleados están trabajando para ascender las metas de la estructuración, incorporando prácticas en las que los líderes definen sus metas y responsabilidades, desarrollan sus habilidades, capacidades y evalúan constantemente su logro.

Chiavenato (2007) menciona que las organizaciones se están moviendo hacia lo que llamamos gestión del desempeño, es decir, el valor medible que una fuerza laboral aporta a una organización en términos de habilidades o competencias colectivas de las personas y motivaciones además este valor se maximiza cuando las personas maximizan el uso de habilidades en las actividades de la organización y cuando la organización adquiere una configuración estructural para fortalecer e incrementar el desempeño humano e impulsarlo hacia sus objetivos estratégicos.

4.2.5 Evaluación de Desempeño 360°

Chiavenato (2007) plantea que una evaluación de desempeño de 360° se refiere al contexto general que rodea a cada persona. Es una evaluación realizada de forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con lo evaluado. Participan en la evaluación superiores (jefe inmediato), compañeros(colegas), clientes y la autoevaluación del trabajador, formando así una circunferencia de 360°.

Según Alles, M. (2005) es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo el entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como clientes.

4.2.5.1 Objetivo de la Evaluación de Desempeño Laboral de 360°

Se obtiene la percepción de desempeño de un empleado por el jefe directo, compañeros, trabajadores sociales y clientes. Se identifica fortalezas, debilidades desde diferentes ángulos y oportunidades de mejora en relación a habilidades y comportamiento que la empresa ha determinado para cubrir un puesto.

4.2.5.2 Etapas de aplicación de la Evaluación de Desempeño laboral de 360°.

a) **Preparación:** En esta etapa la organización informa de manera estratégica la aplicación de esta herramienta para la medición de desempeño, se da a conocer el objetivo, el personal de apoyo y la dinámica para implementarla mediante charlas de sensibilización en donde se explica cuáles serán los parámetros a calificar, cual será la escala utilizada, además de concientizar al personal acerca de la importancia de los resultados.

b) **Elaboración del cuestionario:** Se construye el cuestionario a través del cual se evaluará el desempeño, basándose en las necesidades de la empresa, este será diseñado en un alto grado de representatividad, tanto de la realidad como en lo que se quiere alcanzar, es por ello que se determinara las competencias necesarias en la empresa a fin de lograr efectividad en los resultados una vez se obtenga.

c) **Aplicación de las evaluaciones:** Las personas que recibirán retroalimentación de la evaluación de 360°, seleccionarán a los evaluadores que le darán dicha retroalimentación, estos deberán seleccionarse teniendo en mente lo que requiere, es decir, información profunda y objetiva, así mismo las evaluaciones serán realizadas de acuerdo al tiempo que los colaboradores tengan disponibilidad.

d) **Entrega de resultados:** Es una etapa clave de esta Evaluación, ya que, será elaborada con profesionalidad y rigor, ayudará a crecer de manera profesional y personal al evaluado, se utilizará la escala de Likert para determinar la incidencia que tienen los resultados con el rendimiento de todos los trabajadores, de esta manera los evaluados tendrán una retroalimentación de acuerdo a las falencias que se presenten.

4.2.6 Competencias de la Evaluación de Desempeño 360°

Alles (2005) determina que, una empresa con o sin fines de lucro, tiene objetivos, planes, proyectos de corta o larga duración, por lo tanto, cuando se asocian los objetivos con los puestos de trabajo y estos representan el área clave de un sistema de evaluación de desempeño se gestionan los procesos internos de forma correcta lo cual también incidirá en la calidad del producto/servicio. Pues las estrategias organizacionales, van en función de un desempeño esperado de tipo global en toda la organización.

La Evaluación de Desempeño se desarrolló mediante la estructura planteada por la autora Alles (2005), en donde se consideraron las dimensiones siguientes:

4.2.6.1 Competencias Cardinales

- **Enfoque al Cliente**

Alles (2005) afirma que, el enfoque al cliente implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

- **Trabajo en Equipo**

Alles, M. (2002) es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

- **Enfoque a resultados**

Alles, M. (2002) es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

- **Comunicación**

Alles, M. (2002) es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, expresar aspectos positivos. La habilidad del saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

4.2.6.2 Competencias Especificas

- **Organización y Administración del tiempo**

Alles, M. (2002) es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- **Pensamiento Estratégico**

Alles, M. (2002) es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores, incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

- **Sentido de pertenencia**

Alles (2005) sentido de pertinencia implica el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas.

- **Resolución de problemas**

Alles, M. (2002) es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del clima.

4.2.7 Aplicaciones de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2005) aclara que la evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos, entre ellos:

- **Proceso para colocar a las personas.** - Este proceso proporciona información referente a la manera en que los individuos se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

- **Procesos para recompensar a las personas.** - Indican si las personas tienen un grado de motivación y al mismo tiempo se sienten motivadas y recompensadas por la organización.

Ayudan que esto ayuda a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salarios o promociones, o a decidir quién de los individuos debe ser separado de la organización.

- **Procesos para desarrollar a las personas.** - Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, ya que como colaboradores necesitan entrenamiento o capacitación y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el supervisor y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados ya que esto ayudará a mejorarlo.

4.2.8 Rendimiento laboral

4.2.8.1 Definición

Motowidlo (2003) define el concepto como sigue:

“El concepto de rendimiento laboral, lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficiencia de su organización”. (p.86)

4.2.8.2 El rendimiento como una conducta dentro de la organización

Motowidlo(2003) se enfoca demasiado en el volumen o la producción, menciona que se corre el riesgo de perder los medios para lograr resultados. Pero centrarse demasiado en los comportamientos puede hacer que se olvide la importancia de los trabajadores. Por esta razón, es ciertamente mejor adoptar una visión amplia de la competencia, que reconozca la importancia de ciertos aspectos del individuo, como su carácter, en el desempeño. Desde esta perspectiva, si bien una habilidad se define como el deseo de lograr resultados a través de sus manifestaciones conductuales, estas conductas reflejan un conjunto de características personales que fácilmente pueden pasar desapercibidas si se enfoca únicamente en las conductas.

4.2.8.3 Factores que inciden en el rendimiento laboral

De acuerdo con la revista Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño (2017) los factores que influyen en el rendimiento son: satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación del trabajador.

- **Satisfacción del trabajador.** - La satisfacción laboral de los empleados puede ser considerada como el fin en si mismo, es responsabilidad tanto del empleado como de la empresa;

Además de crear beneficios para los empleados al ayudarlos a mantener una buena salud mental, puede ayudar a mejorar la productividad de la empresa y, por lo tanto, las ganancias de la empresa.

- **Autoestima.** – Es un conjunto de percepciones, pensamientos, juicios, sentimientos y predisposiciones conductuales hacia nosotros mismos, nuestra forma de vida y comportamientos, y los rasgos de nuestro cuerpo y personalidad.
- **Trabajo en Equipo.** - Es un grupo de personas que se organizan de cierta manera para lograr un objetivo común. Se asocia a la naturaleza con su convivencia en la sociedad.
- **Capacitación.** – Representa a uno de los medios más eficaces para asegurar la formación a largo plazo de sus recursos humanos en relación con las funciones laborales que han de desempeñar en los puestos de trabajos para los que son contratadas.

4.2.9 El método Lean

De acuerdo a Ries (2020) indica que, si bien la creación de un startup es un ejercicio que involucra la creación de una empresa, también requiere management, pues se requiere emprendedores, ya que son en una primera instancia aquellos que implementan las prácticas en el startup. Es así que, el método Lean Startup se usa para crear una nueva empresa o desarrollar la inclusión de un producto o servicio innovador en el mercado, pero en nombre de una empresa que ya existe. Por lo tanto, se enfoca en los productos que los consumidores desean para asegurar una demanda segura.

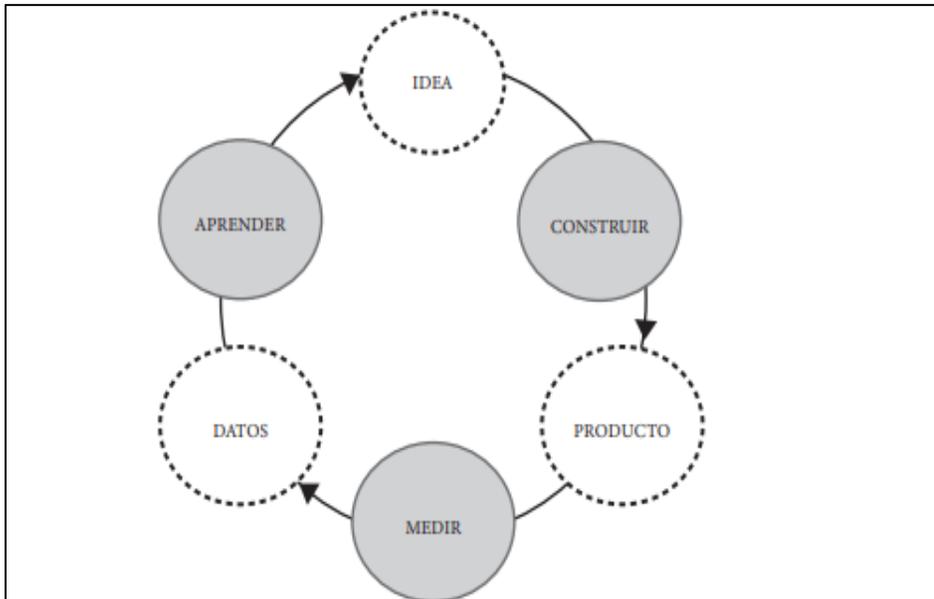
El fundamento del método Lean Startup está en la creación del producto que el cliente requiere y por ello está dispuesto a pagar, al utilizar una cantidad mínima de recursos, donde el problema se da en que en el caso de muchos emprendimientos que fracasan es porque al crear un plan de negocio consiguen financiamiento, desarrollan el producto y solo cuando lo crean y lo lanzan recién es cuando obtienen retroalimentación de los clientes. Por ello es que, muchos emprendedores aprenden que los clientes no requieren la mayor parte de las características del producto.

También Ries (2012) considerado el padre de la metodología Lean Startup, indica que es posible la creación de empresas al usar la innovación continua, además indica que, el éxito del startup no está en cómo piensa la gente, en estar en el sitio correcto, sino que el éxito de un startup se diseña al seguir un proceso correcto que implica el aprendizaje y la enseñanza.

He ahí que, se conoce que, la metodología Lean Startup está basada en tres pasos clave que deben recorrerse en el menor tiempo posible y es cuando se inicia a crear el producto, se miden resultados y se aprende.

Figura 2

Circuito Lean Startup



Fuente: (Llamas & Fernández, 2018)

Por lo tanto, una metodología Lean Startup tiene alta relevancia en el contexto de emprendimiento que permite la implementación de negocios al evitar los desperdicios de tiempo, recursos y esfuerzos. Por ello es que se propone como paso anterior la creación de una empresa, donde es posible el lanzamiento de un Startup, un experimento que ayude al emprendedor a describir un modelo de negocio oportuno antes de la creación de una empresa (Llamas & Fernández, 2018). Y es que, actualmente la metodología Lean Startup tiene como principal aporte el aprendizaje validado. Pues un aprendizaje de forma empírica parte de una hipótesis que se valida por medio de un producto con los aspectos base que facilitan al emprendedor los datos oportunos para descubrir el modelo de negocio rentable y dar paso a la empresa, al minimizar el miedo al fracaso que limita a los emprendedores a convertir su idea de negocio en una acción.

4.2.10 El método Agile

La metodología Agile se utiliza en torno al desarrollo de software u otros proyectos con características de alto desarrollo, pues su fundamento está en la implementación de un equipo de trabajo eficiente y flexible que le ayude a la planeación del proceso de trabajo. He ahí que, Agile aporta aquella capacidad de elección de la idea correcta de cada entorno sin que esto incida en el proyecto y su efectividad (Navarro, Fernández, & Morales, 2013).

En este método se gestionan iteraciones que se fundamentan en un flujo continuo de información, donde se pretende la resolución de conflictos, el equipo para ello incluye etapas más cortas en el ciclo de desarrollo que ayudan a cubrir algunas actualizaciones, con la idea de alcanzar un nivel adecuado de mejora para aumentar la calidad (BBVA, 2020).

Por lo tanto, Agile involucra ciertos principios que se aplican a un proyecto, y es que tiene un enfoque general con el uso de las iteraciones de ciertas sub partes del proyecto que incrementan la cantidad del avance. Por todo ello se afirma que, esta metodología precisa de rapidez y de flexibilidad a partir de la necesidad de organización continua en el trabajo.

4.3 Marco conceptual

- **Evaluación 360°:** Consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

- **Gestión por Competencias:** Es un modelo de management que tiene como objetivo alinear a las personas que integran una organización de los objetivos organizacionales o empresariales. 20

- **Competencias Cardinales:** Son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Éstas, a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado.

- **Competencias Específicas.** - Son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos.

- **Feedback:** “Se refiere a las evaluaciones realizadas entre el equipo. Quien pretende tener un proceso de gestión mínimamente organizado, debe sistematizar la forma en que será el feedback de los liderazgos y de los colaboradores” (Higuerey, 2019)

- **Método Lean:** Es un método innovador que permite la optimización de los procedimientos de gestión y productivos de la empresa donde se debe ponerlos en marcha, para que de esta forma se usen menos recursos, por lo cual el proceso se convierte en eficiente, al disminuir la inversión, tiempo y esfuerzo (Pardo, 2023).

5. Metodología

La metodología utilizada para el desarrollo de la presente investigación se detalla a continuación:

5.1 Área de estudio

5.1.1 Contacto e identificación de la empresa

Para la realización de la investigación se procedió previamente a comunicarse con el Sr. Miguel Cáceres gerente de la empresa, para que autorice realizar la investigación.

5.1.2 Ubicación de la empresa

La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Loja, en el cantón Loja, barrio Pucará, calles: Olmedo y González Suarez.

Figura 3

Ubicación geográfica de la empresa ricuras de sal y dulce



Nota. La figura muestra la ubicación geográfica en donde se encuentra situada la empresa.

5.1.3 Procedimiento

- **Método de estudio**

Método deductivo-inductivo. Este método sirvió para la revisión de literatura por cuanto permitió la recopilación de información en conceptos y teorías generales relacionadas con el desempeño laboral, utilizándose para poder aplicar y medir el desempeño de la empresa en estudio. Inductivo porque permitió elaborar las conclusiones y recomendaciones partiendo de la información recopilada en la evaluación de desempeño.

- **Enfoque de la investigación**

La modalidad que se aplicó para el desarrollo de esta investigación es mixta, por cuanto esta investigación se determinó por el método 360° cualitativa porque se detallan las competencias más relevantes y su incidencia en el rendimiento laboral de la ciudad de Loja. Además, se estableció una escala de Likert (Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno, Excelente) las mismas que contarán con el valor del 1 al 5 de manera ascendente. Además, es investigación cuantitativa, ya que se obtuvieron datos como porcentajes y gráficas estadísticas, que ayudaron para analizar los resultados.

- **Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptivo, ya que se analiza las competencias de la evaluación de desempeño frente al cumplimiento de las mismas.

- **Diseño de la investigación**

La investigación es un diseño transversal ya que se midieron varias competencias de acuerdo a las actividades de los trabajadores.

- **Población y Muestra**

La población está constituida por 11 empleados, ya que el gerente no dio su consentimiento para ser evaluado, es por ello que debido a que la población es pequeña se tomó la evaluación de desempeño a todos los trabajadores. En caso de la evaluación de clientes fueron 11 clientes que colaboraron con la investigación.

Procedimiento

- **Técnicas**

Encuesta: Se realizó mediante un cuestionario detallado de preguntas específicas que permitieron conocer el desempeño mediante competencias laborales y cómo éstas influyen en el rendimiento laboral de la empresa “Ricuras de Sal y Dulce” con mayor detalle. Esta evaluación se centró en las competencias profesionales y personales de los trabajadores, las mismas que son fundamentales para sus responsabilidades.

- **Fuentes de Información**

Fuentes Primarias: Se consiguió información propia del desempeño laboral de los trabajadores mediante la aplicación del método 360° grados de acuerdo a las competencias laborales de cada uno de los empleados.

Fuentes Secundarias: Se utilizó como referencia el libro de Gestión de Talento Humano del autor Idalberto Chiavenato en donde explica las Generalidades del Talento Humano, La Evaluación de Desempeño y los métodos para aplicar la Evaluación, así mismo se empleó la revisión del libro “Administración de los Recursos Humanos” realizado por el mismo autor antes mencionado el cual permitió definir bien los conceptos de la investigación, El diccionario de competencias de la autora Martha Alles., mismo que ayudó a aplicar las competencias. Además, se examinó artículos tales como “Evaluación de Desempeño” de la autora Diaz Pierina,

5.1.4 Formato método 360° para la Evaluación de Desempeño 360°

Los formatos que se implementaron para el análisis del método 360° para la evaluación de desempeño fueron para el jefe inmediato, colegas, clientes y autoevaluación. (Ver anexo 1 sobre el formato de la evaluación del desempeño 360°).

5.1.5 Pasos de la Evaluación de desempeño mediante el método 360°.

- **Definir el objetivo.** Se desarrolló el objetivo de la evaluación, mismo que se basó en la retroalimentación del personal.
- **Seleccionar participantes evaluados.** Los participantes seleccionados son: 6 cocineros, 3 meseros y 2 cajeros.
- **Seleccionar las competencias.** Las competencias fueron detalladamente seleccionadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, siendo 8 competencias en total a calificar.

- **Escala de evaluación.** Se desarrollo mediante la escala de Likert teniendo como mínimo 1 y máximo 5.
- **Definir la red de evaluadores.** La red de evaluadores esta conformada por cuatro calificadores, cumpliéndose así con el método 360°.
- **Definir la confidencialidad de los trabajadores.** La confidencialidad es parte de la evaluación, misma que fue anónima para calificar a los compañeros.
- **Campaña de sensibilización.** Se realizo una reunión en donde todos los participantes fueron avisados y preparados para la evaluación.
- **Implementar la evaluación.** Se desarrollo la evaluación aplicando la metodología a cada uno de los colaboradores.
- **Generar resultados y dar retroalimentación.** Se determino la incidencia de las competencias en el rendimiento, así mismo se generó las competencias que necesitan retroalimentación.
- **Dar continuidad.** Se colaboro con la empresa aportando un plan de mejora en donde se desarrollarán las competencias que tienen menor incidencia en los trabajadores.
- **Con que frecuencia aplicar.** Se determinó que se realice una evaluación semestralmente, es decir dos veces al año.

5.1.6 Etapas de la Evaluación 360°

- **Preparación:** En esta etapa se diseñó de manera estratégica la aplicación de esta herramienta para la medición de desempeño, dando a conocer el objetivo, el personal de apoyo y la dinámica para implementarla. Ver Anexo C
- **Elaboración del cuestionario:** Se construyó el cuestionario a través del cual se evaluará el desempeño, este fue diseñado en un alto grado de representatividad, tanto de la realidad como de las necesidades organizacionales. Ver Anexo A
- **Aplicación de las evaluaciones:** Se aplicaron las evaluaciones en diferentes horarios ya que los trabajadores estaban laborando, así mismo se realizó en días específicos cada uno de los formatos de evaluación. Ver Anexo D
- **Entrega de resultados:** Se presentó al gerente, mismo que luego presento a cada uno de los trabajadores los resultados mediante gráficas donde constaba quien estaba en mayor

porcentaje y quien estaba en menor porcentaje, dando a conocer cuáles fueron las competencias. Ver Anexo E.

5.1.7 Procesamiento y análisis de datos

- Se recopiló información teórica de fuentes de información bibliográfica con su respectivo análisis
- Se repitió la recolección de información en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Se procedió a realizar la respectiva tabulación y cuadros según variables: manejo de información.
- Se analizó e interpretó la información en función a la investigación cuantitativa con porcentajes, gráficas estadísticas.
- Se realizó el análisis calificable por competencia.

6. Resultados

6.1 Cumplimiento del objetivo específico 1: Diagnosticar la situación actual de la empresa, en lo referente al desempeño del personal.

6.1.1 Reseña Histórica de la empresa ‘‘Ricuras de Sal y Dulce’’

Ricuras de Sal y Dulce, nace hace 23 años en Loja, ubicándose en el barrio Pucará, calles: Olmedo y González Suarez, en sus inicios ofrecieron la elaboración de productos precocidos, los mismos que eran distribuidos en los principales supermercados y cafeterías de la ciudad, con el pasar del tiempo el proyecto se concretó en lo que hoy en día se conoce como ‘‘Ricuras de Sal y Dulce-cafetería’’, un establecimiento especializado en brindar platillos propios de la gastronomía lojana, manabita y sobre todo un lugar en la cual se pueden encontrar muchas creaciones gastronómicas propias que llevan el sello de la Chef Sonia Vega.

Sonia Vega, propietaria del lugar, es quién decide emprender con la elaboración de empanadas de verde precocidas, desde ese primer paso la emprendedora realizó aportes a la gastronomía local, creando las deliciosas empanadas de yuca, las cuales lograron tener la aceptación de la ciudadanía, convirtiéndose en uno de los productos más solicitados. Durante la primera etapa de emprendimiento, surge un nuevo proyecto por parte de la fundadora de la empresa, el cual consistía en la apertura de un establecimiento que se especialice en ofrecer la exquisita gastronomía tradicional ecuatoriana.

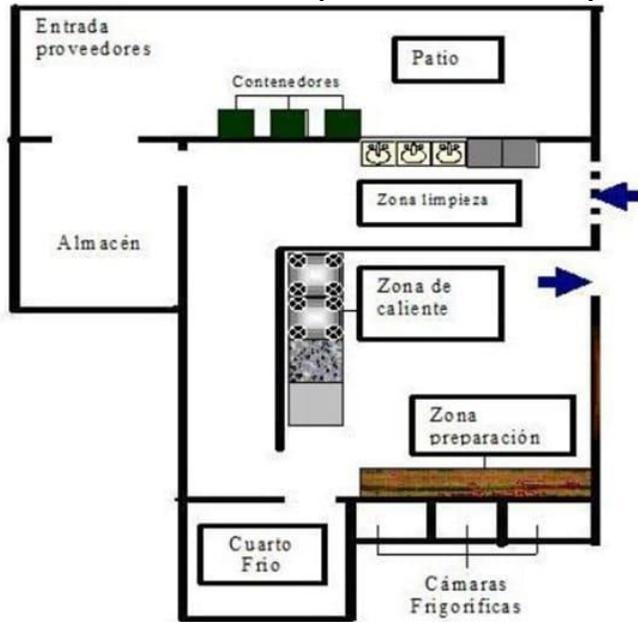
Actualmente el negocio ofrece una gran variedad de platillos, menú de cafetería con más de 100 opciones de platillos y la integración de nuevas marcas; Ricuras Bolón junto con ‘‘El Pataconero’’, que se encuentran en Guayaquil y ‘‘RICURAS PATIO DE CARNES Y MARISCOS’’, con más de 30 opciones, todos basados en la gastronomía lojana, manabita y fusión de ambas. Lo que les permite hacer la diferencia, es que la empresa tiene como prioridad garantizar calidad y sabor en cada uno de sus platos.

El nombre surge a raíz de los propios clientes, ya que al degustar los productos siempre solían decir ‘‘¡que ricura!’’, al manejar ambas líneas, tanto de sal como de dulce, decidieron denominarle así. El local de cafetería lleva más de 23 años de funcionamiento y el de carnes y mariscos lleva aproximadamente 5 años en el mercado.

6.1.2 Distribución de cocina y salón de la empresa

Figura 4

Plano de la cocina de la empresa Ricuras de sal y dulce.



Nota. La figura muestra la distribución general de la cocina, en la empresa.

Figura 5

Plano del salón de la empresa Ricuras de sal y dulce.



Nota. La figura muestra la distribución general del salón de la empresa.

6.1.3 Referente al desempeño laboral de la empresa Ricuras de Sal y Dulce

La empresa Ricuras de Sal y Dulce cuenta con un personal de 11 empleados, entre ellos están 3 meseros, 2 cajeros y 6 cocineros. De acuerdo con el gerente el Ing. Miguel Cáceres, no se ha realizado una evaluación de desempeño laboral en el establecimiento, hubo la mención que hace un lapso de 2 años se intentó realizar una evaluación por parte de gerencia, con la ayuda de un asesor externo experto en el tema, dado que el ingeniero Miguel Cáceres, no es especializado en administración de empresas, pero el asesor no finalizó la evaluación de desempeño dejando parigual el conocimiento del nivel de desempeño de los empleados. También se manifestó por parte del gerente que no se otorgan incentivos laborales a los empleados actualmente, además existe una gran rotación del personal ya que no cumplen con los requerimientos necesarios.

El gerente considera que la evaluación de desempeño es de mucha importancia dentro de la empresa, pero no estuvo de acuerdo en participar para ser evaluado, no obstante, permitió que sus empleados sean evaluados ya que menciona que su personal está capacitado, tiene los conocimientos para el uso de herramientas tecnológicas, un ejemplo claro son los cajeros ya que manejan equipos tecnológicos y avanzados para cobrar, del mismo modo sostienen habilidades técnicas para desarrollar sus labores, más no las terminan, es por ello que dentro de la planificación de la empresa, la evaluación se realizaría dos veces al año para de esta manera conocer y mejorar el nivel de desempeño de los empleados, además de incentivar a quienes logren un mayor resultado.

6.1.3 Diagnóstico situacional de la empresa ‘‘Ricuras de Sal y Dulce’’

Tabla 1.

Diagnóstico situacional FODA de la empresa ‘‘Ricuras de Sal y Dulce’’

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Empresa con personal capacitado para sus labores• Experiencia diversificada• Habilidades técnicas• Uso de herramientas tecnológicas para los trabajadores.	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Alianzas estratégicas con empresas del sector gastronómico• Eficacia Tecnológica• Herramientas tecnológicas
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Falta de incentivos laborales• No se han ejecutado evaluaciones de desempeño• Alta rotación del personal	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Incertidumbre laboral• Posibles accidentes laborales que ocurran en el trabajo.• Cambios en la economía• Inseguridad en el país

6.1.4 Análisis del entorno externo de la empresa ‘‘Ricuras de Sal y Dulce’’

A continuación, se detalla el análisis PEST con sus aspectos concretos que lo determinan, haciendo un análisis a nivel del Ecuador con un sentido objetivo sobre cómo se encuentra cada uno de estos entornos que influye ya sea de forma directa o indirecta en los servicios de la empresa en estudio.

Entorno Político

Incertidumbre laboral

El contrato de trabajo en la empresa es de suma importancia por ello se realiza y se lo hace firmar en cada entrada de trabajador, se explica cuáles serán las obligaciones a cumplir durante el tiempo de contrato, pero ello ha sido un problema ya que los trabajadores al firmar el contrato no ponen interés a las obligaciones que tienen que cumplir, dando como resultado el abandono de actividades laborales, es decir, el contrato está estructurado y tiene vigencia para un año, pero los trabajadores no cumplen el año, sino, más bien antes de que se cumpla ya se retiran de laborar, existiendo así, alta rotación del personal lo que provoca una incertidumbre laboral.

Tabla 2.

Nómina de trabajadores

Nombre	Cargo
Angel Robles	Cocinero
Wellington Chila	Cocinero
José Astudillo	Mesero
Neison Luzuriaga	Mesero
Jhonny Chuquirilma	Mesero
Bryan Heredia	Cajero
María Riofrio	Cocinera
María Sarmiento	Cocinera
Cecilia Apolo	Cocinera
Gina Castillo	Cajera
Andrés Ríos	Cocinero

Nota. La tabla muestra la nómina de trabajadores de la empresa

Accidentes laborales

Los accidentes laborales en la empresa se presentan no continuamente, pero si una cada tres años, así mismo, la empresa tiene el respaldo del seguro IESS por si llega a suceder algún accidente, lo que indica que si el accidente es grave puede acudir al seguro al instante, así mismo la medicación y el tiempo que tenga estar en reposo se le otorgará sin restricción alguna.

Entorno Económico

Cambios en la economía

Cuando los precios de los alimentos experimentan un aumento significativo debido a factores económicos, como la inflación, la empresa puede enfrentar dificultades para mantener sus márgenes de beneficio. Esto lleva a recortes de personal o ajustes en los salarios para controlar los costos laborales.

Empleados y costos laborales

En épocas de auge económico, puede ser más difícil para la empresa encontrar y retener empleados cualificados, lo que a su vez puede llevar a aumentos salariales para atraer y mantener al personal, esto puede aumentar los costos laborales de la empresa.

Entorno Social

Adaptabilidad de los trabajadores

La adaptabilidad permite a los trabajadores enfrentar y superar cambios en el entorno laboral, como nuevas tecnologías, procesos, regulaciones y estructuras organizativas.

Es por ello que, ante situaciones de crisis como desastres naturales, problemas de seguridad o emergencias de salud se requiere que los trabajadores se adapten rápidamente a circunstancias inesperadas y continúen operando de manera efectiva

Inseguridad en el país

La inseguridad en el país crece cada día más, es por ello que se dificulta el transporte público y privado, esto hace que las personas tengan miedo a viajar o de asistir a sus lugares de trabajo, lo que resulta ausencias laborales o el aumento de estrés y ansiedad en los trabajadores.

Entorno Tecnológico

Herramientas Tecnológicas

Las herramientas tecnológicas son de mucha importancia, sirven para la reducción de tiempos y papeles innecesarios, es así que en la empresa se utiliza un reloj biométrico para controlar la hora de entrada y salida de los trabajadores, también los empleados se sienten protegidos, ya que se evita la suplantación de identidad, lo que aumenta la seguridad en la empresa.

Pagos Digitales

Se refieren a la realización de transacciones financieras utilizando dispositivos electrónicos, en la empresa se utiliza para realizar los pagos de quincena y fin de mes, ya que este método de pago es cada vez más popular debido a su eficiencia y rapidez.

Por su parte, Chiavenato (2009) expresa que el diagnóstico situacional desarrolla una interpretación del proceso del cambio social, tecnológico y económico en una región determinada, como base para diseñar un conjunto sistemático de acciones dirigidas a un desarrollo social acelerado y asegurar la obtención de beneficios sustentables.

Agrega el autor que difícilmente se puede elaborar una investigación si no se dispone de la información necesaria para delimitar la realidad externa concreta (aspectos externos), además de valorar la capacidad para abordarla (análisis internos). Además, el problema surge de un estudio de la situación actual, es decir, se debe realizar un diagnóstico de la misma, a fin de establecer que sucede hoy en la zona bajo estudio.

En resumen, el diagnóstico situacional transmite un sentido de dinamismo, esto es, que lo define su realidad actual no puede ser considerado inamovible, pues lo detectado está determinado por la situación actual en que se encuentra. Y esta situación se da por varios factores internos y externos, combinados establecieron estas condiciones.

Una vez analizado el planteamiento del autor, se tomó en efecto para la investigación, es decir, el diagnóstico situacional consiste en el análisis crítico, estructural e histórico de la realidad social, la cual revela los problemas y necesidades existentes así como sus causas, por lo que se debe contar con la información necesaria para delimitar la realidad concreta sobre la que se va a actuar (externo), y valorar la capacidad para abordarla (interno), como base para establecer la situación actual referente al desempeño laboral en la empresa.

6.2 Objetivo Específico 2: Realizar la evaluación de desempeño del personal que labora en la empresa “Ricuras de sal y dulce” con el método 360°.

- **Definir el objetivo.** Se desarrolló el objetivo de la evaluación, en este caso el gerente manifestó que el fin para que realicen la evaluación dentro de la empresa era, determinar una retroalimentación, en base a los resultados encontrados ya que así se puede mejorar las falencias.

- **Seleccionar participantes evaluados.** En la evaluación participaron todos los trabajadores de la empresa: 6 cocineros, 3 meseros y 2 cajeros, es decir, todo el nivel operativo, ya que el administrativo manifestó no poder participar en la evaluación por falta de tiempo.

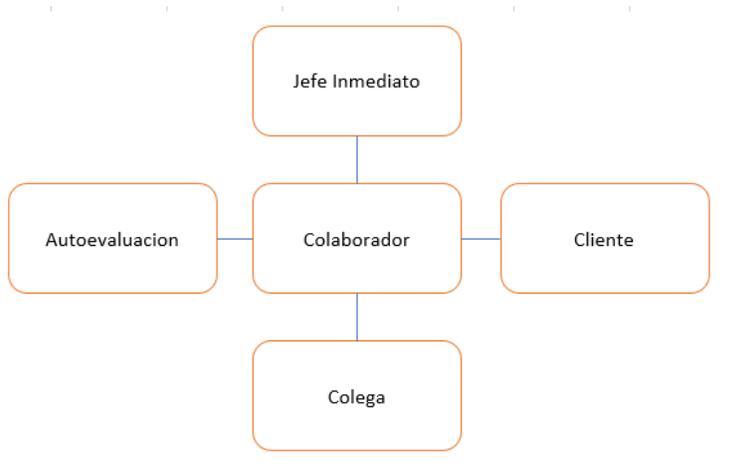
- **Seleccionar las competencias.** Las competencias fueron detalladamente seleccionadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, siendo 8 competencias en total a calificar: Comunicación, Trabajo en Equipo, Resolución de problemas, Mejora Continua, Organización y Administración del tiempo, Enfoque al cliente, Pensamiento crítico y Capacitación, las preguntas fueron enfocadas a las necesidades de cada cargo, por lo cual se realizó cuatro formatos en donde se dirigen las preguntas a cajeros, meseros, cocineros, y para su propia autoevaluación.

- **Escala de evaluación.** Se desarrolló mediante la escala de Likert teniendo como mínimo de calificación 1, que significa Deficiente y máximo 5 que significa Excelente, así mismo el porcentaje mínimo fue de 0-29%, Deficiente y el porcentaje máximo 90-100% Excelente, y para determinar la incidencia el valor 1 es negativo y el 5 es positivo, en cuanto a los resultados la mayoría de competencias se encontraron en un rango de 75% a 96%.

- **Definir la red de evaluadores.** La red de evaluadores está conformada por cuatro calificadores, cumpliéndose así con el método 360°.

Figura 6

Red de evaluadores



Nota. La figura muestra la red de evaluadores para cada trabajador.

Autoevaluación. La propia autoevaluación es importante para poder utilizarla como una medida de comparación, ya que se detectó puntos ciegos de cada trabajador, además permitió al personal de tener una oportunidad de auto análisis y de pensar en cómo estas competencias pueden ayudarlos en mejorar el potencial y desempeño en el puesto de trabajo.

Líder Inmediato: El cual tiene un amplio conocimiento del desempeño actual de los trabajadores y como estas competencias juegan un papel en su mejoría.

Colegas: La retroalimentación por parte de los colegas es parte central para la evaluación 360 grados, ya que pocas veces se reciben en la empresa retroalimentación de ellos, y es información muy valiosa.

Cientes: Los clientes calificaron a los trabajadores de forma aleatoria y de acuerdo a lo que ellos perciben, es decir, a los meseros y cajeros se los califico de acuerdo a su servicio, atención y desenvolvimiento, en cambio a los cocineros los calificaron mediante la calidad de los platos, el sabor, el olor, la presentación.

- **Definir la confidencialidad de los trabajadores.** La confidencialidad es parte de la evaluación, misma que fue anónima para calificar a los compañeros, se explicó al personal que los resultados serían confidenciales, es decir la calificación entre colegas seria de manera anónima, para que puedan calificar con libertad.

- **Campana de sensibilización.** Se realizo una reunión, en donde todos los participantes fueron avisados y preparados para la evaluación, se le explicó al personal, el método

360°, las ventajas que implica aplicarlo en la empresa, así mismo se manifestó la confidencialidad de los resultados.

- **Implementar la evaluación.** Se desarrolló la evaluación aplicando la metodología a cada uno de los colaboradores, se fue evaluando de acuerdo al tiempo libre del personal, así también sucedió con el jefe inmediato, de manera que la evaluación se hizo con calma para no cometer ningún tipo de error.

- **Generar resultados y dar retroalimentación.** Se determinó la incidencia de las competencias en el rendimiento, así mismo se generó las competencias que necesitan retroalimentación, tales fueron las competencias: Comunicación y Resolución de problemas, es por ello que se realizó una propuesta de mejora para poder dar retroalimentación a estas competencias.

- **Dar continuidad.** Se colaboro con la empresa aportando un plan de mejora en donde se optimizarán las competencias que tienen menor incidencia en los trabajadores, también se recomendó dar continuidad con la propuesta para obtener un buen resultado.

- **Con que frecuencia aplicar.** Se determinó que se realice una evaluación semestralmente, es decir dos veces al año, en caso de que se solicite se podría realizar cada dos meses, para notar cambios en el desempeño laboral.

Para la evaluación de desempeño se diseñaron preguntas de acuerdo a cada una de las competencias, que más sobresalen dentro de los puestos de los trabajadores, cada competencia tenía de 3 a 5 preguntas, las cuales fueron calificadas por el nivel de competencia que el evaluado considere:

Tabla 3

Escala de medición para realizar la evaluación de desempeño

Medición	Calificación	Porcentaje	Incidencia
Deficiente	1	0-29%	negativa
Regular	2	30-49%	negativa
Bueno	3	50-69%	positiva
Muy bueno	4	70-89%	positiva
Excelente	5	90-100%	positiva

Nota. La tabla muestra la escala de calificación dentro del Formato 360 °

Competencia: 1. Comunicación

Jefe Inmediato

Tabla 4.

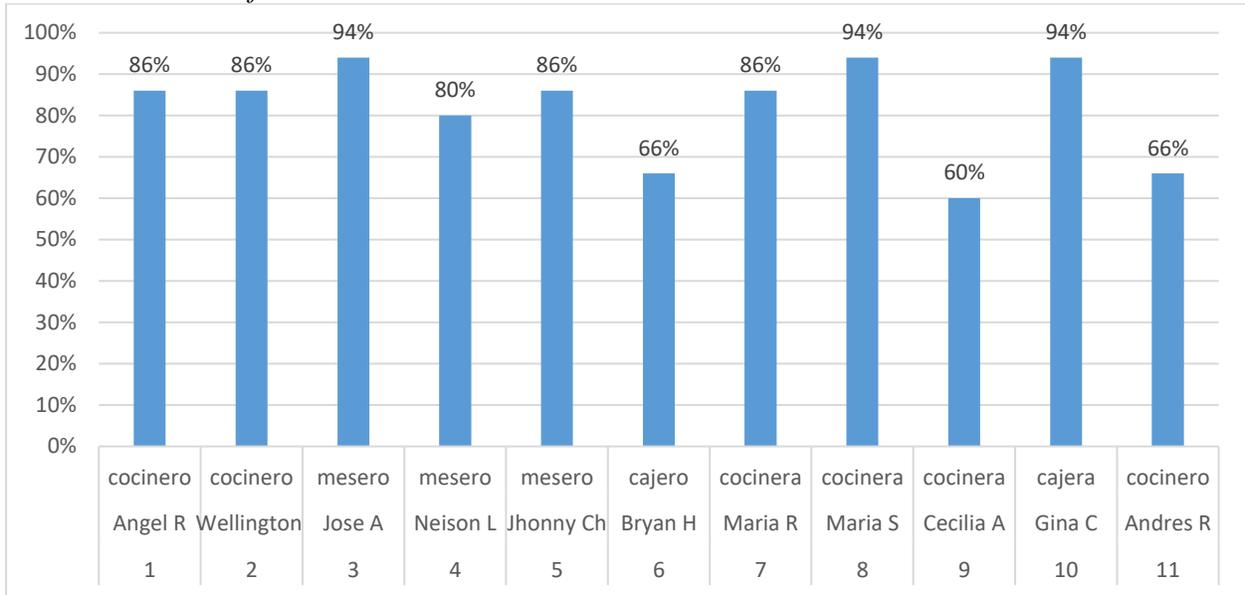
Comunicación – Jefe Inmediato

N°	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel cocinero	Wellington Cocinero	Jose Mesero	Neison Mesero	Jhonny Mesero	Bryan Cajero	Maria cocinera	Maria cocinera	Cecilia cocinera	Gina cajera	Andres cocinero
1	La forma de comunicarse es clara y objetiva.		5	4	5	5	5	2	4	5	2	5	3
2	Tiene dificultades para realizar actividades por falta de comunicación con los superiores		3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando este en desacuerdo con ellos		5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	3
SUMA			13	13	14	12	13	10	13	14	9	14	10
TOTAL			4,3	4,3	4,7	4,0	4,3	3,3	4,3	4,7	3,0	4,7	3,3
PORCENTAJE			87%	87%	93%	80%	87%	67%	87%	93%	60%	93%	67%
TOTAL DE ITEM			45,0										4,09

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión comunicación desde la perspectiva jefe inmediato.

Figura 7

Comunicación – Jefe Inmediato



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte del jefe inmediato, datos de la tabla 4.

Análisis e Interpretación. -

La competencia comunicación fue evaluada por el jefe inmediato de la empresa, los resultados afirman que la mayoría de colaboradores (94%) mantienen calificaciones relevantes, es decir, son Excelentes de acuerdo al cuadro de calificaciones y alcanzan el nivel requerido, tres empleados obtuvieron 60% a 66%, denotando una calificación de bueno, considerando que la mayoría se desempeñan como cocineros.

Estos resultados demuestran que las personas evaluadas cumplen correctamente con la comunicación entre los trabajadores, así mismo, sus ideas son claras y objetivas a la hora de comunicarse, es decir, el jefe inmediato considera que la comunicación hacia sus superiores es la correcta.

Autoevaluación

Tabla 5.

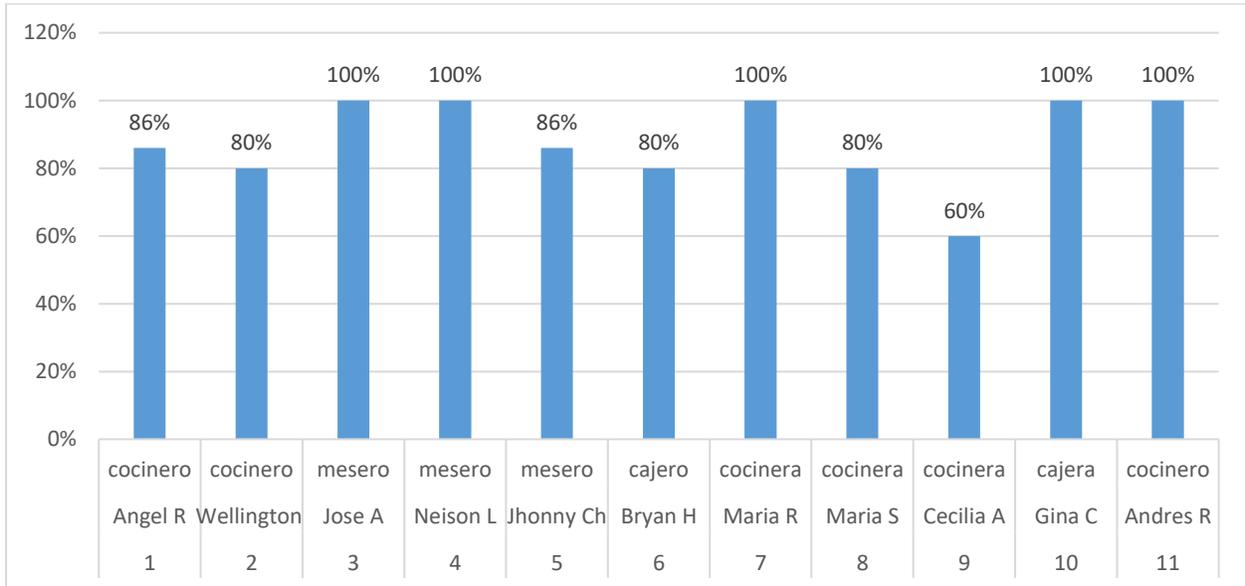
Comunicación – Autoevaluación

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
COMUNICACIÓN			Cocinero	cocinero	Mesero	mesero	mesero	Cajero	Cocinera	cocinera	cocinera	cajera	Cocinero
1	La forma de comunicarse es clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.		5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5
2	Tiene dificultades para realizar actividades por falta de comunicación con los superiores		3	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5
3	Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando este en desacuerdo con ellos		5	4	5	5	4	4	5	4	1	5	5
SUMA			13	12	15	15	13	12	15	12	9	15	15
TOTAL			4,3	4,0	5,0	5,0	4,3	4,0	5,0	4,0	3,0	5,0	5,0
PORCENTAJE			87%	80%	100%	100%	87%	80%	100%	80%	60%	100%	100%
TOTAL, DE ITEM			48,7										4,4 2

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión comunicación desde la perspectiva autoevaluación.

Figura 8

Comunicación - Autoevaluación



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados en su autoevaluación, datos de la tabla 5.

Análisis e Interpretación. –

En cuanto a la autoevaluación se considera que la comunicación, en la mayoría de colaboradores (5 personas) se encuentran en un nivel de desempeño de Excelente (100%) y Muy Bueno (80%- 86%) (5 personas) por lo que alcanzan el nivel requerido, se evidenció que un empleado obtuvo una calificación del 60% (bueno), siendo cocinera.

Estos resultados demuestran que las personas autoevaluadas cumplen correctamente con la comunicación entre compañeros, con el superior; en caso de los meseros y cajeros consideran que la comunicación con los clientes también es la correcta.

Colega

Tabla 6.

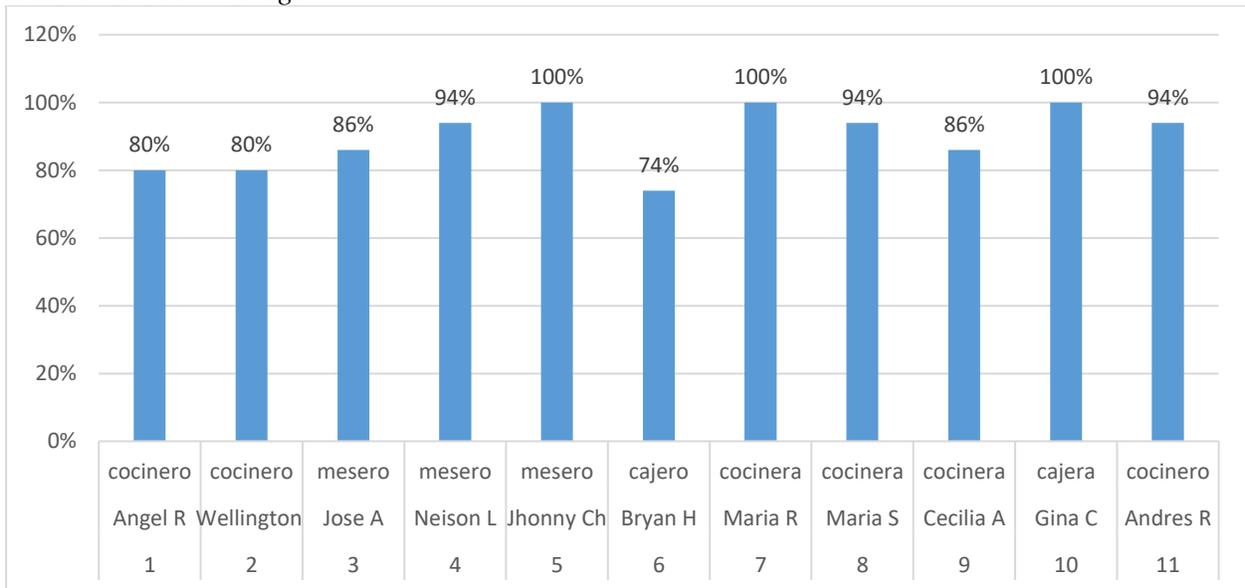
Comunicación – Colega

N° ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
COMUNICACIÓN		cocinero	cocinero	mesero	mesero	mesero	cajero	cocinera	cocinera	cocinera	cajera	cocinero
1	La forma de comunicarse es clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
2	Tiene dificultades para realizar actividades por falta de comunicación con los superiores	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4
3	Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando este en desacuerdo con ellos	3	4	3	5	5	4	5	4	4	5	5
SUMA		12	12	13	14	15	11	15	14	13	15	14
TOTAL		4,0	4,0	4,3	4,7	5,0	3,7	5,0	4,7	4,3	5,0	4,7
PORCENTAJE		80%	80%	87%	93%	100%	73%	100%	93%	87%	100%	93%
TOTAL DE ITEM		49,3										

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión comunicación desde la perspectiva colega.

Figura 9

Comunicación - Colega



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte de colegas, datos de la tabla 6.

Análisis e Interpretación. -

En la evaluación de colega, los resultados evidencian que el nivel de desempeño se encuentra entre Excelente (100%- 94%) (5 personas) y Muy Bueno (74%- 86%) (5 personas) de acuerdo al cuadro de calificaciones demostrando que se alcanza el nivel requerido, mismo que desempeña el cargo de cajero.

Estos resultados afirman que las personas evaluadas cumplen correctamente con la comunicación entre compañeros, así mismo son claros y objetivos a la hora de comunicarse, considerando que la comunicación entre colegas evita que exista problemas en la empresa.

Cientes

Tabla 7.

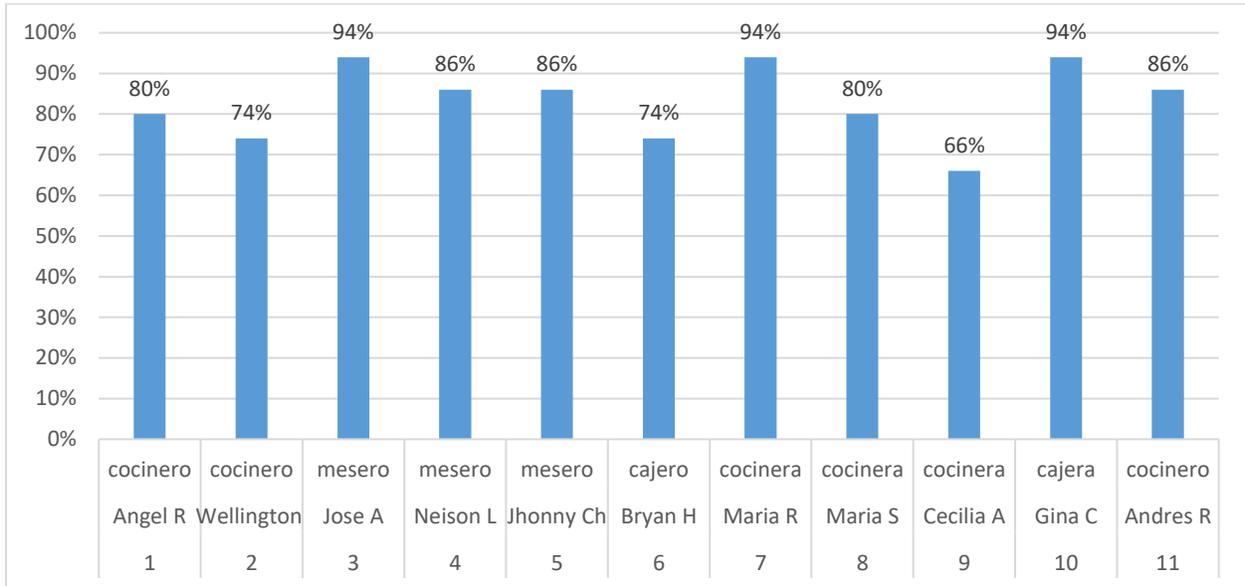
Comunicación – Cliente

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrío	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
COMUNICACIÓN			Cocinero	Cocinero	Mesero	Mesero	mesero	cajero	Cocinera	Cocinera	Cocinera	Cajera	cocinero
1	La forma de comunicarse es clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.		4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
2	Tiene dificultades para realizar actividades por falta de comunicación con los superiores		3	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4
3	Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando este en desacuerdo con ellos		5	4	5	5	4	4	5	4	1	5	5
SUMA			12	11	14	13	13	11	14	12	10	14	13
TOTAL			4,0	3,7	4,7	4,3	4,3	3,7	4,7	4,0	3,3	4,7	4,3
PORCENTAJE			80%	73%	93%	87%	87%	73%	93%	80%	67%	93%	87%
TOTAL DE ITEM			45,7										4,15

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión comunicación desde la perspectiva del cliente.

Figura 10

Comunicación – Clientes



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte de clientes, datos de la tabla 7.

Análisis e Interpretación. –

Respecto a la Evaluación calificada por clientes, los resultados aseguran que, desde la perspectiva del cliente, el nivel de desempeño está entre Excelente (94%-100%) (3 personas), Bueno (66%) (1 personas) y Muy Bueno (74%- 86%) (7 personas).

Lo que permite evidenciar que la comunicación entre colaboradores, es clara y objetiva, a su vez permite a los trabajadores que tienen contacto directo con los clientes, entender las necesidades, deseos y problemas de los clientes.

Competencia: 2. Trabajo en equipo

Jefe Inmediato

Tabla 8.

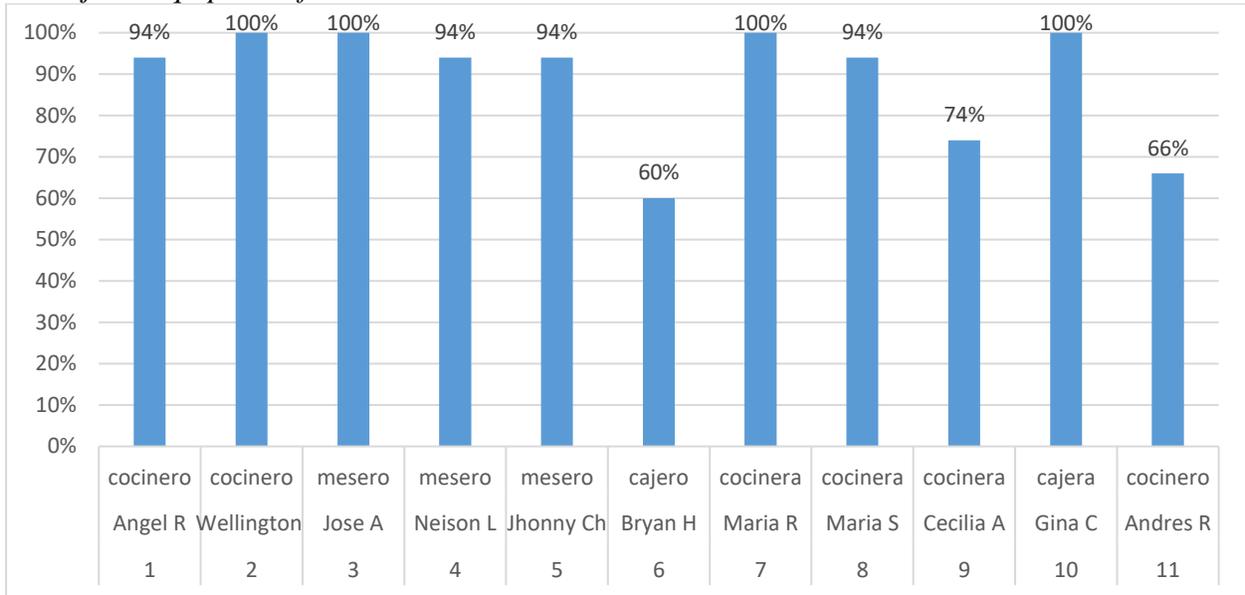
Trabajo en Equipo- Jefe Inmediato

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel cocinero	Wellington Cocinero	Jose Mese ro	Neison mese ro	Jhonny mese ro	Bryan caj ero	Maria cocin era	Maria cocin era	Cecilia cocin era	Gina caj ero	Andres cocin ero
1	Trabaja coordinadamente con los compañeros de trabajo		5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4
2	Tiene una actitud positiva y proactiva al realizar las tareas dentro del área de trabajo		4	5	5	5	4	2	5	5	4	5	3
3	Promueve que exista el compañerismo dentro de la organización		5	5	5	4	5	4	5	4	2	5	3
SUMA			14	15	15	14	14	9	15	14	11	15	10
TOTAL			4,7	5,0	5,0	4,7	4,7	3,0	5,0	4,7	3,7	5,0	3,3
PORCENTAJE			93%	100%	100%	93%	93%	60%	100%	93%	73%	100%	67%
TOTAL, DE ITEM			48,7										4,42

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión trabajo en equipo desde la perspectiva jefe inmediato.

Figura 11

Trabajo en equipo – Jefe Inmediato



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte del jefe inmediato, datos de la tabla 8.

Análisis e Interpretación. –

La competencia trabajo en equipo evaluada por el jefe inmediato de la empresa, afirma que la mayoría de colaboradores mantienen calificaciones relevantes tales como Excelente (100 %-94%) (8 personas) de acuerdo al cuadro de calificaciones se alcanza con el nivel requerido, tres empleados obtuvieron el (60%- 66%-74%) denotando una calificación de Muy Bueno.

Además, estos resultados demuestran que las personas evaluadas cumplen correctamente con la dimensión trabajo en equipo, así mismo, tienen una actitud positiva y proactiva al realizar las actividades dentro del área de trabajo.

Autoevaluación

Tabla 9.

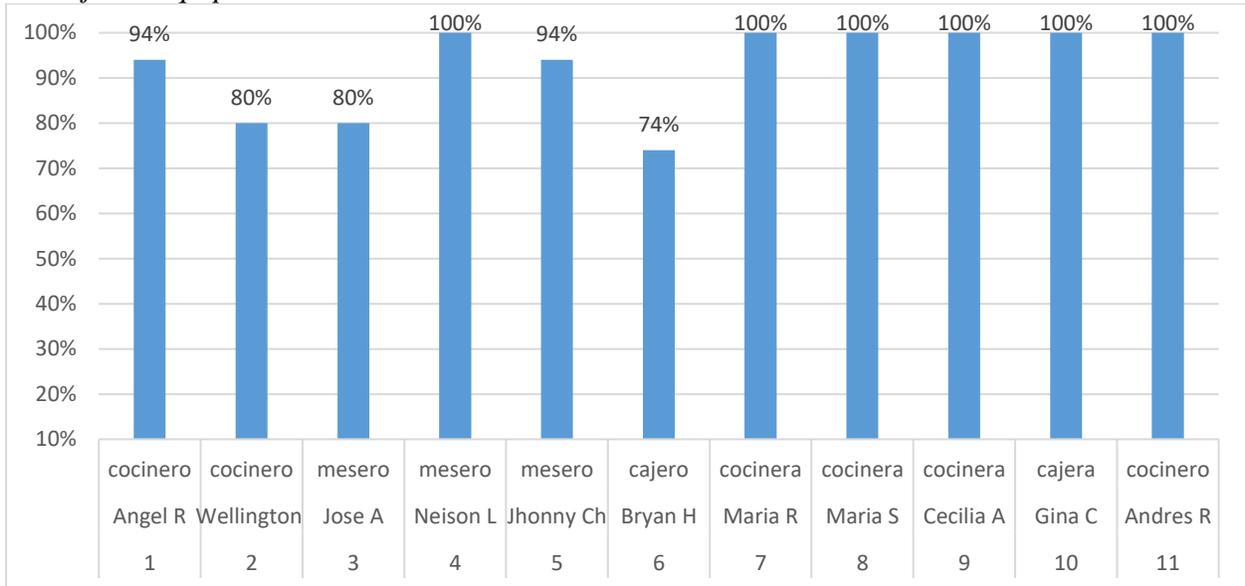
Trabajo en Equipo- Autoevaluación

N°	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
Trabajo en Equipo			Cocinero	Cocinero	Mesero	Mesero	mesero	cajero	cocinera	Cocinera	cocinera	cajero	Cocinero
1	Trabaja coordinadamente con los compañeros de trabajo		5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
2	Tiene una actitud positiva y proactiva al realizar las tareas dentro del área de trabajo		4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5
3	Promueve que exista el compañerismo dentro de la organización		5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
SUMA			14	12	12	15	14	11	15	15	15	15	15
TOTAL			4,7	4,0	4,0	5,0	4,7	3,7	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
PORCENTAJE			93%	80%	80%	100%	93%	73%	100%	100%	100%	100%	100%
TOTAL, DE ITEM			51,0										4,63

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión trabajo en equipo desde la perspectiva autoevaluación.

Figura 12

Trabajo en Equipo – Autoevaluación



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados en su Autoevaluación, datos de la tabla 9.

Análisis e Interpretación. –

En cuanto a la autoevaluación, los resultados afirman que la mayoría de colaboradores se encuentran en un nivel de desempeño de Excelente (100%-94%) (8 personas) y Muy Bueno (74%-80%) (3 personas) por lo que alcanzan el nivel requerido, se evidenció que un empleado con el cargo de cajero obtuvo una calificación de Bueno (74%).

Además, estos resultados demuestran que las personas autoevaluadas cumplen sus actividades de manera eficiente, por ello tienen una actitud positiva y proactiva al realizar las tareas dentro del área de trabajo.

Colega

Tabla 10.

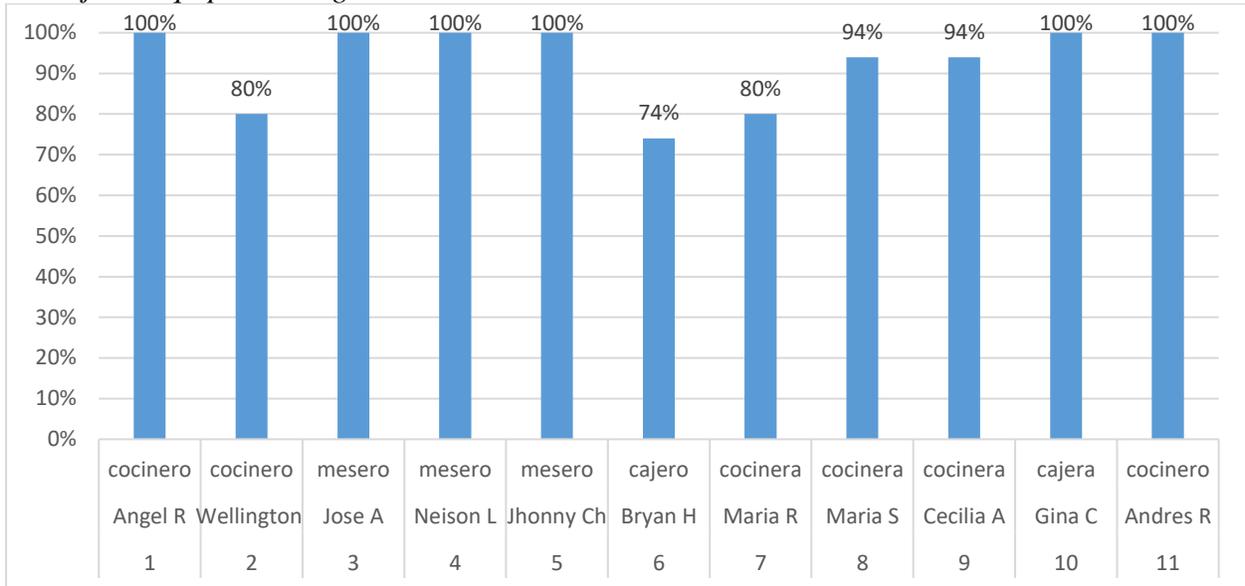
Trabajo en Equipo- Colega

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
Trabajo en Equipo			cocinero	Cocinero	Mesero	Mesero	mesero	cajero	cocinera	Cocinera	Cocinera	Cajera	cocinero
1	Trabaja coordinadamente con los compañeros de trabajo		5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5
2	Tiene una actitud positiva y proactiva al realizar las tareas dentro del área de trabajo		5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
3	Promueve que exista el compañerismo dentro de la organización		5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
SUMA			15	12	15	15	15	11	12	14	14	15	15
TOTAL			5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	3,7	4,0	4,7	4,7	5,0	5,0
PORCENTAJE			100%	80%	100%	100%	100%	73%	80%	93%	93%	100%	100%
TOTAL, DE ITEM			51,0										
													4,6

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión trabajo en equipo desde la perspectiva del colega.

Figura 13

Trabajo en equipo – Colega



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte de colegas, datos de la tabla 10.

Análisis e Interpretación. –

En la competencia trabajo en equipo- colega, los resultados en las calificaciones evidencian que el nivel de desempeño se encuentra entre Excelente (100%-94%) (8 personas) y Muy bueno (80%-74%) (3 personas) de acuerdo al cuadro de calificaciones demostrando alcanzar el nivel requerido.

Así también, estos resultados muestran que las personas evaluadas desarrollan correctamente el trabajo en equipo entre compañeros, así mismo son claros y objetivos a la hora de comunicarse.

Cliente

Tabla 11.

Trabajo en Equipo- Cliente

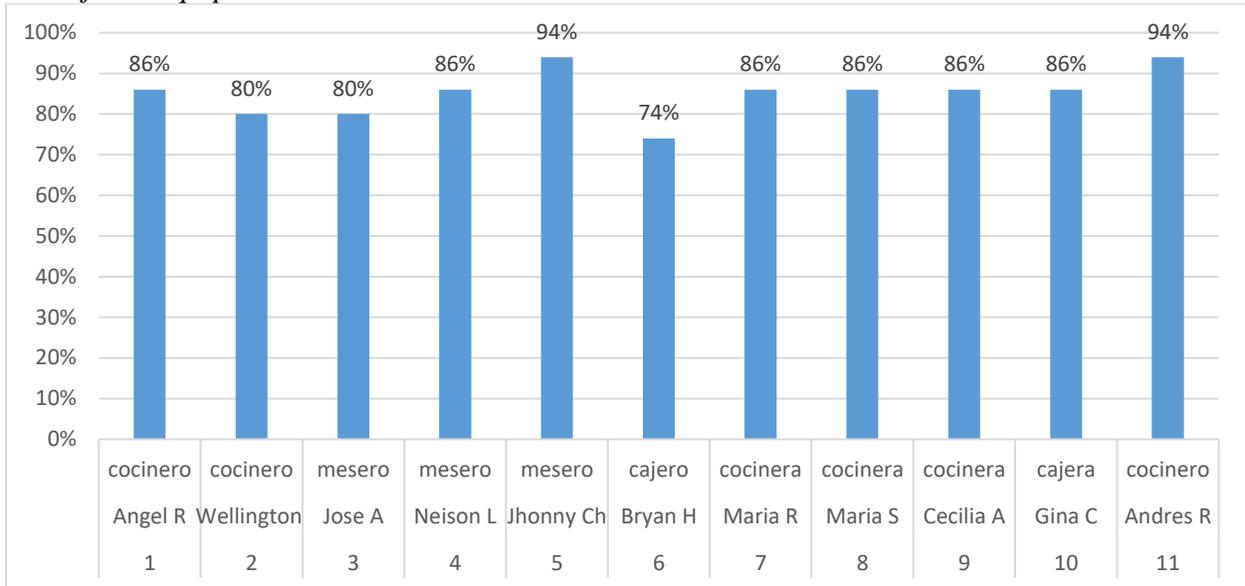
N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
Trabajo en Equipo			Cocinero	Cocinero	Mesero	mesero	mesero	cajero	Cocinera	Cocinera	cocinera	cajera	cocinero
1	Trabaja coordinadamente con los compañeros de trabajo		4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5
2	Tiene una actitud positiva y proactiva al realizar las tareas dentro del área de trabajo		4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	Promueve que exista el compañerismo dentro de la organización		5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
SUMA			13	12	12	13	14	11	13	13	13	13	14
TOTAL			4.3	4.0	4.0	4.3	4.7	3.7	4.3	4.3	4.3	4.3	4.7
PORCENTAJE			87%	80%	80%	87%	93%	73%	87%	87%	87%	87%	93%
TOTAL DE ITEM			47.0										

4.27

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión trabajo en equipo desde la perspectiva del cliente.

Figura 14

Trabajo en Equipo – Cliente



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte de clientes, datos de la tabla 11.

Análisis e Interpretación. –

Respecto a la Evaluación calificada por clientes, los resultados afirman que desde la perspectiva del cliente el nivel de desempeño está entre Excelente (94%) (2 personas), Muy Bueno (74%-86%) (9 personas).

Por lo que se demuestra que se cumple con el trabajo en equipo entre los colaboradores, así mismo promueven que exista el compañerismo dentro de la organización, lo cual es de suma importancia ya que los clientes asimilan una buena comunicación con los empleados de la comunicación.

Competencia: 3. Resolución de problemas

Jefe Inmediato

Tabla 12.

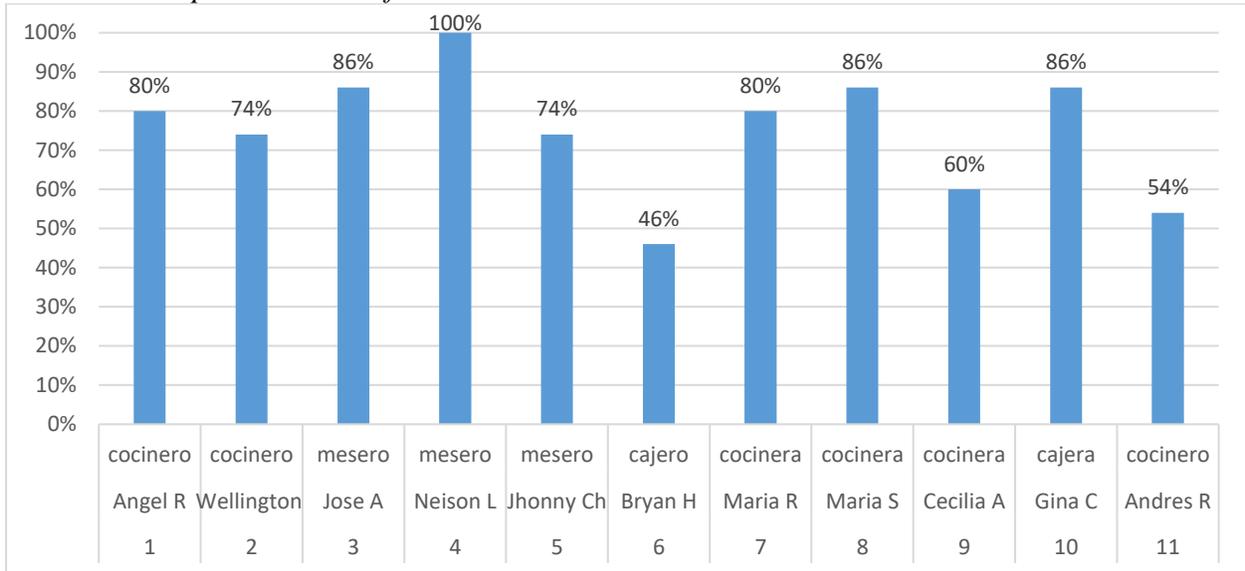
Resolución de Problemas- Jefe Inmediato

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel cocinero	Wellington Cocinero	Jose Mese ro	Neison mese ro	Jhonny mese ro	Bryan cajer o	Maria cocin era	Maria Coci nera	Cecilia cocin era	Gina cajer a	Andres cocin ero
1	Identifica errores dentro del área laboral y trabaja para arreglarlos		5	3	4	5	3	3	4	4	3	5	2
2	Aporta sugerencias a nuevas iniciativas o problemas existentes		3	3	5	5	4	2	4	4	2	5	2
3	Tiene independencia para actuar en situaciones complicadas		4	5	4	5	4	2	4	5	4	3	4
SUMA			12	11	13	15	11	7	12	13	9	13	8
TOTAL			4.0	3.7	4.3	5.0	3.7	2.3	4.0	4.3	3.0	4.3	2.7
PORCENTAJE			80%	73%	87%	100%	73%	47%	80%	87%	60%	87%	53%
TOTAL DE ITEM			41.3										3.758

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión resolución de problemas desde la perspectiva del jefe inmediato.

Figura 15

Resolución de problemas – Jefe Inmediato



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte del jefe inmediato, datos de la tabla 12.

Análisis e Interpretación. –

La competencia resolución de problemas misma que fue evaluada por el jefe inmediato de la empresa, los resultados afirman que los colaboradores mantienen calificaciones relevantes de Excelente (100%) (1 persona), Muy Bueno (70%-86%) (7 personas), Bueno (60%) (3 personas) y Regular (46%) (1 persona) de acuerdo al cuadro de calificaciones se alcanza con el nivel requerido, dos empleados, obtuvieron una calificación de Regular (46%- 54%).

Estos resultados demuestran que las personas evaluadas cumplen con la competencia resolución de problemas en sus actividades, así mismo identifican errores dentro del área laboral y trabajan para arreglarlos.

Autoevaluación

Tabla 13.

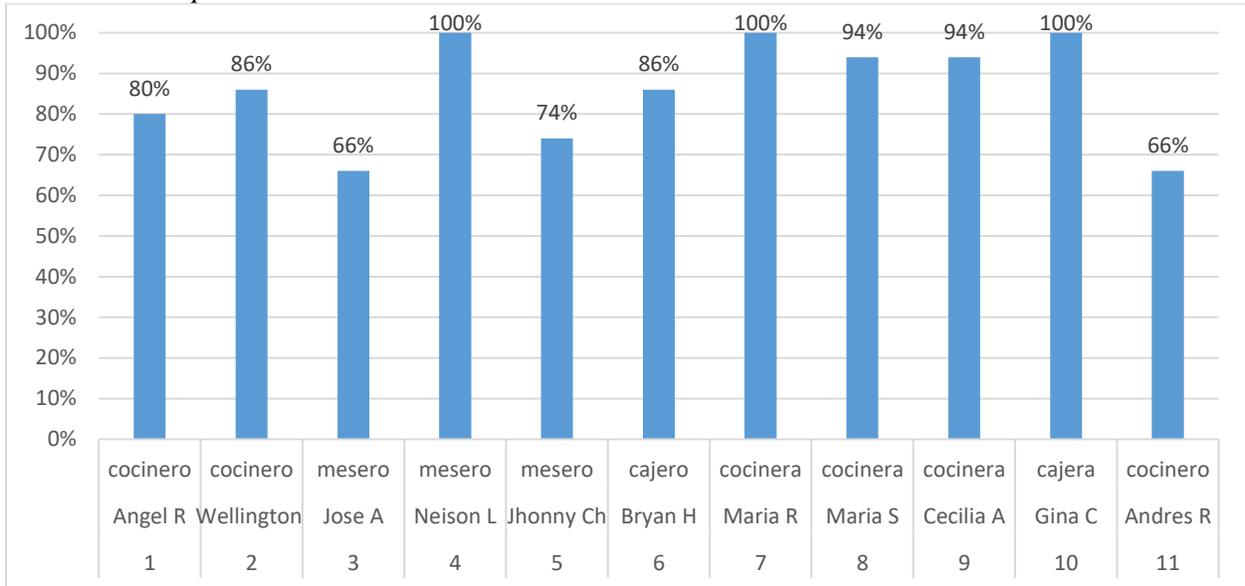
Resolución de Problemas- Autoevaluación

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
Resolución de problemas			Cocinero	Cocinero	Mesero	Mesero	mesero	cajero	cocinera	Cocinera	cocinera	cajera	cocinero
1	Identifica errores dentro del área laboral y trabaja para arreglarlos		5	4	3	5	3	4	5	5	4	5	4
2	Aporta sugerencias a nuevas iniciativas o problemas existentes		3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	3
3	Tiene independencia para actuar en situaciones complicadas		4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3
SUMA			12	13	10	15	11	13	15	14	14	15	10
TOTAL			4.0	4.3	3.3	5.0	3.7	4.3	5.0	4.7	4.7	5.0	3.3
PORCENTAJE			80%	87%	67%	100%	73%	87%	100%	93%	93%	100%	67%
TOTAL DE ITEM			47.3										4.303

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión resolución de problemas desde la perspectiva autoevaluación.

Figura 16

Resolución de problemas – Autoevaluación



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados en su Autoevaluación, datos de la tabla 13.

Análisis e Interpretación. –

En cuanto a la Autoevaluación, los resultados afirman que la mayoría de colaboradores se encuentran en un nivel de desempeño de Excelente (100%) (3 personas) y Muy Bueno (74%-86%) (7 personas), por lo que se alcanza con el nivel requerido, un empleado obtuvo el 66% de la calificación.

Estos resultados muestran que las personas autoevaluadas cumplen sus actividades de manera eficiente, por ello los colaboradores están conscientes que identifican errores dentro del área laboral y trabajan para arreglarlos.

Colega

Tabla 14.

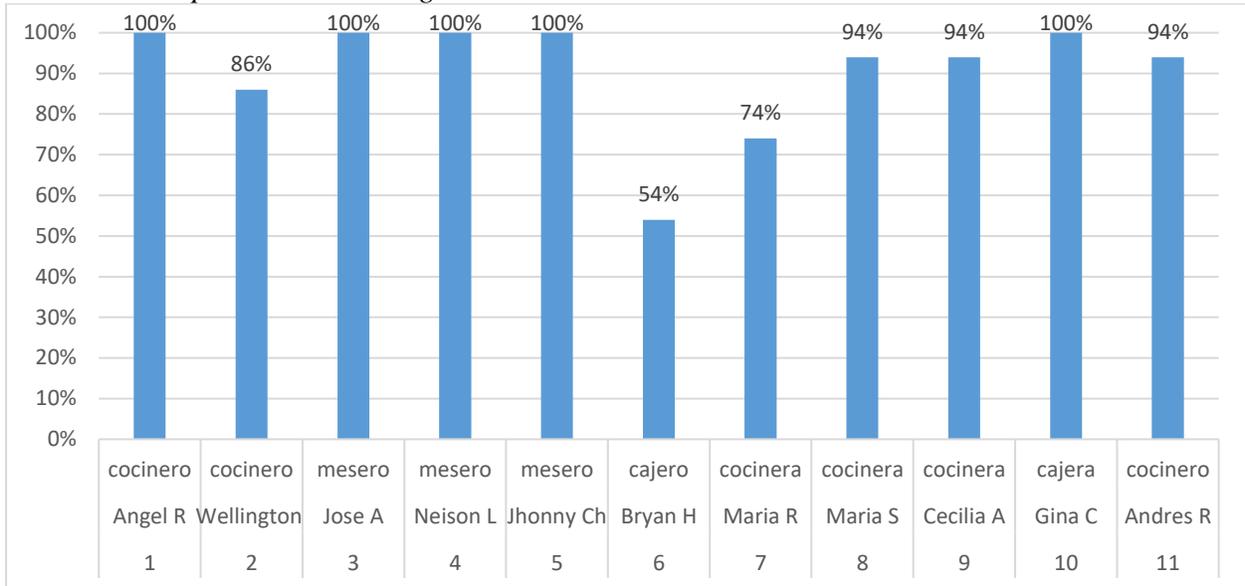
Resolución de Problemas- Colega

N ^o ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
Resolución de problemas		Cocinero	Cocinero	mesero	mesero	mesero	Cajero	Cocinera	cocinera	cocinera	Cajera	cocinero
1	Identifica errores dentro del área laboral y trabaja para arreglarlos	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4
2	Aporta sugerencias a nuevas iniciativas o problemas existentes	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5
3	Tiene independencia para actuar en situaciones complicadas	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5
SUMA		15	13	15	15	15	8	11	14	14	15	14
TOTAL		5.0	4.3	5.0	5.0	5.0	2.7	3.7	4.7	4.7	5.0	4.7
PORCENTAJE		100%	87%	100%	100%	100%	53%	73%	93%	93%	100%	93%
TOTAL DE ITEM		49.7										
		4.515										

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión resolución de problemas desde la perspectiva del cliente.

Figura 17

Resolución de problemas – Colega



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte de colegas, datos de la tabla 14.

Análisis e Interpretación. –

En la competencia resolución de problemas - colega, los resultados en las calificaciones evidencian que el nivel de desempeño se encuentra entre Excelente (100%-94%) (8 personas), Muy bueno (74%- 86%) (2 personas) y Bueno (54%) (1 persona), de acuerdo al cuadro de calificaciones demostrando que se alcanza con el nivel requerido.

Estos resultados demuestran que las personas evaluadas desarrollan correctamente la resolución de problemas en sus actividades laborales, ya que mediante esta competencia se puede evitar varios problemas futuros en la empresa.

Cliente

Tabla 15.

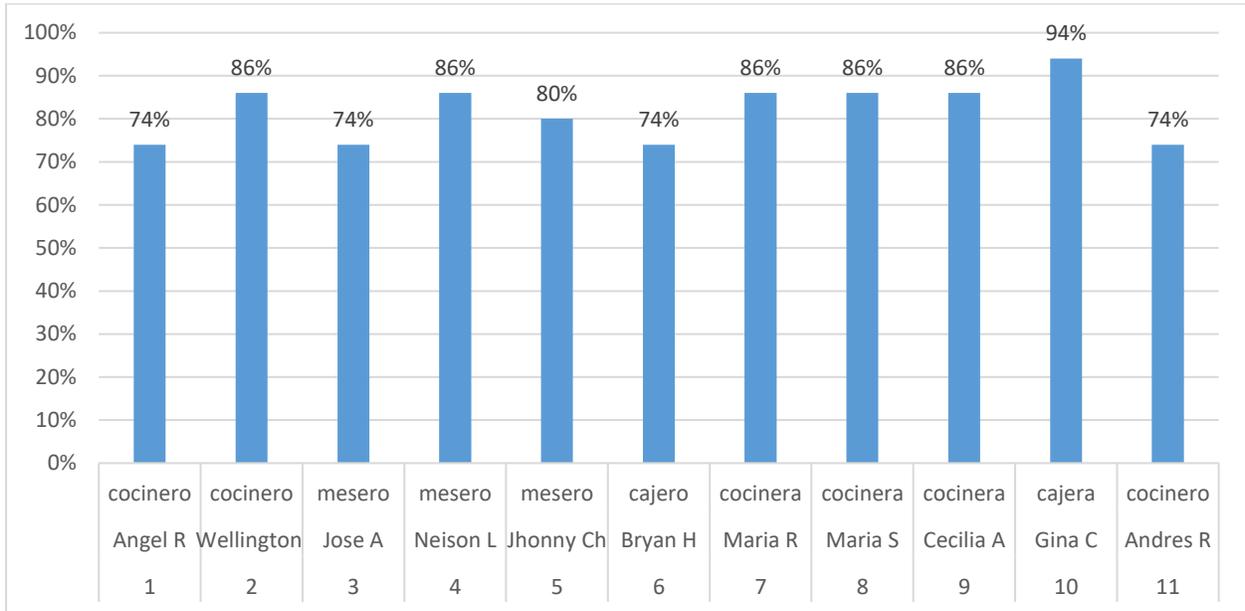
Resolución de Problemas- Cliente

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
Resolución de problemas			Cocinero	Cocinero	Mesero	mesero	mesero	cajero	cocinera	Cocinera	cocinera	cajera	cocinero
1	Identifica errores dentro del área laboral y trabaja para arreglarlos		4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4
2	Aporta sugerencias a nuevas iniciativas o problemas existentes		3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	3
3	Tiene independencia para actuar en situaciones complicadas		4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SUMA			11	13	11	13	12	11	13	13	13	14	11
TOTAL			3.7	4.3	3.7	4.3	4.0	3.7	4.3	4.3	4.3	4.7	3.7
PORCENTAJE			73%	87%	73%	87%	80%	73%	87%	87%	87%	93%	73%
TOTAL DE ITEM			45.0										4.1

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión resolución de problemas desde la perspectiva del cliente.

Figura 18

Resolución de Problemas – Cliente



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte de clientes, datos de la tabla 15.

Análisis e Interpretación. –

Respecto a la evaluación calificada por clientes, los resultados demuestran que desde la perspectiva del cliente el nivel de desempeño está entre Muy Bueno (74%-86%) (10 personas) y Excelente (94%) (1 persona).

Lo que permite demostrar que se cumple con la resolución de problemas en el área de trabajo, así mismo aportan sugerencias a nuevas iniciativas o problemas existentes.

Competencia: 4. Mejora continua

Jefe Inmediato

Tabla 16.

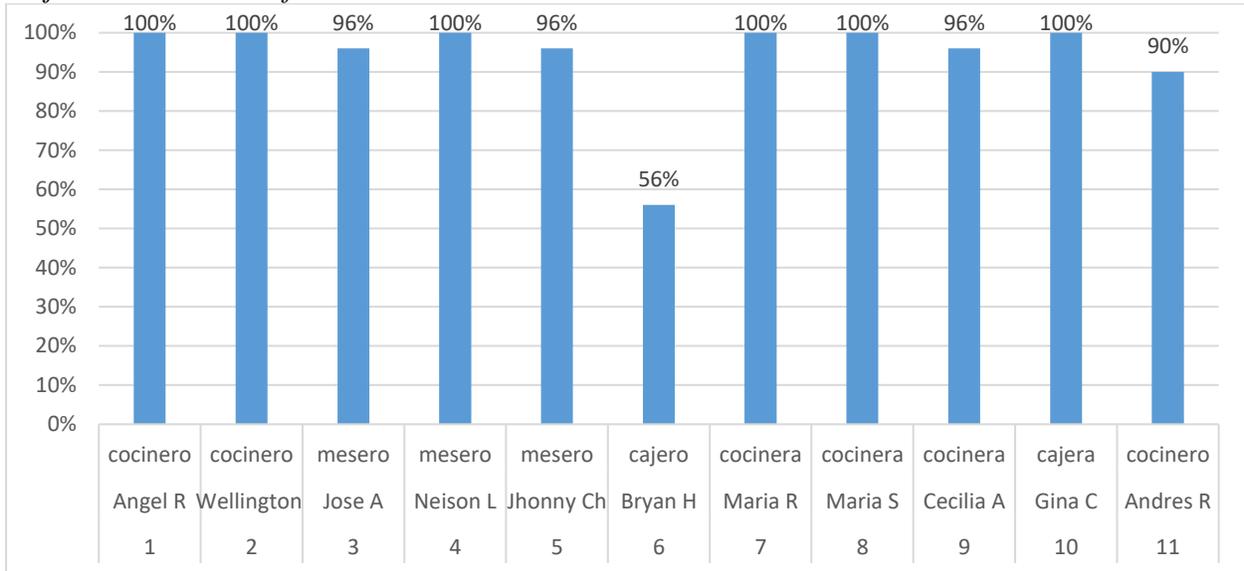
Mejora Continua- Jefe Inmediato

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel	Wellington	Jose	Neison	Jhonny	Bryan	Maria	Maria	Cecilia	Gina	Andres
	Mejora Continua		Cocinero	Cocinero	Mesero	Mesero	mesero	cajero	Cocinera	cocinera	cocinera	cajera	Cocinero
1	Dispone de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar las actividades que se encomiendan		5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5
2	Demuestra flexibilidad y se adapta bien al cambio		5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
3	Se esfuerza más si la situación lo requiere.		5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
4	Trabaja sin necesidad de supervisión		5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	3
	SUMA		20	20	19	20	19	11	20	20	19	20	18
	TOTAL		5.0	5.0	4.8	5.0	4.8	2.8	5.0	5.0	4.8	5.0	4.5
	PORCENTAJE		100%	100%	95%	100%	95%	55%	100%	100%	95%	100%	90%
	TOTAL DE ITEM		51.5										4.682

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión mejora continua desde la perspectiva del jefe inmediato.

Figura 19

Mejora Continua – Jefe Inmediato



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte del jefe inmediato, datos de la tabla 16.

Análisis e Interpretación. –

La competencia mejora continua misma que fue evaluada por el jefe inmediato de la empresa, se afirma que los colaboradores mantienen calificaciones relevantes de Excelente (100%-90%) (10 personas) y Regular (56%) (1 persona), de acuerdo al cuadro de calificaciones se alcanza con el nivel requerido.

Estos resultados muestran que las personas evaluadas disponen de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar las actividades que se encomiendan.

Autoevaluación

Tabla 17.

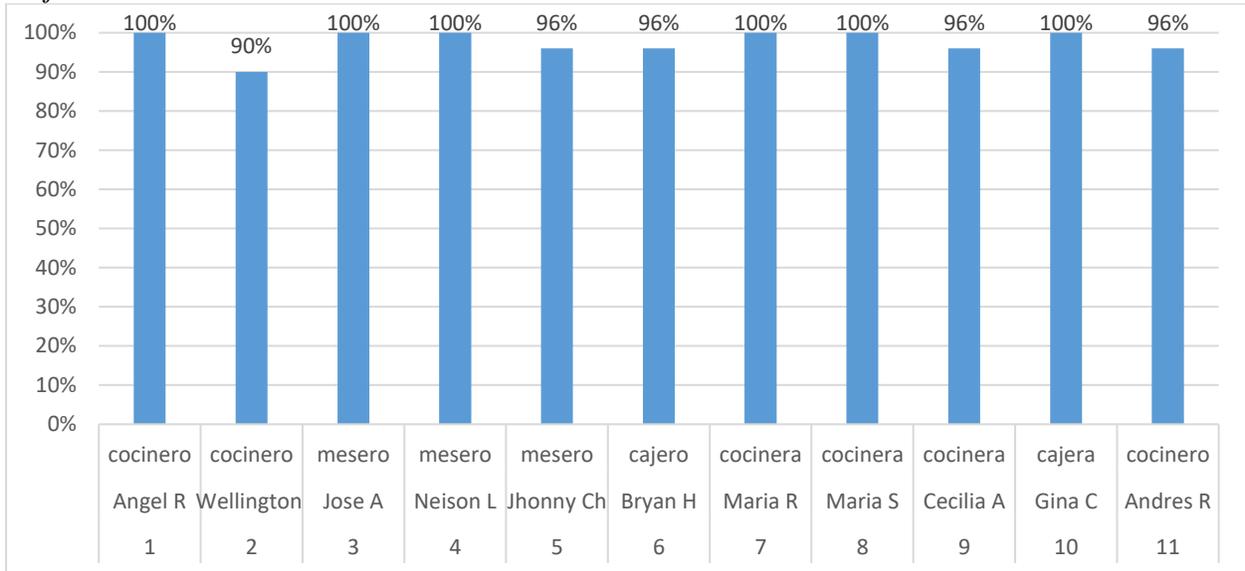
Mejora Continua- Autoevaluación

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
Mejora Continua			Cocinero	Cocinero	Mesero	Mesero	mesero	cajero	Cocinera	cocinera	cocinera	cajera	cocinero
1	Dispone de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar las actividades que se encomiendan		5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5
2	Demuestra flexibilidad y se adapta bien al cambio		5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	Se esfuerza más si la situación lo requiere.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	Trabaja sin necesidad de supervisión		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
SUMA			20	18	20	20	19	19	20	20	19	20	19
TOTAL			5.0	4.5	5.0	5.0	4.8	4.8	5.0	5.0	4.8	5.0	4.8
PORCENTAJE			100%	90%	100%	100%	95%	95%	100%	100%	95%	100%	95%
TOTAL DE ITEM			53.5										4.86

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión mejora continua desde la perspectiva autoevaluación.

Figura 20

Mejora Continua – Autoevaluación



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados en su Autoevaluación, datos de la tabla 17.

Análisis e Interpretación. –

En cuanto a la Autoevaluación, los resultados afirman que la mayoría de colaboradores se encuentran en un nivel de desempeño de Excelente (100%-90%) (11 personas), por lo que alcanzan el nivel requerido.

Además, estos resultados muestran que las personas autoevaluadas disponen correctamente de todos los recursos para realizar las actividades que se encomiendan, por ello demuestran flexibilidad y se adaptan bien al cambio.

Colega

Tabla 18.

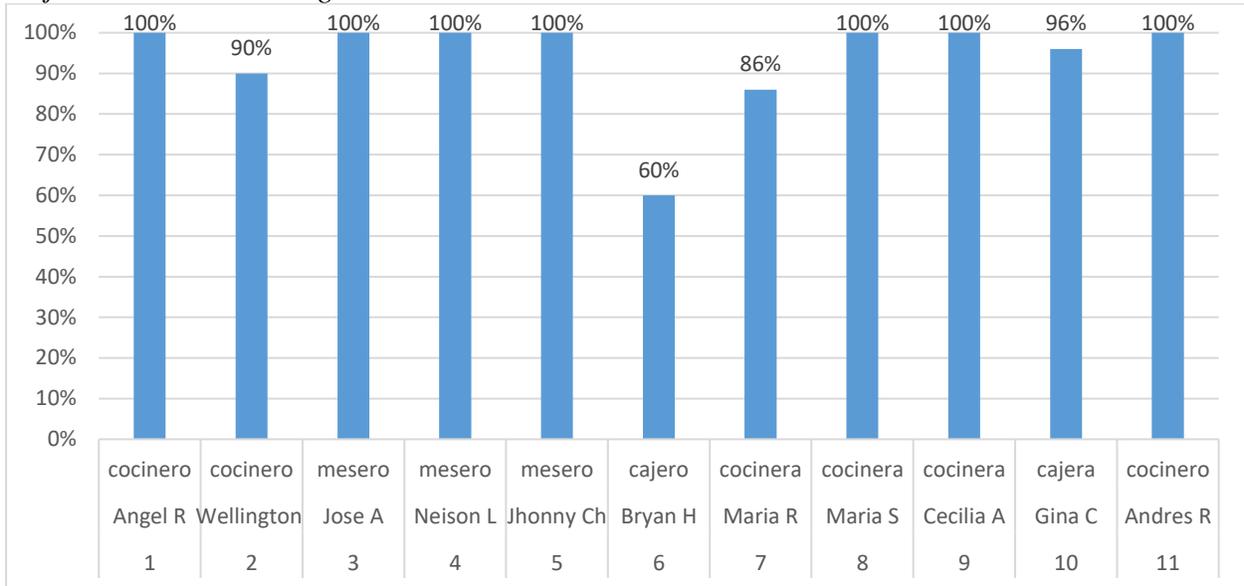
Mejora Continua- Colega

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
	Mejora Continua		Coci nero	Coci nero	Mese ro	mese ro	mese ro	cajero	Coci nera	cocin era	cocin era	cajera	cocin ero
1	Dispone de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar las actividades que se encomiendan		5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5
2	Demuestra flexibilidad y se adapta bien al cambio		5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5
3	Se esfuerza más si la situación lo requiere.		5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5
4	Trabaja sin necesidad de supervisión		5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
	SUMA		20	18	20	20	20	12	17	20	20	19	20
	TOTAL		5.0	4.5	5.0	5.0	5.0	3.0	4.3	5.0	5.0	4.8	5.0
	PORCENTAJE		100%	90%	100%	100%	100%	60%	85%	100%	100%	95%	100%
	TOTAL DE ITEM		51.5										4.682

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión mejora continua desde la perspectiva del colega.

Figura 21

Mejora Continua – Colega



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte de colegas, datos de la tabla 18.

Análisis e Interpretación. –

En la competencia mejora continua - colega, los resultados en las calificaciones evidencian que el nivel de desempeño se encuentra entre Excelente (100%-90%) (9 personas) y Muy bueno (86%) (1 persona), de acuerdo al cuadro de calificaciones demostrando que se alcanza con el nivel requerido, un empleado tiene una calificación de Bueno (60%).

Los resultados muestran que las personas evaluadas desarrollan correctamente la mejora continua en sus actividades laborales, demostrando flexibilidad y adaptándose a los cambios.

Cliente

Tabla 19.

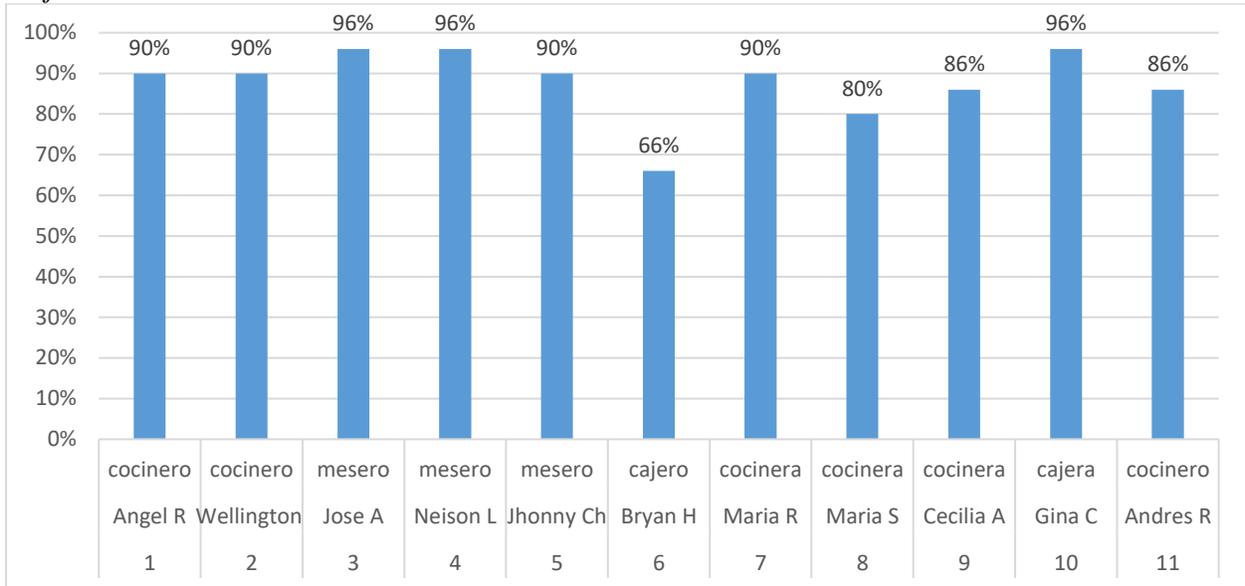
Mejora Continua- Cliente

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
Mejora Continua			Cocinero	Cocinero	Mesero	Mesero	mesero	Cajero	cocinera	Cocinera	cocinera	cajera	Cocinero
1	Dispone de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar las actividades que se encomiendan		5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4
2	Demuestra flexibilidad y se adapta bien al cambio		4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4
3	Se esfuerza más si la situación lo requiere.		4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5
4	Trabaja sin necesidad de supervisión		5	5	4	5	5	2	4	5	4	5	4
SUMA			18	17	19	19	18	13	18	16	17	19	17
TOTAL			4.5	4.3	4.8	4.8	4.5	3.3	4.5	4.0	4.3	4.8	4.3
PORCENTAJE			90%	85%	95%	95%	90%	65%	90%	80%	85%	95%	85%
TOTAL DE ITEM			47.8										4.3

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión mejora continua desde la perspectiva del cliente.

Figura 22

Mejora Continua – Cliente



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte de clientes, datos de la tabla 19.

Análisis e Interpretación. –

Respecto a la evaluación calificada por clientes, los resultados aseguran que desde la perspectiva del cliente el nivel de desempeño está entre Bueno (66%) (1 persona) y Muy Bueno (80%- 86%- 90%- 96%) (10 personas).

Lo que permite demostrar que se cumple con la mejora continua en el área de trabajo, así mismo los clientes consideran que se dispone con las herramientas necesarias para desarrollar ciertas preguntas.

Competencia: 5. Organización y administración del tiempo

Jefe Inmediato

Tabla 20.

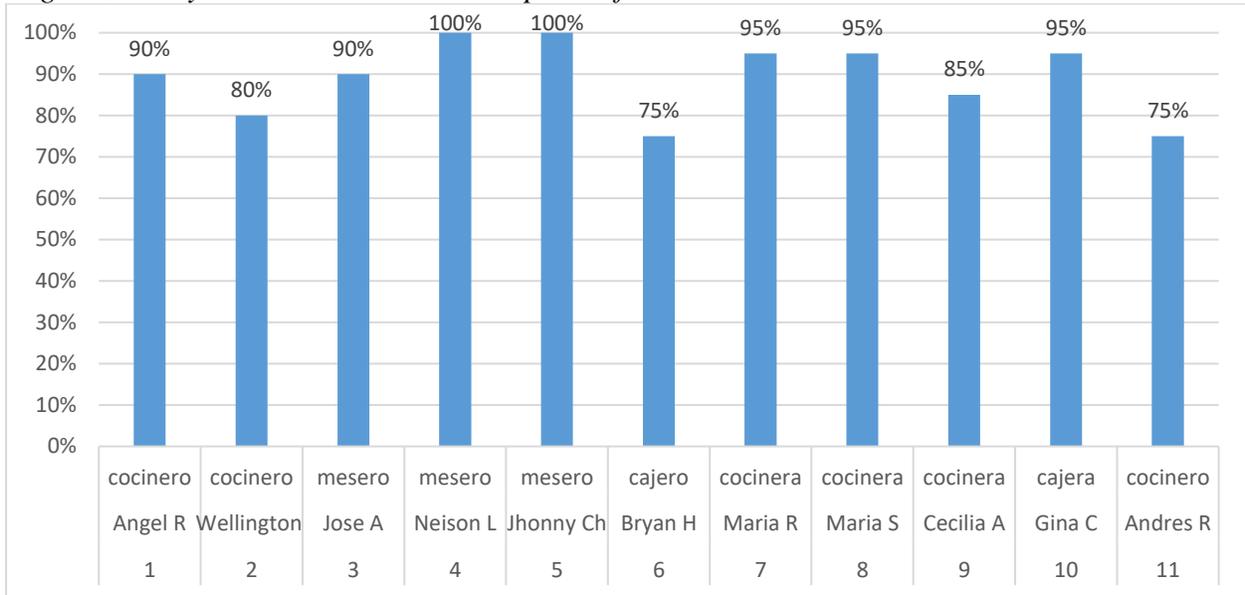
Organización y Administración del tiempo- Jefe Inmediato

N°	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel	Wellington	Jose	Neison	Jhonnny	Bryan	Maria	Maria	Cecilia	Gina	Andres
	Organización y Administración del Tiempo		Cocinero	cocinero	Mesero	mesero	mesero	Cajero	cocinera	cocinera	cocinera	cajera	cocinero
1	Elige prioridades en las tareas de forma eficiente		5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	3
2	Completa la cantidad de trabajo que se le entrega en un determinado tiempo		5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
3	Mantiene y Organiza su área de trabajo		3	2	3	5	5	4	4	4	3	4	3
4	Llega a tiempo al trabajo, a las reuniones y a los demás actos a que acude		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	SUMA		18	16	18	20	20	15	19	19	17	19	15
	TOTAL		4.5	4	4.5	5	5	3.75	4.75	4.75	4.25	4.75	3.75
			90%	80%	90%	100%	100%	75%	95%	95%	85%	95%	75%
	TOTAL DE ITEM		49.0										4.455

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión organización y administración del tiempo desde la perspectiva del jefe inmediato.

Figura 23

Organización y Administración del Tiempo – Jefe Inmediato



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte del jefe inmediato, datos de la tabla 20.

Análisis e Interpretación. –

Referente a la competencia organización y administración del tiempo misma que fue evaluada por el jefe inmediato de la empresa, los resultados afirman que los colaboradores mantienen calificaciones relevantes de Excelente (100%-90%) (7 personas) y Muy Bueno (75%-85%) (4 personas) de alcanzando el nivel requerido.

Además, estos resultados muestran que las personas evaluadas cumplen correctamente con la dimensión de organización y administración del tiempo en sus actividades.

Autoevaluación

Tabla 21.

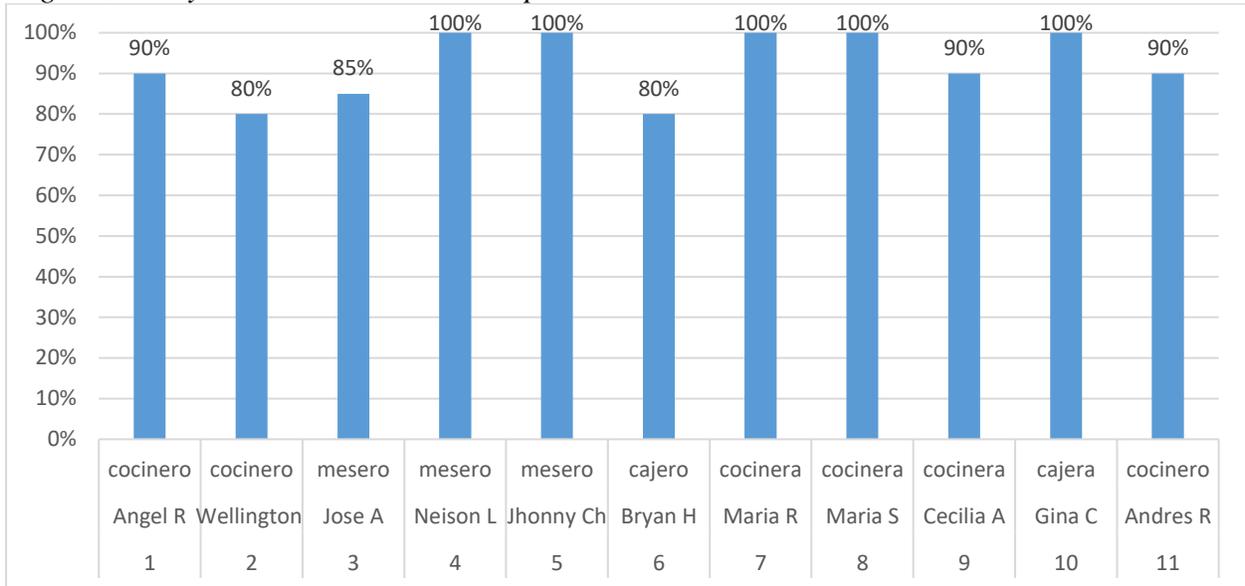
Organización y Administración del tiempo- Autoevaluación

N°	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
	Mejora Continua		Cocinero	Cocinero	Mesero	Mesero	mesero	Cajero	cocinera	cocinera	cocinera	cajera	cocinero
1	Elige prioridades en las tareas de forma eficiente		5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5
2	Completa la cantidad de trabajo que se le entrega en un determinado tiempo		5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4
3	Mantiene y Organiza su área de trabajo		3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
4	Llega a tiempo al trabajo, a las reuniones y a los demás actos a que acude		5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
	SUMA		18	16	17	20	20	16	20	20	18	20	18
	TOTAL		4.5	4	4.25	5	5	4	5	5	4.5	5	4.5
	PORCENTAJE		90%	80%	85%	100%	100%	80%	100%	100%	90%	100%	90%
	TOTAL DE ITEM		50.8										4.613

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión organización y administración del tiempo desde la perspectiva autoevaluación.

Figura 24

Organización y Administración del Tiempo – Autoevaluación



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados en su Autoevaluación, datos de la tabla 21.

Análisis e Interpretación. –

En cuanto a la Autoevaluación, los resultados afirman que la mayoría de colaboradores se encuentran en un nivel de desempeño de Excelente (100%-90%) (9 personas) y Muy Bueno (80%-85%) (3 personas), por lo que se alcanza con el nivel requerido.

Además, estos resultados demuestran que las personas autoevaluadas completan la cantidad de trabajo que se le entrega en un determinado tiempo, por ello se elige prioridades en las tareas de manera eficiente.

Colega

Tabla 22.

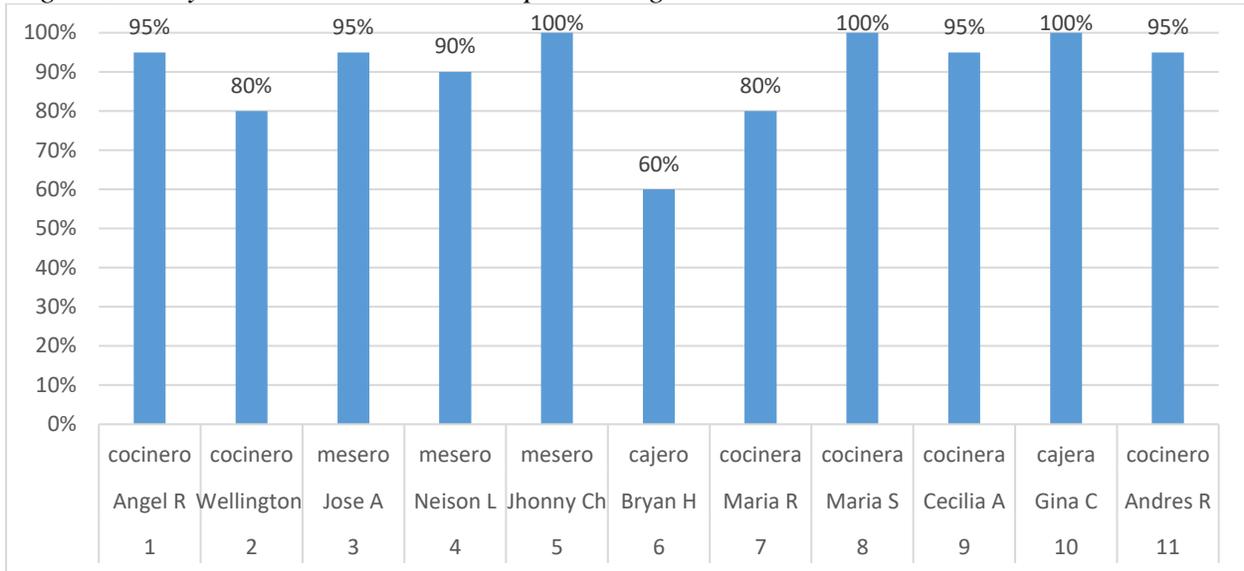
Organización y Administración del tiempo- Colega

N ^o ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
Capacitación		Cocinero	Cocinero	Mesero	Mesero	mesero	cajero	cocinera	Cocinera	cocinera	cajera	cocinero
2	Completa la cantidad de trabajo que se le entrega en un determinado tiempo	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5
3	Mantiene y Organiza su área de trabajo	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5
4	Llega a tiempo al trabajo, a las reuniones y a los demás actos a que acude	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4
SUMA		19	16	19	18	20	12	16	20	19	20	19
TOTAL		4.75	4	4.75	4.5	5	3	4	5	4.75	5	4.75
PORCENTAJE		95%	80%	95%	90%	100%	60%	80%	100%	95%	100%	95%
TOTAL DE ITEM		49.5										
		4.5										

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión organización y administración del tiempo desde la perspectiva del colega.

Figura 25

Organización y Administración del Tiempo – Colega



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte de Colegas, datos de la tabla 22.

Análisis e Interpretación. –

En la competencia organización y administración de tiempo – colega, los resultados en las calificaciones evidencian que el nivel de desempeño se encuentra entre Excelente (100%-95%) (8 personas) y Muy Bueno (80%) (2 personas), de acuerdo al cuadro de calificaciones demostrando que se alcanza el nivel requerido, un empleado tiene una calificación de Bueno (60%).

Los resultados señalan que las personas evaluadas desarrollan correctamente la organización y administración del tiempo en sus actividades laborales, lo que indica que se encuentran preparados para organizar sus actividades y apartarse al tiempo que se les de para desarrollar sus actividades.

Cliente

Tabla 23.

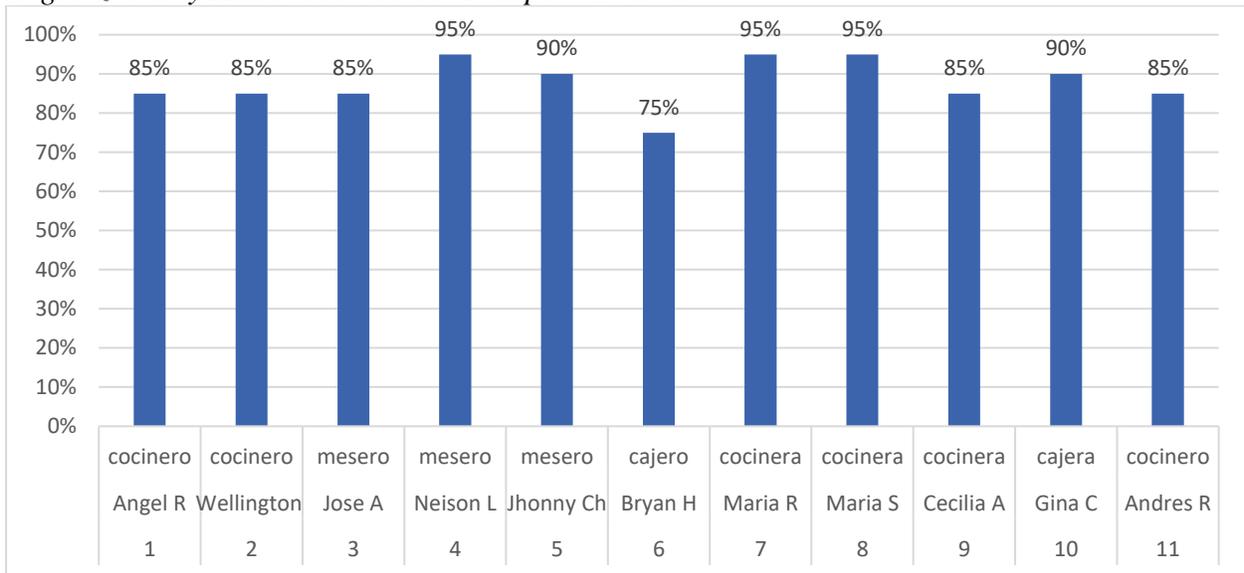
Organización y Administración del tiempo- Cliente

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
Organización y Administración del Tiempo			cocinero	Cocinero	mese ro	mese ro	mese ro	Cajero	cocinera	cocinera	cocinera	cajera	cocinero
1	Elige prioridades en las tareas de forma eficiente		4	4	4	5	5	2	5	5	4	5	5
2	Completa la cantidad de trabajo que se le entrega en un determinado tiempo		5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
3	Mantiene y Organiza su área de trabajo		3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
4	Llega a tiempo al trabajo, a las reuniones y a los demás actos a que acude		5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
SUMA			17	17	17	19	18	15	19	19	17	18	17
TOTAL			4.25	4.25	4.25	4.75	4.5	3.75	4.75	4.75	4.25	4.5	4.25
PORCENTAJE			85%	85%	85%	95%	90%	75%	95%	95%	85%	90%	85%
TOTAL DE ITEM			48.3										4.4

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión organización y administración del tiempo desde la perspectiva del cliente.

Figura 26

Organización y Administración del Tiempo – Clientes



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte de clientes, datos de la tabla 23.

Análisis e Interpretación. –

Respecto a la evaluación calificada por clientes, los resultados demuestran que desde la perspectiva del cliente el nivel de desempeño está entre Excelente (90%- 95%) (5 personas) y Muy Bueno (75%) (6 personas) y Bueno (75%) (1 persona), un empleado tiene una calificación de Bueno (60%).

Lo que se permite evidenciar que se cumple con la organización y administración del tiempo en el área de trabajo, así mismo completan la cantidad de trabajo que se le entrega en un determinado tiempo.

Competencia: 6. Enfoque al cliente

Jefe Inmediato

Tabla 24.

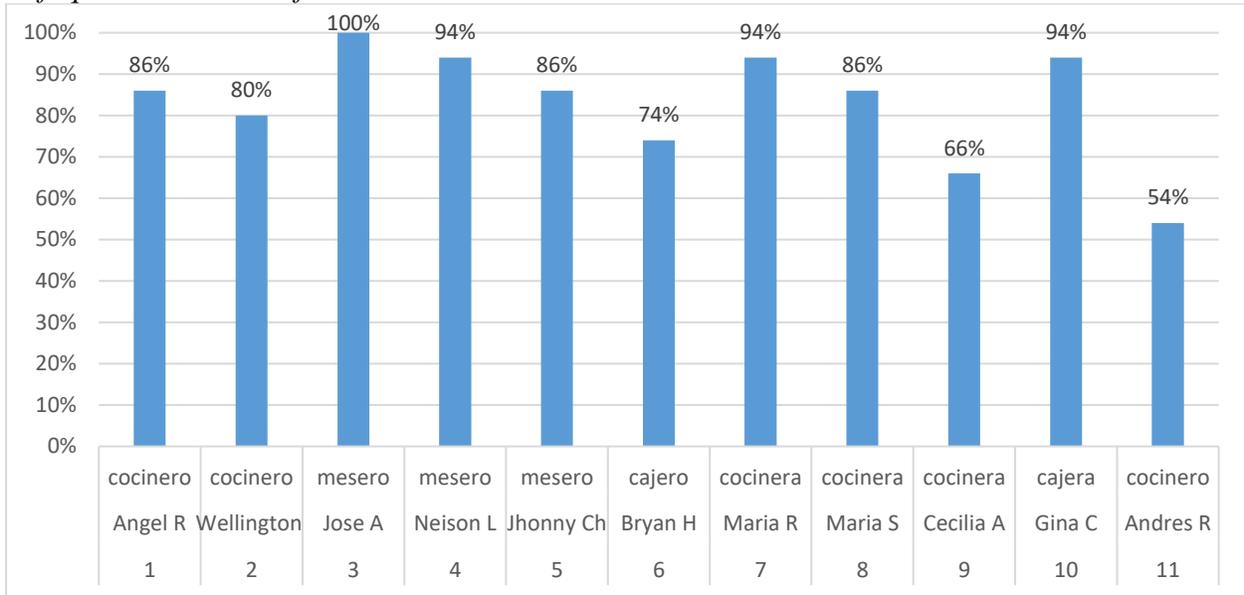
Enfoque al cliente- Jefe Inmediato

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Coci nero	Wellington Coci nero	Jose mesero	Neison mesero	Jhonny mesero	Bryan cajero	Maria Cocinera	Maria cocinera	Cecilia cocinera	Gina cajera	Andres cocinero
1	Ofrece una atención de calidad al cliente		4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3
2	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa		4	3	5	4	4	4	5	5	3	5	3
3	Tiene los conocimientos necesarios para resolver preguntas de los clientes con respecto a los productos que la empresa ofrece		5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	2
SUMA			13	12	15	14	13	11	14	13	10	14	8
TOTAL			4.3	4.0	5.0	4.7	4.3	3.7	4.7	4.3	3.3	4.7	2.7
PORCENTAJE			87%	80%	100%	93%	87%	73%	93%	87%	67%	93%	53%
TOTAL DE ITEM			45.7										4.152

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión enfoque al cliente desde la perspectiva del jefe inmediato.

Figura 27

Enfoque al cliente – Jefe Inmediato



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte del jefe inmediato, datos de la tabla 24.

Análisis e Interpretación. –

Referente a la competencia enfoque a la cliente que fue evaluada por el jefe inmediato de la empresa, los resultados afirman que los colaboradores mantienen calificaciones relevantes de Excelente (100%-94%) (4 personas) y Muy Bueno (74%- 86%) (4 personas), de acuerdo al cuadro de calificaciones se alcanza con el nivel requerido, dos empleados, obtuvieron una calificación de Bueno (54%- 66%).

Además, estos resultados muestran que las personas evaluadas cumplen correctamente con la dimensión de enfoque al cliente en sus actividades, es así que los clientes calificaron que se encuentran satisfechos con la atención que reciben por parte de los colaboradores.

Autoevaluación

Tabla 25.

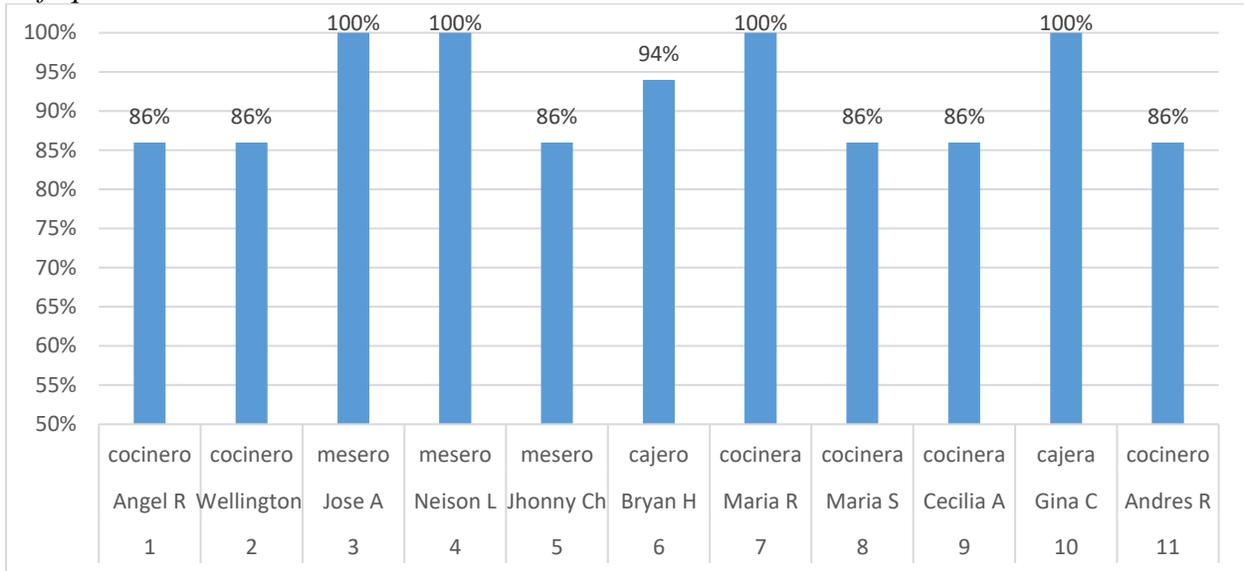
Enfoque al cliente- Autoevaluación

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
Enfoque al cliente			Cocinero	Cocinero	mese ro	Mese ro	mese ro	cajero	Cocinera	Cocinera	cocinera	cajera	Cocinero
1	Ofrece una atención de calidad al cliente		4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
2	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa		4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3
3	Tiene los conocimientos necesarios para resolver preguntas de los clientes con respecto a los productos que la empresa ofrece		5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
SUMA			13	13	15	15	13	14	15	13	13	15	13
TOTAL			4.3	4.3	5.0	5.0	4.3	4.7	5.0	4.3	4.3	5.0	4.3
PORCENTAJE			87%	87%	100%	100%	87%	93%	100%	87%	87%	100%	87%
TOTAL DE ITEM			50.7										4.606

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión enfoque al cliente desde la perspectiva autoevaluación.

Figura 28

Enfoque al cliente – Autoevaluación



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados en su Autoevaluación, datos de la tabla 25.

Análisis e Interpretación. –

En cuanto a la Autoevaluación, es decir, como ellos consideran que va su desempeño en la competencia de enfoque al cliente en la empresa, los resultados afirman que la mayoría de colaboradores se encuentran en un nivel de desempeño de Excelente (100%- 94%) (5 personas) y Muy Bueno (86%) (6 personas), por lo que se alcanza con el nivel requerido.

Además, estos resultados muestran que las personas autoevaluadas ofrecen una atención de calidad al cliente, por ello tienen los conocimientos necesarios para resolver preguntas de los clientes con respecto a los productos que la empresa ofrece.

Colega

Tabla 26.

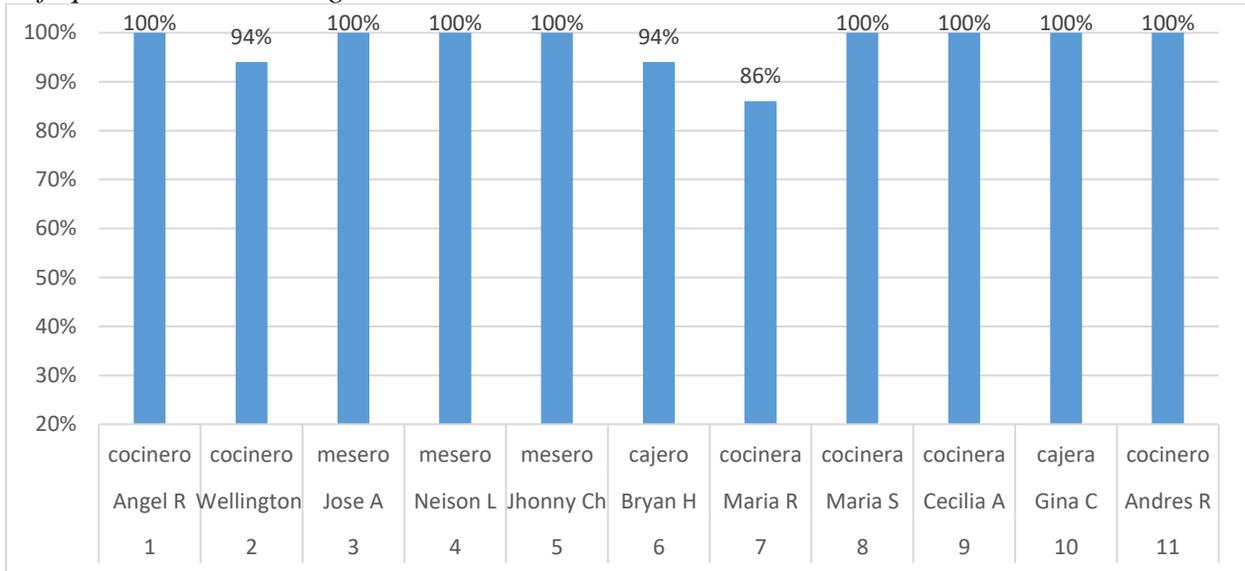
Enfoque al cliente- Colega

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
Enfoque al cliente			Cocinero	Cocinero	mese ro	mese ro	mese ro	cajero	cocinera	cocinera	cocinera	cajera	cocinero
1	Ofrece una atención de calidad al cliente		5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
2	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa		5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
3	Tiene los conocimientos necesarios para resolver preguntas de los clientes con respecto a los productos que la empresa ofrece		5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
SUMA			15	14	15	15	15	14	13	15	15	15	15
TOTAL			5.0	4.7	5.0	5.0	5.0	4.7	4.3	5.0	5.0	5.0	5.0
PORCENTAJE			100%	93%	100%	100%	100%	93%	87%	100%	100%	100%	100%
TOTAL DE ITEM			53.7										
			4.879										

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión enfoque al cliente desde la perspectiva del colega.

Figura 29

Enfoque al cliente – Colegas



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte de Colegas, datos de la tabla 26.

Análisis e Interpretación. –

En la competencia enfoque al cliente - colega, los resultados en las calificaciones evidencian que el nivel de desempeño se encuentra entre Excelente (100%-94%) (10 personas) y Muy Bueno (86%) (1 persona), de acuerdo al cuadro de calificaciones demostrando que se alcanza con el nivel de requerido.

Así también, estos resultados muestran que las personas evaluadas desarrollan correctamente el enfoque al cliente en sus actividades laborales, así mismo ofrecen una atención de calidad a los clientes.

Cliente

Tabla 27.

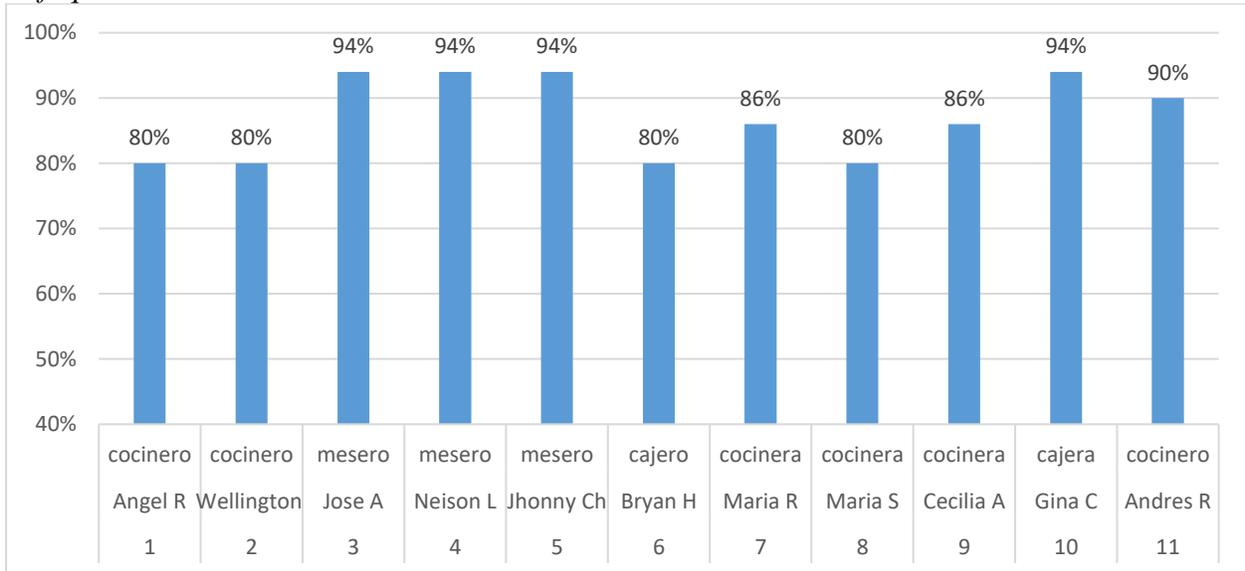
Enfoque al cliente- Cliente

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
Enfoque al cliente			cocinero	Cocinero	mese	mese	mese	cajero	cocinera	cocinera	cocinera	cajera	cocinero
1	Ofrece una atención de calidad al cliente		4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5
2	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa		4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
3	Tiene los conocimientos necesarios para resolver preguntas de los clientes con respecto a los productos que la empresa ofrece		4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
SUMA			12	12	14	14	13	12	13	12	13	14	13
TOTAL			4.0	4.0	4.7	4.7	4.3	4.0	4.3	4.0	4.3	4.7	4.3
PORCENTAJE			80%	80%	93%	93%	87%	80%	87%	80%	87%	93%	87%
TOTAL DE ITEM			47.3										4.3

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión enfoque al cliente desde la perspectiva del cliente.

Figura 30

Enfoque al cliente – Clientes



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte de clientes, datos de la tabla 27.

Análisis e Interpretación. –

Respecto a la evaluación calificada por clientes, los resultados demuestran que desde la perspectiva del cliente el nivel de desempeño está en la totalidad de colaboradores entre Excelente (100-90%) (5 personas), Muy Bueno (80%- 86%) (6 personas).

Lo que permite afirmar que se cumple con el enfoque al cliente en el área de trabajo, así mismo se tiene los conocimientos necesarios para resolver preguntas de los clientes con respecto a los productos que la empresa ofrece.

Competencia: 7. Pensamiento crítico

Jefe Inmediato

Tabla 28.

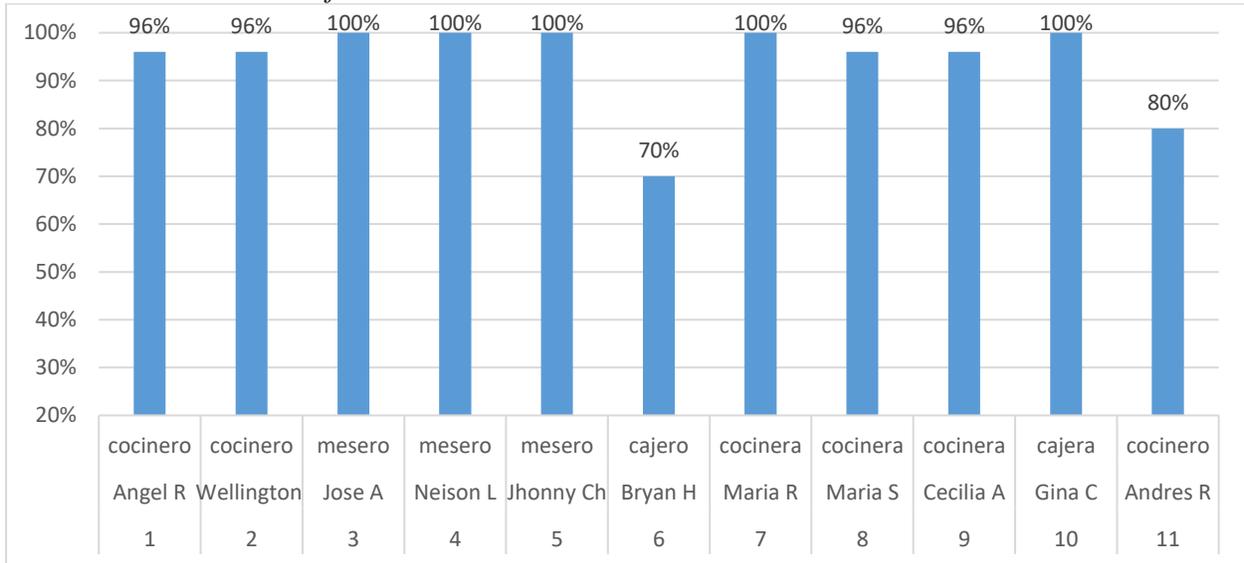
Pensamiento Crítico- Jefe Inmediato

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel cocinero	Wellington Cocinero	Jose mese	Neison Mese	Jhonny mese	Bryan cajero	Maria cocinera	Maria Cocinera	Cecilia cocinera	Gina cajera	Andres Cocinero
1	Comprende rápidamente los cambios de entorno que ocurren dentro de la empresa		5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4
2	Promueve y apoya la diversidad, demuestra respeto por otros, trata de forma justa a todos		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	Contribuye al logro de las metas y prioridades de la empresa		5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	3
4	Desarrolla labores y responsabilidades minuciosamente y con confiabilidad		4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4
SUMA			19	19	20	20	20	14	20	19	19	20	16
TOTAL			4.8	4.8	5.0	5.0	5.0	3.5	5.0	4.8	4.8	5.0	4.0
PORCENTAJE			95%	95%	100%	100%	100%	70%	100%	95%	95%	100%	80%
TOTAL DE ITEM			51.5										4.68

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión pensamiento crítico desde la perspectiva del jefe inmediato.

Figura 31

Pensamiento Crítico – Jefe Inmediato



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte del jefe inmediato, datos de la tabla 28.

Análisis e Interpretación. –

La competencia pensamiento crítico misma que fue evaluada por el jefe inmediato de la empresa, los resultados afirman que los colaboradores mantienen calificaciones relevantes de Excelente (100%-96%) (9 personas) y Muy Bueno (70% - 80%) (5 personas), de acuerdo al cuadro de calificaciones, de esta manera se alcanza con el nivel requerido.

Además, estos resultados demuestran que las personas evaluadas cumplen correctamente con la dimensión pensamiento crítico en sus actividades, ya que son consientes de la importancia de adaptarse a los cambios que puedan ocurrir en la empresa.

Autoevaluación

Tabla 29.

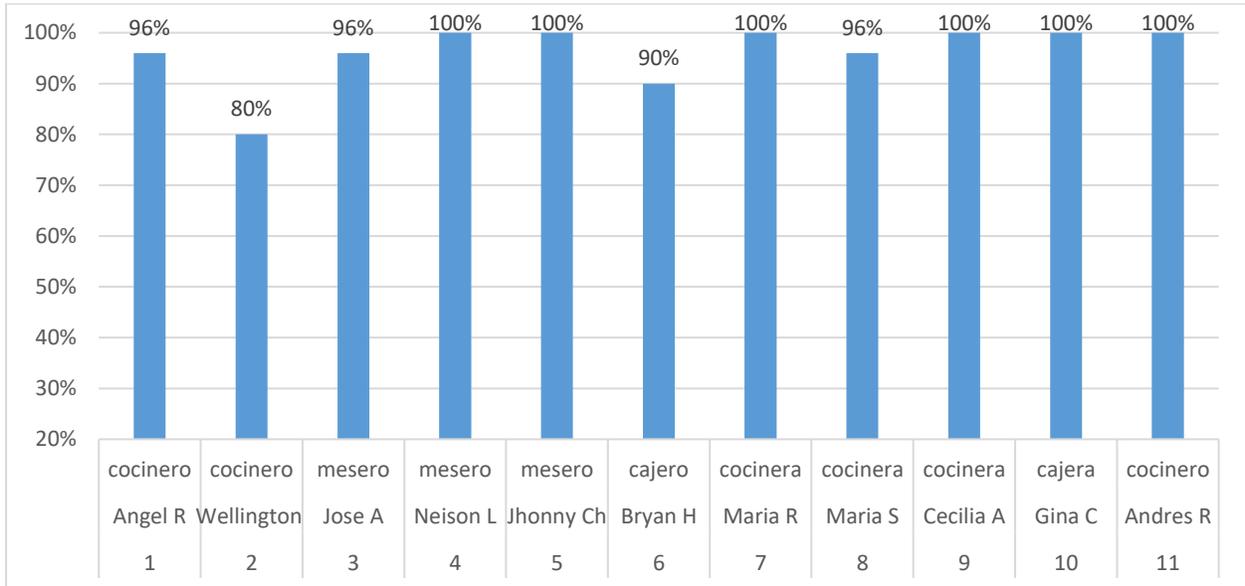
Pensamiento Crítico- Autoevaluación

N°	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
	Pensamiento Crítico		cocinero	Cocinero	Mesero	mesero	Mesero	cajero	cocinera	cocinera	cocinera	cajera	Cocinero
1	Comprende rápidamente los cambios de entorno que ocurren dentro de la empresa		5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
2	Promueve y apoya la diversidad, demuestra respeto por otros, trata de forma justa a todos		5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	Contribuye al logro de las metas y prioridades de la empresa		5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	Desarrolla labores y responsabilidades minuciosamente y con confiabilidad		4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
	SUMA		19	16	19	20	20	18	20	19	20	20	20
	TOTAL		4.8	4.0	4.8	5.0	5.0	4.5	5.0	4.8	5.0	5.0	5.0
	PORCENTAJE		95%	80%	95%	100%	100%	90%	100%	95%	100%	100%	100%
	TOTAL DE ITEM		52.8										4.795

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión pensamiento crítico desde la perspectiva autoevaluación.

Figura 32

Pensamiento Crítico – Autoevaluación



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados en su autoevaluación, datos de la tabla 29.

Análisis e Interpretación. –

En cuanto a la Autoevaluación, es decir, como ellos consideran que va su desempeño en la competencia pensamiento crítico, los resultados afirman que la mayoría de colaboradores se encuentran en un nivel de desempeño de Excelente (100%- 90%) (10 personas) y Muy Bueno (80%) (1 persona), por lo que alcanzan el nivel requerido.

Además, estos resultados evidencian que las personas autoevaluadas promueven y apoyan la diversidad, demuestran respeto por otros y tratan de forma justa a todos, por ello contribuyen al logro de las metas y prioridades de la empresa.

Colega

Tabla 30.

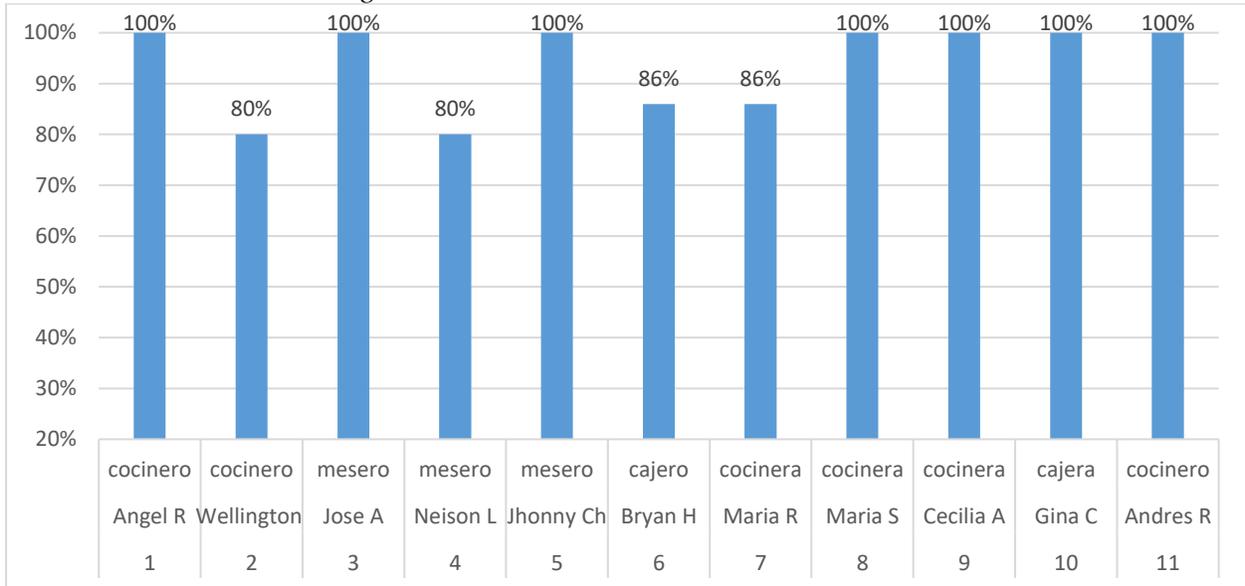
Pensamiento Crítico- Colega

N°	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
	Pensamiento Crítico		Cocinero	Cocinero	mese ro	mese ro	mese ro	cajero	cocinera	cocinera	cocinera	cajera	cocinero
1	Comprende rápidamente los cambios de entorno que ocurren dentro de la empresa		5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
2	Promueve y apoya la diversidad, demuestra respeto por otros, trata de forma justa a todos		5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
3	Contribuye al logro de las metas y prioridades de la empresa		5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
4	Desarrolla labores y responsabilidades minuciosamente y con confiabilidad		5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
	SUMA		20	16	20	16	20	17	17	20	20	20	20
	TOTAL		5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.3	4.3	5.0	5.0	5.0	5.0
	PORCENTAJE		100%	80%	100%	80%	100%	85%	85%	100%	100%	100%	100%
	TOTAL DE ITEM		51.5										4.682

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión pensamiento crítico desde la perspectiva del colega.

Figura 33

Pensamiento Crítico – Colegas



Nota. La figura muestra los puntajes que alcanzaron los evaluados por parte de colegas, datos de la tabla 30.

Análisis e Interpretación. –

En la competencia pensamiento crítico - colega, los resultados en las calificaciones evidencian que el nivel de desempeño se encuentra entre Excelente (100%) (7 personas) y Muy Bueno (80% - 86%) (4 personas), de acuerdo al cuadro de calificaciones afirmando que se alcanza con el nivel requerido.

Así también, estos resultados demuestran que las personas evaluadas desarrollan correctamente el pensamiento crítico en sus actividades laborales, así mismo desarrollan labores y responsabilidades minuciosamente y con confiabilidad.

Cliente

Tabla 31.

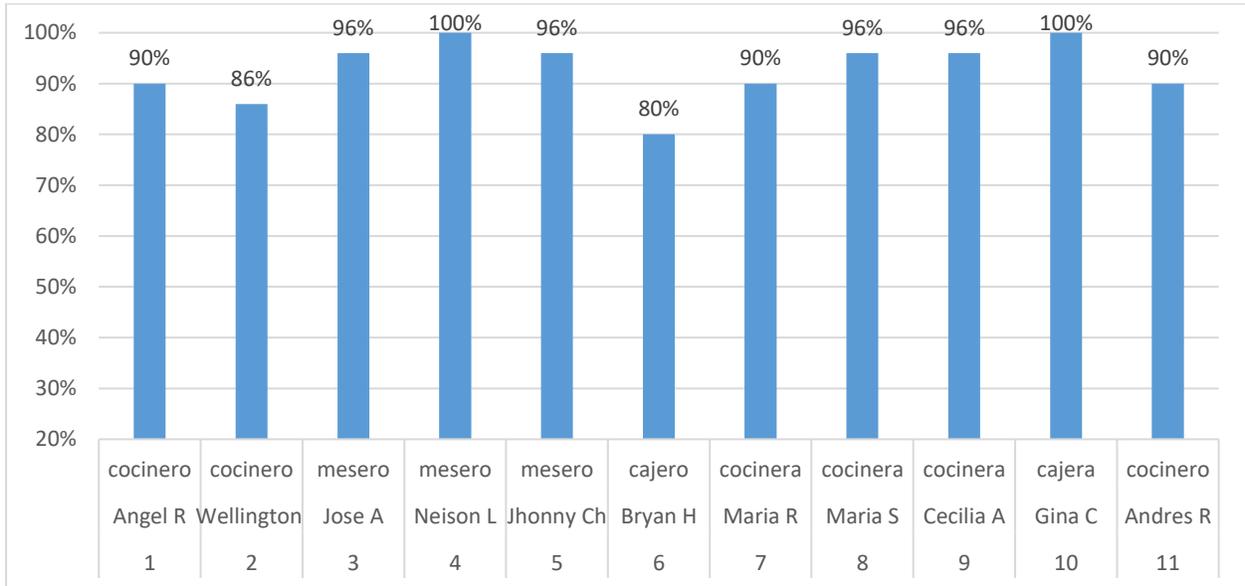
Pensamiento Crítico- Cliente

N°	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
	Pensamiento Crítico		cocinero	Cocinero	mese	mese	Mese	cajero	cocinera	cocinera	Cocinera	cajera	cocinero
1	Comprende rápidamente los cambios de entorno que ocurren dentro de la empresa		4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
2	Promueve y apoya la diversidad, demuestra respeto por otros, trata de forma justa a todos		5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
3	Contribuye al logro de las metas y prioridades de la empresa		5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4
4	Desarrolla labores y responsabilidades minuciosamente y con confiabilidad		4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
	SUMA		18	17	19	20	19	16	18	19	19	20	18
	TOTAL		4.5	4.3	4.8	5.0	4.8	4.0	4.5	4.8	4.8	5.0	4.5
	PORCENTAJE		90%	85%	95%	100%	95%	80%	90%	95%	95%	100%	90%
	TOTAL DE ITEM		50.8										4.6

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión pensamiento crítico desde la perspectiva del cliente.

Figura 34

Pensamiento crítico - Clientes



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte de clientes, datos de la tabla 31.

Análisis e Interpretación. –

Respecto a la evaluación calificada por clientes, los resultados demuestran que desde la perspectiva del cliente el nivel de desempeño está entre Excelente (100%-90%) (9 personas) y Muy Bueno (80%- 86%) (2 personas).

Lo que permite afirmar que se cumple con el pensamiento crítico en el área de trabajo, así mismo promueven y apoyan la diversidad, demuestran respeto por otros, tratan de forma justa a todos.

Competencia: 8. Capacitación

Jefe Inmediato

Tabla 32.

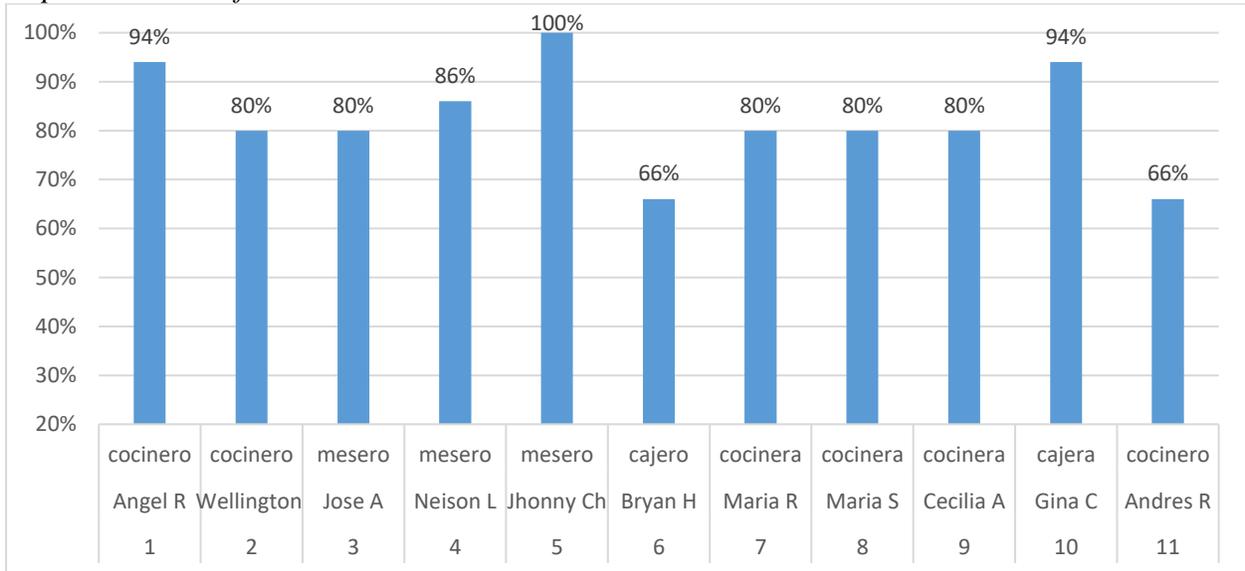
Capacitación- Jefe Inmediato

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel cocinero	Wellington Cocinero	Jose mese ro	Neison mese ro	Jhonny mese ro	Bryan cajer o	Maria cocin era	Maria cocin era	Cecilia cocin era	Gina cajer a	Andres cocin ero
1	Considera que debería recibir capacitaciones de acuerdo a las actividades que desempeña en la empresa		5	3	3	3	5	3	3	3	3	4	2
2	Tiene el nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido		5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4
3	Se tiene conocimiento de los métodos, herramientas y procedimientos que se realizan en el área de trabajo		4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
SUMA			14	12	12	13	15	10	12	12	12	14	10
TOTAL			4.7	4.0	4.0	4.3	5.0	3.3	4.0	4.0	4.0	4.7	3.3
PORCENTAJE			93%	80%	80%	87%	100%	67%	80%	80%	80%	93%	67%
TOTAL DE ITEM			45.3										4.121

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión capacitación desde la perspectiva del jefe inmediato.

Figura 35

Capacitación – Jefe Inmediato



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte del jefe inmediato, datos de la tabla 32.

Análisis e Interpretación. –

La competencia capacitación que fue evaluada por el jefe inmediato de la empresa, los resultados afirman que los colaboradores mantienen calificaciones relevantes de Excelente (100%-94%) (3 personas) y Muy Bueno (80%) (6 personas), de acuerdo al cuadro de calificaciones, de esta manera se alcanza con el nivel requerido, también, dos empleados obtuvieron una calificación de Bueno (66%).

Los resultados muestran que las personas evaluadas cumplen correctamente con la dimensión capacitación en sus actividades, así mismo tienen el nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.

Autoevaluación

Tabla 33.

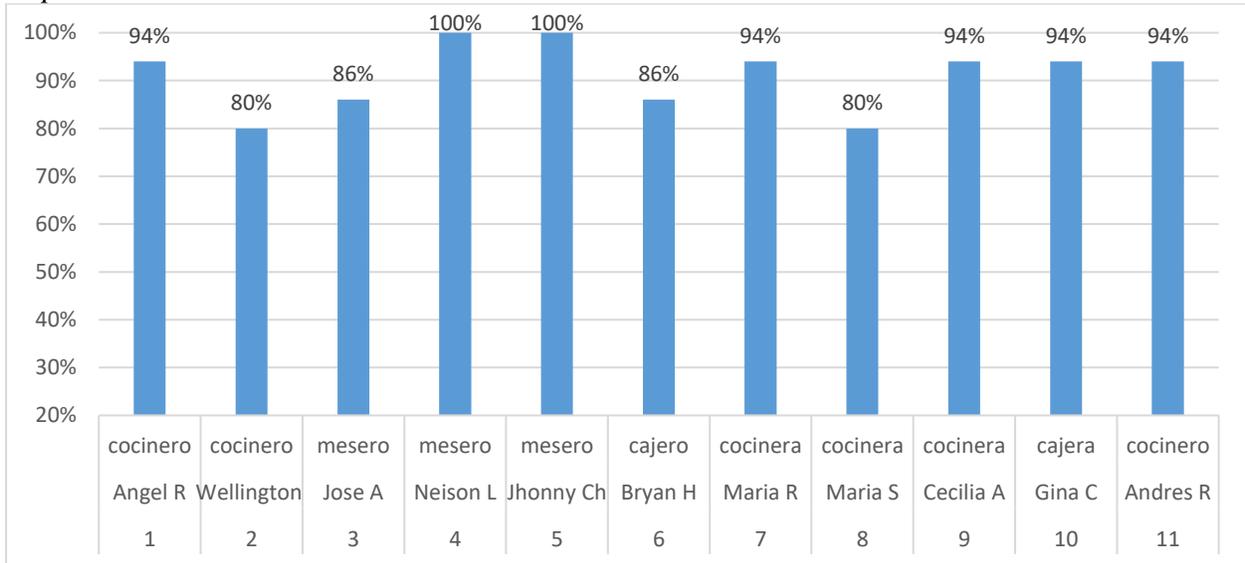
Capacitación- Autoevaluación

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios
Capacitación			cocinero	Cocinero	Mesero	mesero	mesero	cajero	cocinera	cocinera	cocinera	cajera	cocinero
1	Considera que debería recibir capacitaciones de acuerdo a las actividades que desempeña en la empresa		5	4	3	5	5	5	4	3	5	4	5
2	Tiene el nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido		5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
3	Se tiene conocimiento de los métodos, herramientas y procedimientos que se realizan en el área de trabajo		4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
SUMA			14	12	13	15	15	13	14	12	14	14	14
TOTAL			4.7	4.0	4.3	5.0	5.0	4.3	4.7	4.0	4.7	4.7	4.7
PORCENTAJE			93%	80%	87%	100%	100%	87%	93%	80%	93%	93%	93%
TOTAL DE ITEM			50.0										4.545

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión capacitación desde la perspectiva autoevaluación.

Figura 36

Capacitación – Autoevaluación



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados en su autoevaluación, datos de la tabla 33.

Análisis e Interpretación. –

En cuanto a la Autoevaluación, es decir, como ellos consideran que va su desempeño en la competencia capacitación, los resultados afirman que la mayoría de colaboradores se encuentran en un nivel de desempeño de Excelente (100%-94%) (7 personas) y Muy Bueno (80%- 86%) (4 personas), por lo que se alcanza con el nivel requerido.

Además, estos resultados muestran que las personas autoevaluadas tienen el nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido, por ello contribuyen al logro de las metas y prioridades de la empresa.

Colega

Tabla 34.

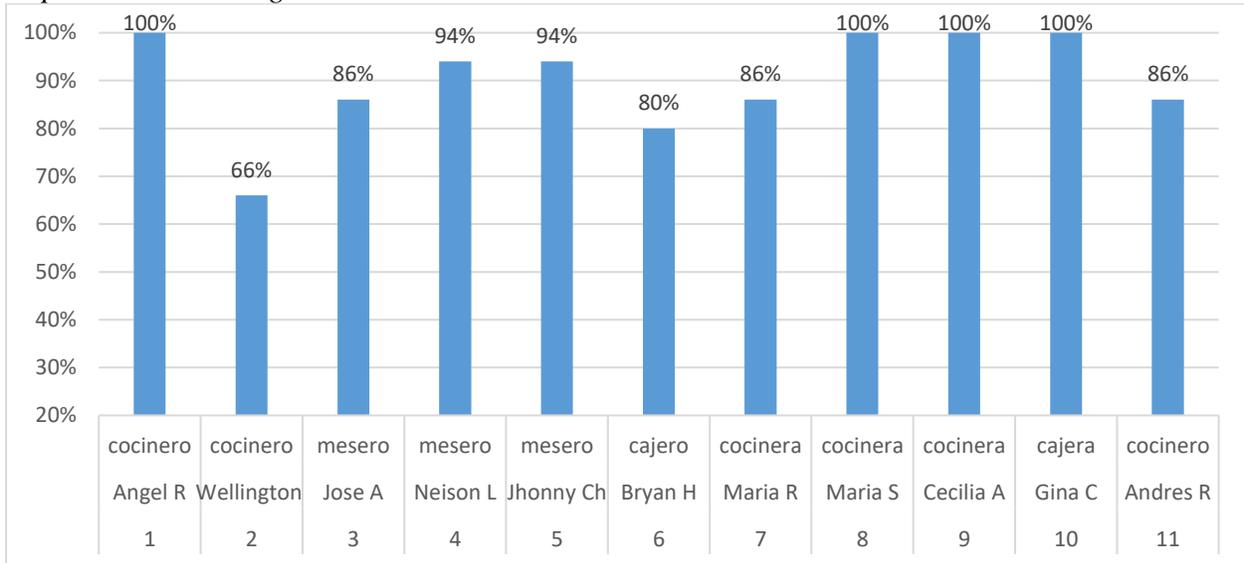
Capacitación- Colega

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios	
Capacitación			cocinero	Cocinero	mese ro	mese ro	Mese ro	cajero	cocinera	cocinera	Cocinera	Cajera	cocinero	
1	Considera que debería recibir capacitaciones de acuerdo a las actividades que desempeña en la empresa		5	3	3	4	4	4	3	5	5	5	4	
2	Tiene el nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido		5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
3	Se tiene conocimiento de los métodos, herramientas y procedimientos que se realizan en el área de trabajo		5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
SUMA			15	10	13	14	14	12	13	15	15	15	14	
TOTAL			5.0	3.3	4.3	4.7	4.7	4.0	4.3	5.0	5.0	5.0	4.7	
PORCENTAJE			100%	67%	87%	93%	93%	80%	87%	100%	100%	100%	93%	
TOTAL DE ITEM			50.0											4.545

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión capacitación desde la perspectiva del colega.

Figura 37

Capacitación – Colegas



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte de colegas, datos de la tabla 34.

Análisis e Interpretación. –

En la competencia capacitación - colega, los resultados en las calificaciones evidencian que el nivel de desempeño se encuentra entre Excelente (100%-94%) (6 personas) y Muy Bueno (80%- 86%) (4 personas), de acuerdo al cuadro de calificaciones demostrando que se alcanza con el nivel requerido.

Así también, estos resultados muestran que las personas evaluadas tienen el nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.

Cliente

Tabla 35.

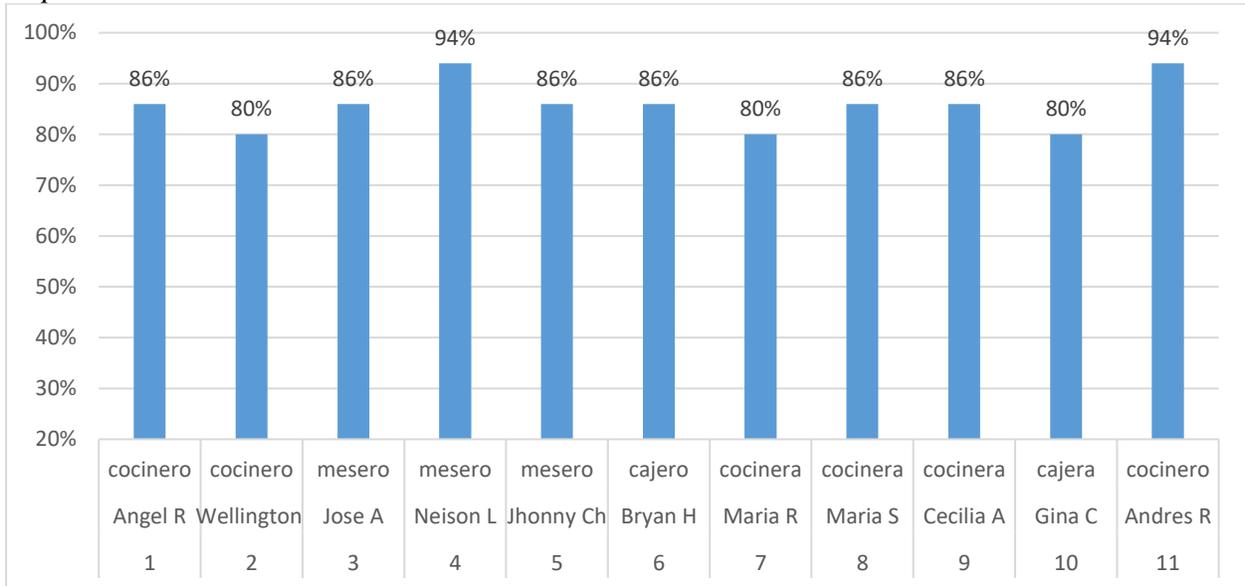
Capacitación- Clientes

N ^o	ITEMS	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
			Angel Robles	Wellington Ch	Jose Astudillo	Neison L	Jhonny Ch	Bryan Heredia	Maria Riofrio	Maria Sar	Cecilia Apolo	Gina Castillo	Andres Rios	
Capacitación			cocinero	Cocinero	mese ro	mese ro	mese ro	Cajero	Cocinera	Cocinera	cocinera	cajera	cocinero	
1	Considera que debería recibir capacitaciones de acuerdo a las actividades que desempeña en la empresa		4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	
2	Tiene el nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido		5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	
3	Se tiene conocimiento de los métodos, herramientas y procedimientos que se realizan en el área de trabajo		4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	
SUMA			13	12	13	14	13	13	12	13	13	12	14	
TOTAL			4.3	4.0	4.3	4.7	4.3	4.3	4.0	4.3	4.3	4.0	4.7	
PORCENTAJE			87%	80%	87%	93%	87%	87%	80%	87%	87%	80%	93%	
TOTAL DE ITEM			47.3											4.3

Nota. La tabla muestra los resultados de las calificaciones de la dimensión capacitación desde la perspectiva del cliente.

Figura 38

Capacitación – clientes



Nota. La figura muestra los porcentajes que alcanzaron los evaluados por parte de clientes, datos de la tabla 35.

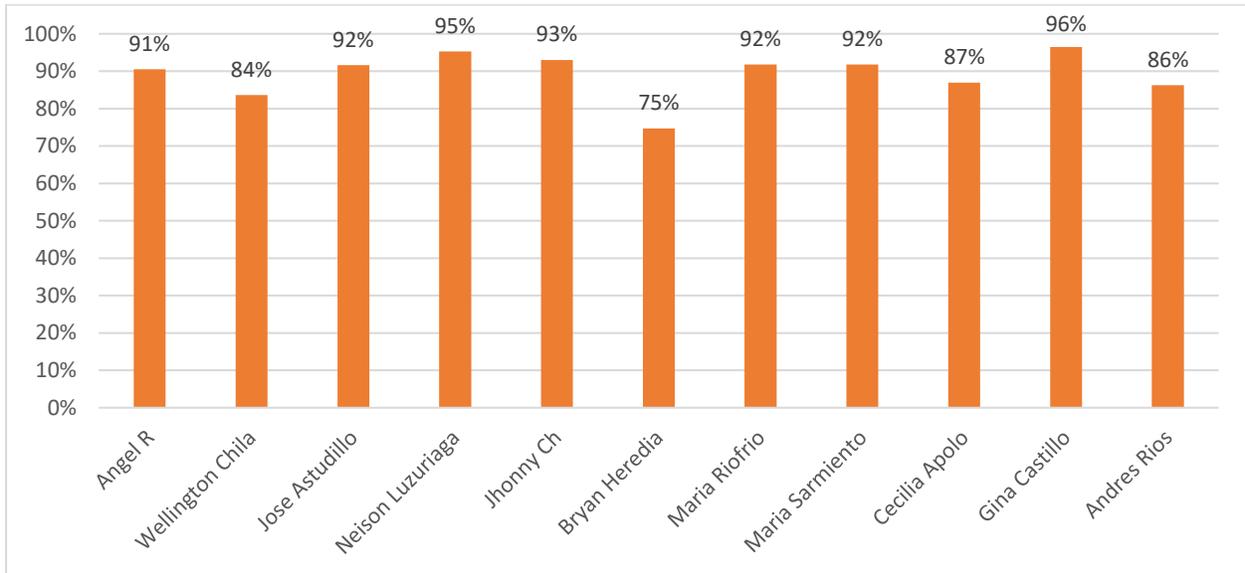
Análisis e Interpretación. –

Respecto a la evaluación calificada por clientes, los resultados demuestran que, desde la perspectiva del cliente, el nivel de desempeño en la totalidad de colaboradores, está en la escala de Excelente (94%) (2 personas) y Muy Bueno (80%) (9 personas).

Lo que permite afirmar que se cumple con la capacitación en el área de trabajo; así mismo, se tiene conocimiento de los métodos, herramientas y procedimientos que se realizan en el área de trabajo.

Desempeño Laboral Global

Resultados de los porcentajes obtenidos por empleado



Nota. La figura muestra el porcentaje total del desempeño laboral en la empresa Ricuras de Sal y Dulce.

Análisis e Interpretación. –

Se puede evidenciar que la trabajadora Gina Castillo tiene un nivel de desempeño del 96% alcanzando, según la escala de medición una calificación de Excelente, cabe destacar que el cargo que desempeña es el de cajera, seguida de Neison Luzuriaga con un nivel de desempeño del 95%, así también el trabajador Jhony Chuquirilma que obtuvo un porcentaje de desempeño laboral del 93%, por otra parte, los evaluados que menor porcentaje obtuvieron fueron Wellington Chila (84%) y Bryan Heredia (75%) nivel de desempeño Muy Bueno de acuerdo a la escala de calificación. Cabe destacar que no existe mucha divergencia entre los porcentajes debido a que en su mayoría se encuentran entre 71% (Muy Bueno) y 100% (Excelente)

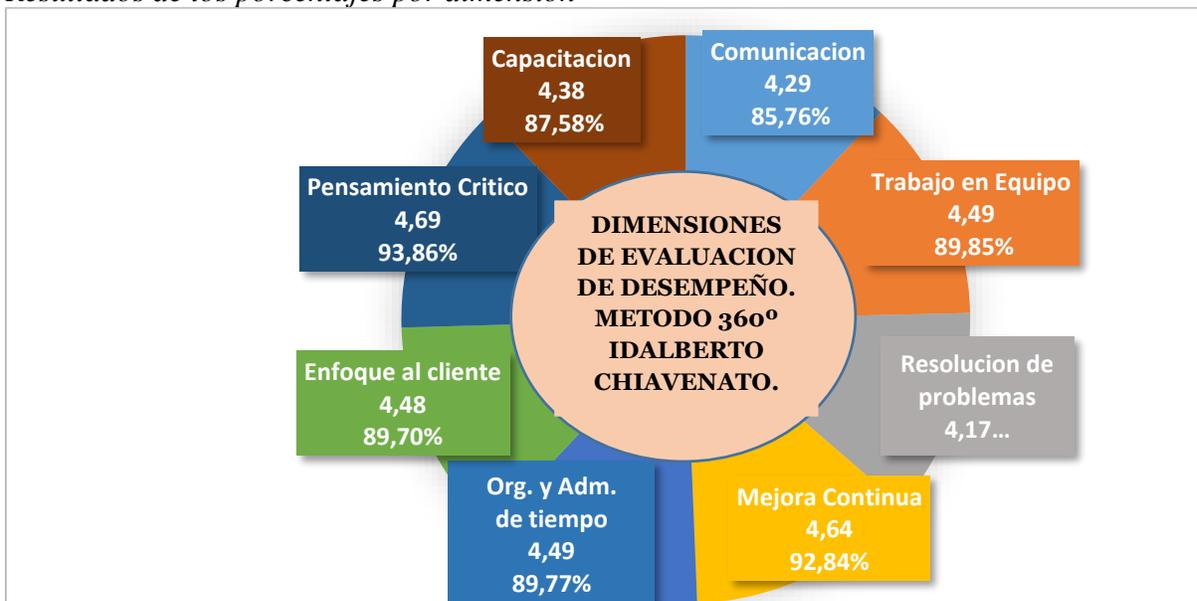
6.3 Objetivo Especifico 3: Determinar la incidencia de la evaluación de desempeño en el rendimiento laboral.

La finalidad de toda evaluación es ayudar en la toma de decisiones que encaminen al mejoramiento de la empresa, para ello se determinó la incidencia de los resultados de la evaluación de desempeño en el rendimiento laboral del personal que labora en la empresa “Ricuras de Sal y Dulce”; A continuación, se detallará la incidencia de cada una de las dimensiones en el desempeño laboral:

Desempeño General

Figura 39

Resultados de los porcentajes por dimensión



Nota. La figura muestra el porcentaje total de cada una de las dimensiones que evalúan el desempeño laboral en la empresa Ricuras de Sal y Dulce.

Tabla 36.

Escala de medición para evaluar la incidencia en el rendimiento laboral

Medición	Calificación	Porcentaje	Incidencia
Deficiente	1	0-29%	negativa
Regular	2	30-49%	negativa
Bueno	3	50-69%	positiva
Muy bueno	4	70-89%	positiva
Excelente	5	90-100%	positiva

Nota. La tabla muestra la escala de calificación dentro del Formato 360 °

Competencia: Comunicación

La competencia Comunicación obtuvo una calificación total de 85,76%, lo que significa que está en el nivel 4 equivalente a Muy buena, en cuanto a la incidencia en el rendimiento laboral es positiva.

Competencia: Trabajo en Equipo

La competencia Trabajo en Equipo obtuvo una calificación total de 89,85%, lo que significa que está en el nivel 4 equivalente a Muy buena, en cuanto a la incidencia en el rendimiento laboral es positiva.

Competencia: Resolución de problemas

La competencia Resolución de problemas obtuvo una calificación total de 83,33%, lo que significa que está en el nivel 4 equivalente a Muy buena, en cuanto a la incidencia en el rendimiento laboral es positiva

Competencia: Mejora continua

La competencia Mejora Continua obtuvo una calificación total de 92,84%, lo que significa que está en el nivel 5 equivalente a Excelente, en cuanto a la incidencia en el rendimiento laboral es positiva.

Competencia: Organización y administración del tiempo

La competencia Organización y Administración del tiempo obtuvo una calificación total de 89,77%, lo que significa que está en el nivel 4 equivalente a Muy buena, en cuanto a la incidencia en el rendimiento laboral es positiva.

Competencia: Enfoque al cliente

La competencia Enfoque al cliente obtuvo una calificación total de 89,70%; lo que significa que está en el nivel 4 equivalente a Muy buena, en cuanto a la incidencia en el rendimiento laboral es positiva.

Competencia: Pensamiento crítico

La competencia Pensamiento Crítico obtuvo una calificación total de 93,86%, lo que significa que está en el nivel 5 equivalente a Excelente, en cuanto a la incidencia en el rendimiento laboral es positiva.

Competencia: Capacitación

La competencia Capacitación obtuvo una calificación total de 87,58%; lo que significa que está en el nivel 4 equivalente a Muy buena, en cuanto a la incidencia en el rendimiento laboral es positiva.

7. Discusión

La finalidad de toda evaluación es ayudar en la toma de decisiones que encaminen al mejoramiento de la empresa, para ello se determinó la incidencia de los resultados de la evaluación de desempeño en el rendimiento laboral del personal que labora en la empresa “Ricuras de Sal y Dulce”; considerando que los resultados del método 360 ° aplicado a la población de 11 trabajadores debe ser respaldada con la información contenida en el marco teórico:

Competencia: Comunicación

El autor Chiavenato indica que la comunicación dentro de una organización tiene lugar cuando el remitente logra el resultado deseado en el destinatario. Su objetivo es influir en sus destinatarios para darles el impacto que necesitan. Para contrastar el aporte del autor se consultó a los evaluadores (ANEXO A), asegurando que se mantiene una comunicación clara y objetiva de manera verbal con todos, misma que es necesaria ya que dentro de la empresa si se provoca el mínimo error de no haberse comunicado bien podría alterar el tiempo y el pedido se demoraría más, un ejemplo claro de ello es que se toma un pedido y después de unos minutos el cliente le cambia la orden, el mesero debe corregir el pedido, actualizando la información, si se lo hace a tiempo, el pedido sale en el tiempo estimado correcto, si no el pedido se demora más de lo previsto y se convierte en un problema.

Competencia: Trabajo en Equipo

De acuerdo con Chiavenato (2009) el objetivo del trabajo en equipo es involucrar a todos y buscar reaccionar rápidamente a los cambios en el entorno empresarial y satisfacer las crecientes necesidades de los clientes, mejorando actitudes positivas y proactivas al realizar las tareas dentro del área de trabajo, un caso particular dentro de la empresa es que si el establecimiento se llena de clientes y se especifican en un solo producto (jugos), los cocineros podrían ayudar a la persona que hace los jugos que en este caso es un mesero, ya que en la parte de cocina siempre existe mayor cantidad de trabajadores, es por ello que trabajando en equipo y demostrando empatía con los compañeros se puede salir mucho mejor en el rendimiento de tareas.

Competencia: Resolución de problemas

El autor Chiavenato (2006) explica que todas las organizaciones tienen conflictos laborales, ya que estos son parte del comportamiento organizacional, sin embargo, estos temas deben ser manejados con cierto entendimiento o las consecuencias pueden ser desastrosas, puede reducir la eficacia y eficiencia, además de perjudicar el funcionamiento normal de la empresa. Un ejemplo claro en la empresa es cuando se termina la materia prima en un día donde exista muchísima demanda del producto (bolones), si llegase a terminarse el plátano verde, los cocineros tendrían un problema muy grande mismo que pudo prevenirse comunicando con anticipación la cantidad de materia prima, el problema crece más cuando no se sabe que hacer por tanto, se tiene que comunicar el problema al jefe directo, tardándose el pedido en salir, esto sucede cuando no se analizan otras posibilidades como: ir a comprar en el mercado más cercano, revisar en bodega si existe aún la materia prima, etc.

Competencia: Mejora continua

Para contrastar los resultados de la investigación, de acuerdo con Kaizen (2000) la mejora continua es un concepto ampliamente aplicado en la industria manufacturera, donde, por muy bien que un empleado haga un trabajo, siempre existe la posibilidad de una mejora continua, ya que involucra a las personas, los empleados hacen sugerencias de mejoras y se implementan para hacer la operación más eficiente. Un caso particular en la empresa es el de una mesera que no era muy productiva, ya que se equivocaba la mayor parte de las actividades que se le encomendaba, se le otorgó la oportunidad de desarrollar una actividad (platear) dicho puesto necesita de mucha rapidez y al mínimo error las guarniciones podrían enfriarse, tal fue la sorpresa que la trabajadora en cuestión se desempeñó muy bien, tanto así que actualmente ha mejorado en todas las actividades que están bajo su cargo.

Competencia: Organización y administración del tiempo

El autor Chiavenato (2006) menciona que la organización y administración del tiempo se trata de decidir qué hacer para establecer objetivos, decidir qué actividades son las más importantes y reconocer que necesita planificar otras actividades en función de sus prioridades. La organización y administración del tiempo en las actividades que se desarrollan dentro de la empresa es de suma importancia ya que el tiempo estimado de salir un pedido es de 20 min, si los

meseros no envían la comanda a tiempo, en cocina ya estarían atrasados en realizar el pedido, así mismo si en cocina no están organizados con sus herramientas de trabajo o la materia prima que van a utilizar no se va a terminar con el pedido en el tiempo estimado.

Competencia: Enfoque al cliente

El autor Blanco (2005) indica que el enfoque al cliente “representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a lograr la percepción de diferencias en la oferta de la empresa”. La empresa se enfoca minuciosamente en la atención y el producto que se le ofrece al cliente, si los clientes son extranjeros (estadounidenses) se trata de que se sientan en “casa”, hablando en su mismo idioma y se le recomienda los platillos que más representan al establecimiento, teniendo como resultado un producto y servicio agradable y de calidad.

Competencia: Pensamiento crítico

Para Siegel (2006) “el pensador crítico es poseedor de un cierto carácter, así como ciertas habilidades, hace referencia a una amplia variedad de habilidades de razonamiento”, es decir, se refiere al modo de pensar acerca de algún tema en específico. En la empresa se considera que al tener pensamiento crítico se puede ayudar con las dudas del cliente, un ejemplo es cuando llegan turistas y preguntan la historia de la empresa, los platos que se encuentran en la carta, por qué el nombre y en que se relacionan cada uno de ellos con la localidad, etc, mismos conocimientos deben ser a la altura de la calidad del producto y servicio.

Competencia: Capacitación

El autor Chiavenato (2009) señala que es un proceso educativo de corta duración llevado a cabo de manera sistemática a través del cual las personas adquieren conocimientos y desarrollan habilidades y competencias en base a objetivos definidos. Un ejemplo de esta competencia es el desarrollo de sus habilidades en cada una de las áreas encomendadas, un dato curioso es el de los cocineros, mismos que se capacitan demasiado para poder llegar a su cargo, aprenden desde los tiempos que se cocina el verde, hasta cuando dura una ensalada, una salsa o incluso se consideran capacitados en el aspecto de prevenciones para accidentes laborales.

7.1. Necesidades que se deben mejorar con la propuesta

Se observó con claridad que, la competencia que se encuentra en menor nivel en casi todos los trabajadores evaluados a partir de la evaluación de desempeño 360°, es la comunicación y resolución de problemas, dando a conocer que es allí donde se debe efectuar la propuesta de mejora, teniendo claro que, los conflictos se han de solucionar con una comunicación asertiva.

Es justamente allí cuando es indispensable el uso de la metodología lean, la cual involucra la reducción de gastos innecesarios de recursos principalmente humanos y también la metodología agile que permite un comportamiento abierto a la corrección de acciones, respuesta ante fallos y resolución de inconvenientes, que en este caso incluye la mejora del rendimiento de los trabajadores de la empresa ‘Ricuras de sal y dulce’.

7.2. Propuesta de mejora

Se puede mejorar el desempeño mediante algunos factores:

- **Buen proceso de selección y reclutamiento del personal**

Para realizar un buen proceso de selección y reclutamiento del personal se necesita elaborar un perfil de cargo teniendo como objetivo principal, organizar las responsabilidades de un puesto dentro de la organización, así mismo se describe las competencias y conocimientos requeridos.

Cargo Cajero

Figura 40

Perfil de cargo para cajero/a

CAJERO RESTAURANTE		
1. NOMBRE DEL CARGO	Cajero	
2. DEPARTAMENTO	Servicio	
3. LINEA DE AUTORIDAD SUPERIOR	Gerente	
4. LINEA DE AUTORIDAD INFERIOR	Mesero	
5. NUMERO DE TURNOS	1 (10:00 a.m – 8:30 p.m)	
6. NUMERO DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	3	
7. DEFINICION DEL CARGO		
Estar pendiente del servicio del restaurante, cargar en el sistema los respectivos consumos que tienen los huéspedes y las personas particulares en el restaurante, atento a los nuevos clientes.		
8 FUNCIONES GENERALES DEL CARGO		
N°	DESCRIPCION	FRECUENCIA
1	Mantener una imagen sobria, limpia, amable y elegante	Diario
2	Presentarse a laborar al área de restaurante puntualmente y con su uniforme	Diario
3	Asistir a las reuniones programadas donde se requiera su presencia y participación activa	Permanente
4	Realiza conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo, total de pestañas.	Diario
5	Lleva el registro y control de los movimientos de caja	Diario
9. FUNCIONES DETALLADAS DEL CARGO		
TURNO (10:00 AM – 8:30 PM)		
N°	DESCRIPCION	FRECUENCIA
1	Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.	Diario
2	Si es un particular que desea desayunar en el restaurante, se hace el mismo procedimiento se carga en el sistema los consumos correspondientes y se recibe el pago para cerrar la cuenta en el sistema, este procedimiento se realiza cada vez que un particular tiene consumos en los diferentes ambientes	Diario
3	Paga sueldos, salarios, jornadas y otros conceptos	Diario
4	Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.	Diario
5	Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.	Diario

Cargo Mesero

Figura 41

Perfil de cargo para mesero

CARGO:	03 Mesero
DESCRIPCIÓN:	Encargado de la atención al cliente, en el contacto con él, garantiza que cada paso de servicio sea adecuado y se lleve la mejor imagen de nosotros combinando la aptitud con la actitud para poder ejercer sus funciones. En si informa , verifica, controla.
FUNCIÓN GENERAL:	Es la imagen de interacción mas constante de la empresa.
RESPONDE A:	Gerente, administrador, chef y maitre.
SUPERVISA A:	Patinadores, meseros y stewart.
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	Darle la bienvenida a los clientes, guiarlos a sus mesas de ser necesario y brindarles servicio una vez estén ubicados:
	Tomar nota de los pedidos de alimentos y bebidas y entregar la comanda en la cocina o el bar para su preparación.
	Servir los alimentos y bebidas y velar por el disfrute de los clientes.
	Controlar la zona del restaurante que les haya sido asignada y mantener la comunicación tanto con los comensales, como con el personal del bar o de la cocina, a los fines de garantizar la mejor atención al cliente.
	Mantener un ambiente armónico para el máximo disfrute de la clientela, a los fines de que estén motivados a regresar en otra ocasión. Desarrollando funciones administrativas y cumpliendo el reglamento.
	Dar recomendaciones sobre la carta dependiendo se las necesidades del cliente.
	Retirar los platos y la cubtería de las mesas y limpiar y reordenar las mesas una vez se hayan levantado los clientes.
	Ser el enlace entre la cocina y el comedor a los fines de garantizar que se comparta el mismo enfoque respecto a los platos o bebidas solicitadas.

Cargo Cocinero

Figura 42

Perfil de cargo para cocinero/a

RESTAURANTE DELICIOUS S.A.S	Versión: 01
FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO	Fecha: 15/07/2014
	Código: F-DPT- C

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Identificación general del cargo

Nombre del cargo: Cocinero

Área: Servicios

Código: PT- C001

Propósito del cargo

Preparación y elaboración de los alimentos y bebidas que consume la clientela del Restaurante Delicius, cumpliendo con las reglas de higiene y buenas prácticas de manufactura, de acuerdo a las instrucciones del Gerente y los menús previamente establecidos; para el consumo diario en los horarios de comida señalados.

Funciones principales del cargo

- Preparar los ingredientes y cocinar menús completos o platos individuales.
- Verificar la calidad de la comida, probándola, oliéndola y comprobando su coacción.
- Preparar y cocinar menús especiales de acuerdo a los requerimientos o solicitud de los clientes.
- Supervisar al personal auxiliar en la preparación y manejo de alimentos.
- Planear menús, determinar tamaño de porciones de alimentos, estimar ingredientes y costos de los alimentos y solicitar suministros.
- Entregar los platos a los meseros o servir a los clientes.
- Controlar, pedir, recibir y almacenar los suministros (de alimentos) y evitar que se estropeen.
- Inspeccionar la limpieza de la cocina, el equipo de cocina, las áreas de servicio, etc., para garantizar la seguridad y las prácticas higiénicas de manejo de alimentos.

Perfil del cargo:

Escolaridad mínima:
Formación Técnica en cocina, gastronomía o estudios relacionados.

Conocimientos básicos requeridos para el desempeño del cargo:

- Mantenimiento en el área de cocina
- Elaboración de alimentos
- Nutrición y dietética

- **Evaluación periódica**

La evaluación sería semestral, la valoración al personal de manera periódica se debe realizar en función al tiempo, cargo y ambiente laboral, así como el desempeño de cada trabajador. A pesar de que la periodicidad de las evaluaciones es determinada por algún capacitador, generalmente se sugiere que se realice cada seis meses, en el caso de actitudes que involucren alto riesgo para el desempeño se realizarán en intervalos más cortos según la necesidad.

- **Plan de capacitación**

Título: Propuesta de capacitación para el personal de la empresa “Ricuras de Sal y Dulce”

Justificación de la propuesta

El recurso más importante de cualquier organización es el personal involucrado en una organización que brinda servicios, donde el comportamiento y desempeño de individuos afecta directamente la calidad del producto y optimización de los servicios brindados.

Es por ello, que, en base a los resultados de la evaluación de desempeño realizado a la empresa, la comunicación y la resolución de conflictos fueron las competencias con menor porcentaje, por lo que se debe enfocar en mejorarlas, de esta manera el personal puede resolver conflictos que se puedan presentar en sus actividades laborales. Estos aspectos, además de ser factores internos, son de gran importancia para que una organización alcance un alto nivel.

Los conflictos en el área laboral ocurren de manera imprevista, como también en la vida personal, etc. La acción de encontrar una solución a posibles problemas que se encuentran ya sea en actividades, equipos o entre el mismo personal es complicada, por ello que la resolución de conflictos es una habilidad que todos necesitan para crear una sociedad pacífica y sobre todo saber comunicar que es lo que sucede, así se previenen futuros errores.

Ubicación: Provincia de Loja, Cantón Loja. Dirección: Pucará

Tiempo de ejecución

Inicio: Enero 2024

Fin: Febrero 2024

Equipo técnico responsable

Gerente: Ing. Miguel Cáceres

Investigador: Capacitador/a

Competencias que se van a mejorar

Comunicación y Resolución de Problemas

Alcance

Está dirigido para todo el personal de la empresa, teniendo claro que se gestiona la necesidad de construir un entorno amigable y comunicativo-assertivo.

Fines de la capacitación

- Optimizar la interacción entre los colaboradores y, con ello elevar el rendimiento dentro de sus actividades laborales.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, mejorar la comunicación de trabajo.

Objetivo

Mejorar las competencias: Comunicación y Resolución de Conflictos.

Metas

Capacitar al 100% cajeros, meseros y cocineros de la empresa “Ricuras de Sal y Dulce”.

Estrategias

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

Acciones a desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la resolución de conflictos a través de una buena comunicación, para ello se está considerando lo siguiente:

Plan de Capacitación

Tabla 37.

Plan de capacitaciones

Contenido	Temas	Resultados	Duración	Modalidad	Recursos	Tipo de evaluación	Fecha planificada	Costo
1	Metodologías como Lean y Agile. Como buscar la mejora continua Crear conocimiento	Mejorar la capacidad para resolver problemas a nivel de proyectos, y potenciar las instancias de retrospección de los equipos.	4 horas	Presencial	Carpetas Pizarra Material Didáctico Marcadores	Examen práctico	04/01/2024 06/01/2024	195\$
2	Comunicación efectiva El respeto entre todos los colaboradores La empatía en cada puesto laboral	Adquirir herramientas tanto conceptuales como prácticas para fortalecer la comunicación	4 horas	Presencial	Material didáctico Sillas Mesas Hojas Esferos	Examen práctico	11/01/2024 14/02/2024	175\$
3	Resolución de conflictos Crear compromiso Descripción de puestos	Encontrar una solución pacífica a desacuerdos a través de la resolución de conflictos mejorando la productividad.	4 horas	Presencial	Pizarra Marcadores Hojas Material Didáctico	Examen práctico	18/01/2024 21/02/2024	190\$
4	Adaptabilidad al cambio Que es el valor empresarial Habilidades personales	Tener la capacidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance de objetivos que se han propuesto con antelación.	4 horas	Presencial	Material Didáctico Mesas Sillas	Examen práctico	25/01/2024 28/02/2024	180\$

Nota. Se puede observar los temas que se realizaran en el plan de capacitación propuesto al personal de la empresa “Ricuras de Sal y Dulce”

Recursos

Humanos: Lo conforman los participantes, facilitadores especializados en la materia, como: capacitadores, expositores.

Materiales:

- **INFRAESTRUCTURA.** - Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la empresa.
- **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.** - está conformado por carpetas, hojas, mesas de trabajo, pizarra, plumones, esferos.
- **DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.** - entre ellos están: certificados, encuestas de evaluación, material didáctico.

Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados por la institución y los colaboradores.

Presupuesto

Tabla 38.

Presupuesto para el desarrollo de las capacitaciones

Contenido 1: Metodologías como Lean y Agile			
Recursos	Costo	Financiamiento	
		Empresa	Empleado
Capacitador	100\$	70\$	25\$
Materiales de trabajo	50\$	55\$	
Refrigerio	50\$	50\$	
		175\$	25\$
	200\$	200\$	
Contenido 2: Comunicación efectiva			
Recursos	Costo	Financiamiento	
		Empresa	Empleado
Capacitador	100\$	80\$	20\$
Materiales de trabajo	50\$	55\$	
Refrigerio	50\$	45\$	
		180\$	20\$
	200\$	200\$	
Contenido 3: Resolución de conflictos			
Recursos	Costo	Financiamiento	
		Empresa	Empleado
Capacitador	100\$	80\$	20\$
Materiales de trabajo	50\$	55\$	
Refrigerio	50\$	45\$	
		180\$	20\$
	200\$	200\$	
Contenido 4: Adaptabilidad al cambio			
Recursos	Costo	Financiamiento	
		Empresa	Empleado
Capacitador	100\$	70\$	25\$
Materiales de trabajo	50\$	55\$	
Refrigerio	50\$	50\$	
		175\$	25\$
	200\$	200\$	
Total		800\$	

Cronograma

Tabla 39

Cronograma para el desarrollo del plan de capacitación

	ENERO 2024																															
Actividades a realizar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Tema 1:																																
Metodología Lean y Agile	■	■	■		■	■	■																									
Tema 2:																																
Comunicación asertiva								■	■	■		■	■	■																		
Tema 3:																																
Resolución de conflictos															■	■	■		■	■	■	■										
Tema 4:																																
Adaptación al cambio																								■	■	■		■	■	■	■	■

- **Sistemas de control**
 - **Ambiente de control.** Dentro de la empresa el ambiente de control es fundamental para el armonioso, eficiente y efectivo desarrollo de cada proceso correspondiente a los diferentes tipos de actividades que realizan.
 - **Evaluación de riesgos.** La empresa debe establecer un proceso suficientemente amplio, que tome en cuenta las interacciones más importantes entre todas las áreas, considerando los riesgos que existen:
 - **Actividades de control.** La empresa debe contar con una base sólida en que apoyar sus resultados y el apoyo se encuentra en los instructivos, estos proporcionan muchas facilidades a los empleados en las actividades que se les encomienda.
 - **Información y comunicación.** Se tiene que disponer de información actualizada acerca de los comportamientos de los trabajadores, misma que obtiene de las evaluaciones de desempeño, a su vez se comunicaría y realizaría un informe de los cambios de los trabajadores respecto al desempeño, de esta manera se lograría un mejor control laboral.
 - **Supervisión y seguimiento.** Se debe realizar un seguimiento continuo en donde se supervise si la retroalimentación está funcionando de buen modo, también se debe revisar si la propuesta de mejora se desarrolla como estuvo previsto.

8. Conclusiones

Al finalizar el trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones al cumplir con los objetivos del proyecto:

- En el diagnóstico situacional, referente al desempeño laboral, se evidenció que la empresa no lleva a cabo los incentivos laborales, así mismo, existe personal capacitado con experiencia y habilidades técnicas para realizar sus tareas diarias, pero no las cumplen de manera óptima notando así la necesidad de realizar la evaluación de desempeño.

- En cuanto a las calificaciones de las competencias se obtuvieron: (92,84%) en mejora continua; (93,86%) en pensamiento crítico; (89,70%) en enfoque al cliente; y (87,58%) en capacitación, concluyendo que la mayoría de trabajadores lograron una calificación Muy Buena o Buena, por otro lado, la falencia está en la comunicación y en la resolución de conflictos que sacaron menos de 90%,

- Para determinar la incidencia en el rendimiento de los trabajadores se tomó en cuenta lo que menciona el autor y como se relacionan las competencias con la empresa, dando como resultado una incidencia positiva en todas. Se planteó un plan de capacitación para las competencias con menor calificación, de esta manera se puede reforzar el rendimiento y por ende mejorar el desempeño laboral.

9. Recomendaciones

Se recomienda a la Administración de Ricuras de Sal y Dulce que:

- Se reconozca el esfuerzo y empeño que los trabajadores realizan en la empresa, mediante incentivos laborales, un plan de cumpleaños, festejar días festivos con ellos, el empleado del mes, etc, de esta manera se les recuerda el valor que tienen los trabajadores para la empresa.
- Sería pertinente que se incluyan nuevas competencias a analizar en trabajos futuros actualizando la información y en base a lo que necesite la empresa, teniendo claro que la evaluación de desempeño 360° es flexible.
- Es adecuado que el plan de capacitación propuesto hacia todos los trabajadores de la empresa ‘‘Ricuras de Sal y Dulce’’ sea implementado, y al final de cada tema se debería evaluar si influyó positivamente en las actividades laborales.

10. Bibliografía

- Alles, M. A. (2009). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. *GRANICA*, 2-176.
- Banco Central del Ecuador . (2022). *La economía ecuatoriana se desaceleró por las paralizaciones de junio del 2022*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1519-la-economia-ecuatoriana-se-desacelero-por-las-paralizaciones-de-junio-de-2022#:~:text=Los%20resultados%20de%20las%20Cuentas,con%20relaci%C3%B3n%20al%20trimestre%20anterior.>
- BBVA. (2020). ¿Qué es la metodología 'agile'? *BBVA*, <https://www.bbva.com/es/innovacion/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>.
- Blanco. (2001). *enfoque al cliente*. Obtenido de itson.mx: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Caicedo, E. (2015). *Resolucion de conflictos*. Obtenido de repositor.unimilitar: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6397/TRABAJO%20FINAL%20DE%20GRADO%20Eduardo%20Caicedo%20Garcia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos*. México D.F: Atlas, S.A.
- Coulter, R. y. (2005). *Administración*. México: PRENTICE HALL.
- Crutsinger. (1998). *organizacion del tiempo*. Obtenido de riull.u.es: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1329/LA%20GESTION%20DEL%20TIE>

Kaizen. (2010). *mejora continua*. Obtenido de atlas consultora:

<https://www.atlasconsultora.com/mejora-continua/>

KPI Estudios. (16 de abril de 2019). *kpi estudios*. Obtenido de tipos de evaluación de

desempeño: <https://www.kpiestudios.com/tipos-evaluacion-desempeno>

Llamas, F., & Fernández, J. (2018). La metodología Lean Startup: Desarrollo y aplicación para el

emprendimiento. *Rev EAN*, <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00079.pdf>.

Martínez, A. M. (15 de enero de 2021). *gestión del talento humano*. Obtenido de redalyc.ec:

<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>

Martinez, S. (12 de marzo de 2019). *superheroes*. Obtenido de evaluación del desempeño

laboral: <https://superrheroes.sesametime.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Mazariego, M. I. (14 de marzo de 2015). *Motivación y Desempeño laboral*. Obtenido de

repositorio Url: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Mendoza, J., & Arriola, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina*,

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3165/4836>.

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2020). *Política de gobierno*

impulsa a Ecuador como el país líder para invertir en la región.

<https://www.produccion.gob.ec/politica-de-gobierno-impulsa-a-ecuador-como-el-pais-lider-para-invertir-en-la-region/>.

Morales, M. (8 de agosto de 2016). *gestión.org*. Obtenido de Elementos de la administración de desempeño: <https://www.gestion.org/elementos-de-la-administracion-de-desempeno/#:~:text=Es%20un%20sistema%20que%20permite,recursos%20humanos%20de%20la%20empresa>.

Motowidlo. (2003). *rendimeinto laboral*. Obtenido de liderazgo y comunicacion: <http://liderazgo y comunicacion23.blogspot.com/2017/09/que-es-el-rendimiento-laboral.html>

Navarro, A., Fernández, J., & Morales, J. (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *Prospectiva*, <https://www.redalyc.org/pdf/4962/496250736004.pdf>.

Navarro, F. L. (2011). LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL. *Servei de Publicacions* , 15,16.

Pardo, S. (2023). Metodología Lean: qué es y cómo puede impulsar tu modelo de negocio. *APD*, <https://www.apd.es/metodologia-lean-que-es/#:~:text=El%20Lean%20es%20un%20m%C3%A9todo,el%20tiempo%20y%20el%20esfuerzo>.

Presidencia del Ecuador. (2020). *El 86% de los ecuatorianos tiene acceso a las tecnologías de la información (VIDEO)*. [https://www.presidencia.gob.ec/el-86-de-los-ecuatorianos-tiene-acceso-a-las-tecnologias-de-la-informacion-video/#:~:text=la%20informaci%C3%B3n%20\(VIDEO\)-,El%2086%25%20de%20los%20ecuatorianos%20tiene%20acceso%20a%20las%20tecnolog%C3%ADas,las%20tecnolog%C3%](https://www.presidencia.gob.ec/el-86-de-los-ecuatorianos-tiene-acceso-a-las-tecnologias-de-la-informacion-video/#:~:text=la%20informaci%C3%B3n%20(VIDEO)-,El%2086%25%20de%20los%20ecuatorianos%20tiene%20acceso%20a%20las%20tecnolog%C3%ADas,las%20tecnolog%C3%).

Rangel, S. y. (2017). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño .
Clio América, 209.

Ries, E. (2012). El método Lean Startup. *Deusto*, Barcelona.

Ries, E. (2020). El Método Lean Startup. *SN*,

file:///C:/Users/PC/Downloads/EL%20METODO%20%20LEAN%20STARTUP%20-%20ERIC%20RIES.pdf.

Rosmery Bautista, E. A. (20 de noviembre de 2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. Obtenido de Revista de investigación Valor Agregado:

file:///C:/Users/InnoVausuario/Downloads/1417-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2387-2-10-20211026%20(1).pdf

Sanchez, V. (27 de octubre de 2017). *Outsourcing*. Obtenido de hiberus.com:

<https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/10-razones-las-outsourcing-conveniente-empresa/#:~:text=El%20outsourcing%20es%20una%20herramienta,el%20%C3%A1rea%20de%20recursos%20humanos.>

Siegel. (2009). *pensamiento critico*. Obtenido de redalyc:

<https://www.redalyc.org/journal/4418/441859598009/html/>

significados.com. (1 de junio de 2022). *indulgencia*. Obtenido de significados.com:

<https://www.significados.com/indulgencia/>

Silva, D. Á. (17 de mayo de 2022). *efecto de halo*. Obtenido de papersift.com:

<https://www.papersift.com/es/blog/efecto-halo>

Sumba, R., Moreno, P., & Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dom Cien*, ISSN: 2477-8818.

Torres, J. I. (15 de noviembre de 2011). *LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL* . Obtenido de repositorio universidad técnica de ambato:
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

11. Anexos

Anexo 1: Formato de La Evaluación de Desempeño 360°

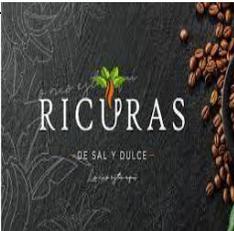
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° Grados

En calidad de estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro realizando un estudio académico por lo cual comedidamente solicito, se dignen llenar el siguiente cuestionario; Los datos que usted aporte será de mucho valor para la realización del estudio en referencia, por lo que agradezco su gentil atención

Formulario de Evaluación de Desempeño 360° grados				
Fecha		Dirección		
Datos del evaluado				
Nombre y Apellidos				
Cargo				
Datos del evaluador		Marque según el número que usted crea correspondiente		
Jefe Inmediato		Excelente	5	
Colegas		Muy Bueno	4	
Subordinados		Bueno	3	
Cliente		Regular	2	
Autoevaluación		Deficiente	1	

Preguntas solo para la Evaluación Autoevaluación, Colegas.

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
La forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.					
Tiene dificultades para realizar actividades por falta de comunicación con los superiores					
Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando este en desacuerdo con ellos					

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Trabaja coordinadamente con los compañeros de trabajo					
Tiene una actitud positiva y proactiva al realizar las tareas dentro del área de trabajo					
Promueve que exista el compañerismo dentro de la organización					

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Resolución de problemas	1	2	3	4	5
Identifica errores dentro del área laboral y trabaja para arreglarlos					
Aporta sugerencias a nuevas iniciativas o problemas existentes					
Tiene independencia para actuar en situaciones complicadas					

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Mejora Continua	1	2	3	4	5
Dispone de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar las actividades que se encomiendan					
Demuestra flexibilidad y se adapta bien al cambio					
Se esfuerza más si la situación lo requiere.					
Trabaja sin necesidad de supervisión					

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Organización y Administración del tiempo	1	2	3	4	5
Elige prioridades en las tareas de forma eficiente					
Completa la cantidad de trabajo que se le entrega en un determinado tiempo					
Mantiene y Organiza su área de trabajo					
Llega a tiempo al trabajo, a las reuniones y a los demás actos a que acude					

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Enfoque al cliente	1	2	3	4	5
Ofrece una atención de calidad al cliente					
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa					
Tiene los conocimientos necesarios para resolver preguntas de los clientes con respecto a los productos que la empresa ofrece					

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Pensamiento Crítico	1	2	3	4	5
Comprende rápidamente los cambios de entorno que ocurren dentro de la empresa					
Promueve y apoya la diversidad, demuestra respeto por otros, trata de forma justa a todos					
Contribuye al logro de las metas y prioridades de la empresa					
Desarrolla labores y responsabilidades minuciosamente y con confiabilidad					

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Capacitación	1	2	3	4	5
Considera que debería recibir capacitaciones de acuerdo a las actividades que desempeña en la empresa					
Tiene el nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido					
Se tiene conocimiento de los métodos, herramientas y procedimientos que se realizan en el área de trabajo					

¡Gracias por colaborar!

Preguntas solamente para cocineros, evaluación Clientes.

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Enfoque al cliente	1	2	3	4	5
El producto cumple con sus expectativas					
Su pedido llega siempre de buena calidad a su mesa					

Considera que el tiempo que se estima para la elaboración de su pedido es el correcto.					
--	--	--	--	--	--

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Capacitación	1	2	3	4	5
Considera que se debería de capacitar al personal para mejorar la calidad de su pedido.					
Le parece correcto que el personal de cocina tenga el conocimiento de las quejas y reclamos acerca de los pedidos al final de cada cierre.					
Considera que se capacite al personal para el conocimiento de los métodos, herramientas y procedimientos que se realizan en el área de preparación de alimentos.					

¡Gracias por colaborar!

Preguntas solamente para cajeros y meseros, dimensión Clientes.

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
La forma de comunicarse con usted es clara y precisa.					
Tiene dificultades para resolver las dudas de los clientes.					
Demuestra interés por hacer conocer a todos los clientes los productos que ofrece.					

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Enfoque al cliente	1	2	3	4	5
Ofrece una atención de calidad al cliente					

Es percibido como una persona confiable que representa a la empresa					
Tiene los conocimientos necesarios para resolver preguntas con respecto a los productos que la empresa ofrece					

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Capacitación	1	2	3	4	5
Considera que debería recibir capacitaciones de acuerdo a las actividades que desempeña en la empresa					
Le gustaría que el personal tenga el conocimiento de los beneficios y la reseña histórica de la empresa					
Considera que la atención que usted recibe esta en conjunto con sus expectativas.					

Preguntas para la evaluación de directivo.

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
La forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.					
Tiene dificultades para realizar actividades por falta de comunicación con los superiores					
Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando este en desacuerdo con ellos					

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Trabaja coordinadamente con los compañeros de trabajo					
Tiene una actitud positiva y proactiva al realizar las tareas dentro del área de trabajo					
Promueve que exista el compañerismo dentro de la organización					

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Resolución de problemas	1	2	3	4	5
Identifica errores dentro del área laboral y trabaja para arreglarlos					
Aporta sugerencias a nuevas iniciativas o problemas existentes					
Tiene independencia para actuar en situaciones complicadas					

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Mejora Continua	1	2	3	4	5
Dispone de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar las actividades que se encomiendan					
Demuestra flexibilidad y se adapta bien al cambio					
Se esfuerza más si la situación lo requiere.					
Trabaja sin necesidad de supervisión					

Organización y Administración del tiempo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Elige prioridades en las tareas de forma eficiente					
Completa la cantidad de trabajo que se le entrega en un determinado tiempo					
Mantiene y Organiza su área de trabajo					
Llega a tiempo al trabajo, a las reuniones y a los demás actos a que acude					

Enfoque al cliente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Ofrece una atención de calidad al cliente					
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa					
Tiene los conocimientos necesarios para resolver preguntas de los clientes con respecto a los productos que la empresa ofrece					

Pensamiento Crítico	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Comprende rápidamente los cambios de entorno que ocurren dentro de la empresa					
Promueve y apoya la diversidad, demuestra respeto por otros, trata de forma justa a todos					
Contribuye al logro de las metas y prioridades de la empresa					
Desarrolla labores y responsabilidades minuciosamente y con confiabilidad					

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Capacitación	1	2	3	4	5
Considera que debería recibir capacitaciones de acuerdo a las actividades que desempeña en la empresa					
Tiene el nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido					
Se tiene conocimiento de los métodos, herramientas y procedimientos que se realizan en el área de trabajo					

¡Gracias por colaborar!

Anexo 2: Resultados individuales de la evaluación de desempeño del personal que labora en la empresa ricuras de sal y dulce

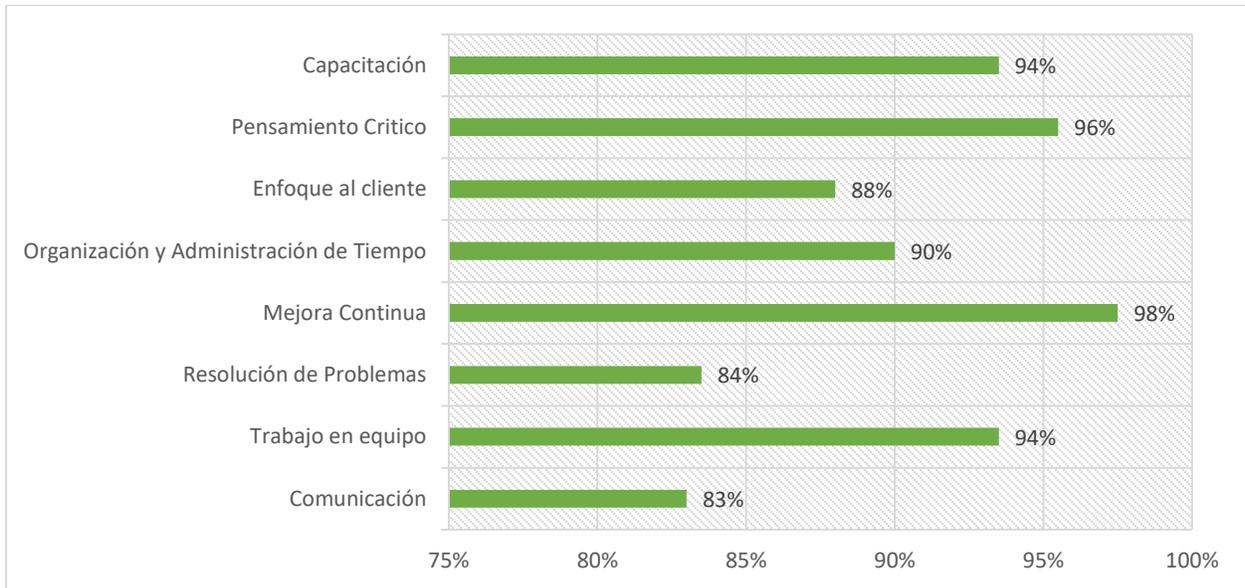
Datos del evaluado

Nombre: Ángel Robles

Cargo: Cocinero

Figura 43

Desempeño laboral del evaluado



Nota. La figura muestra los porcentajes del desempeño laboral del evaluado de acuerdo a los evaluadores, datos de las tablas 3-34

Análisis e Interpretación. –

Lo datos estadísticos demuestran que el evaluado se desempeña de mejor manera en las dimensiones: mejora continua (98%), pensamiento crítico (96%), trabajo en equipo (94%) y capacitación (94%), evidenciando que se encuentra en un nivel de desempeño de Muy Bueno, se puede observar que la dimensión en la que se obtuvo menor porcentaje es resolución de problemas (84%) y comunicación (83%).

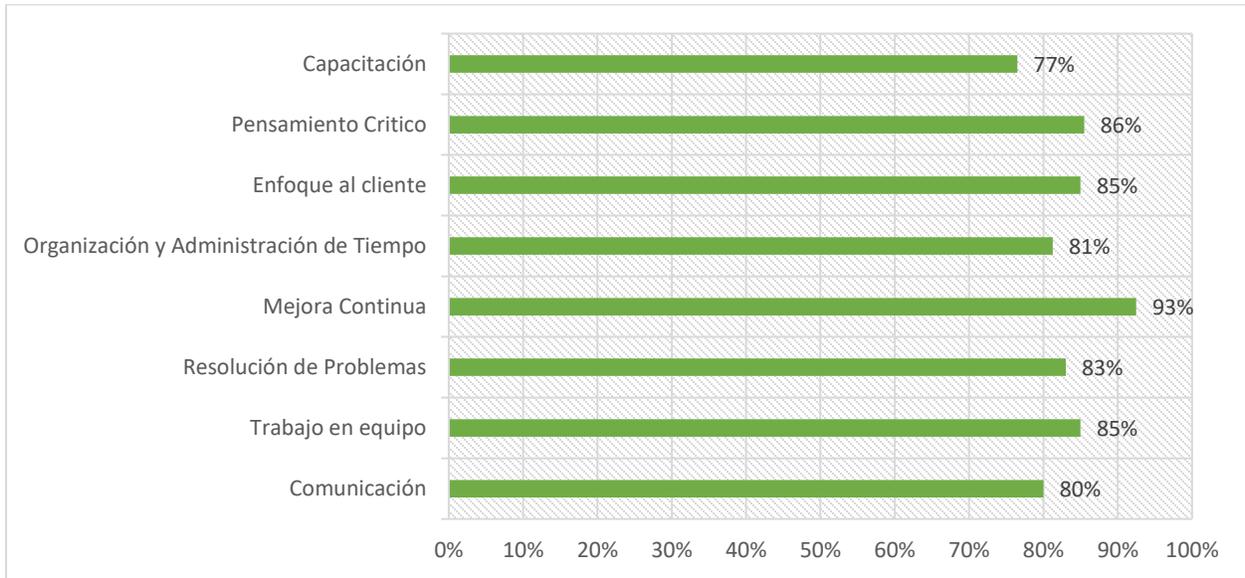
Datos del evaluado

Nombre: Wellington Chila

Cargo: Cocinero

Figura 44

Desempeño laboral del evaluado



Nota. La figura muestra el porcentaje del desempeño laboral del evaluado de acuerdo a los evaluadores, datos de las tablas 3-34.

Análisis e Interpretación. –

Como se puede observar en la figura 35 las calificaciones más relevantes del evaluado son en las dimensiones: mejora continua (93%), pensamiento crítico (86%), enfoque al cliente (85%), trabajo en equipo (85%), obteniendo calificaciones de Muy Bueno de acuerdo a la escala de calificación de evaluación de desempeño. Por otra parte, el evaluado alcanzó un porcentaje en el nivel de desempeño de Bueno en capacitación (77%).

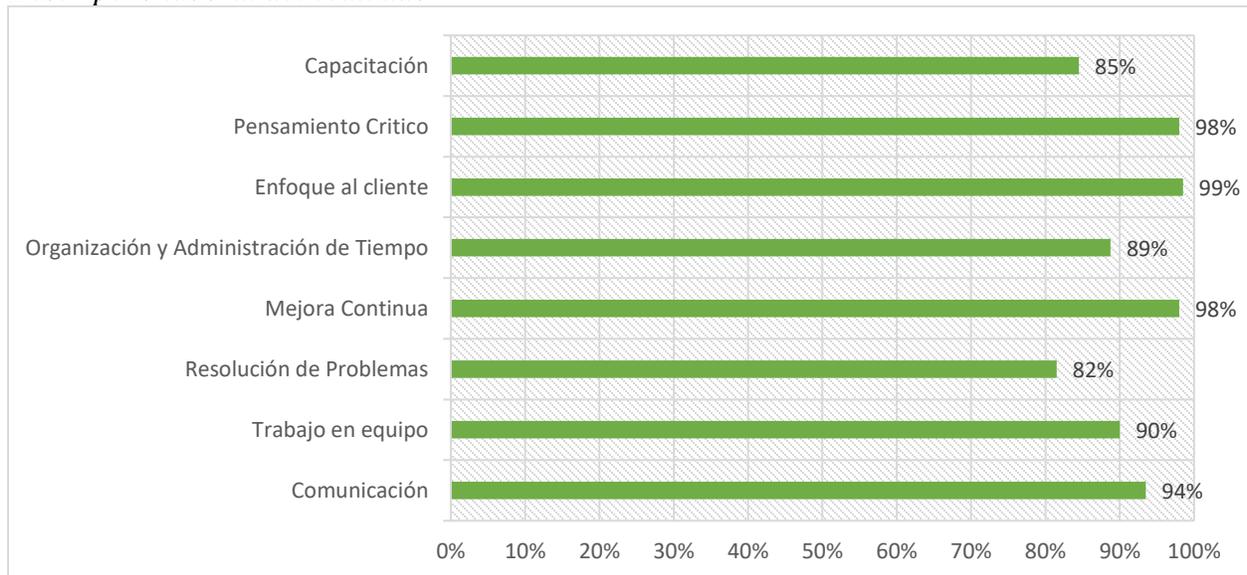
Datos del evaluado

Nombre: José Astudillo

Cargo: Mesero

Figura 45

Desempeño laboral del evaluado



Nota. La figura muestra el porcentaje del desempeño laboral del evaluado de acuerdo a los evaluadores, datos de las tablas 3-34.

Análisis e Interpretación. –

De acuerdo con los datos se afirma que el evaluado se desempeña de mejor manera en las dimensiones: mejora continua (98%), enfoque al cliente (99%), pensamiento crítico (98%) y comunicación (94%), evidenciando que se encuentra en un nivel de desempeño de Muy Bueno, por otro lado, se puede observar que la dimensión en la que se obtuvo menor calificación es resolución de problemas (82%) y capacitación (85%).

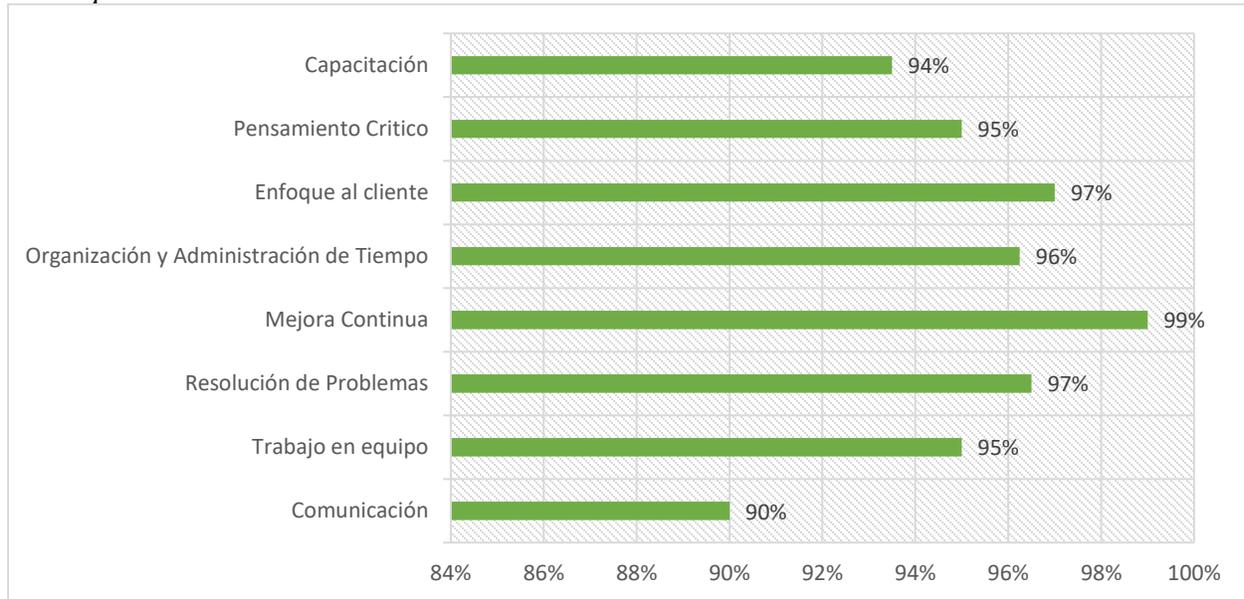
Datos del evaluado

Nombre: Neison Luzuriaga

Cargo: Mesero

Figura 46

Desempeño laboral del evaluado



Nota. La figura muestra el porcentaje del desempeño laboral del evaluado de acuerdo a los evaluadores, datos de las tablas 3-34.

Análisis e Interpretación. –

Como se puede observar en la figura 37 las calificaciones más relevantes del evaluado son en las dimensiones: mejora continua (99%), enfoque al cliente (97%), resolución de problemas (97%), obteniendo calificaciones de Muy Bueno de acuerdo a la escala de calificación de evaluación de desempeño. Por otra parte, se obtuvo un porcentaje menor en comunicación (90%).

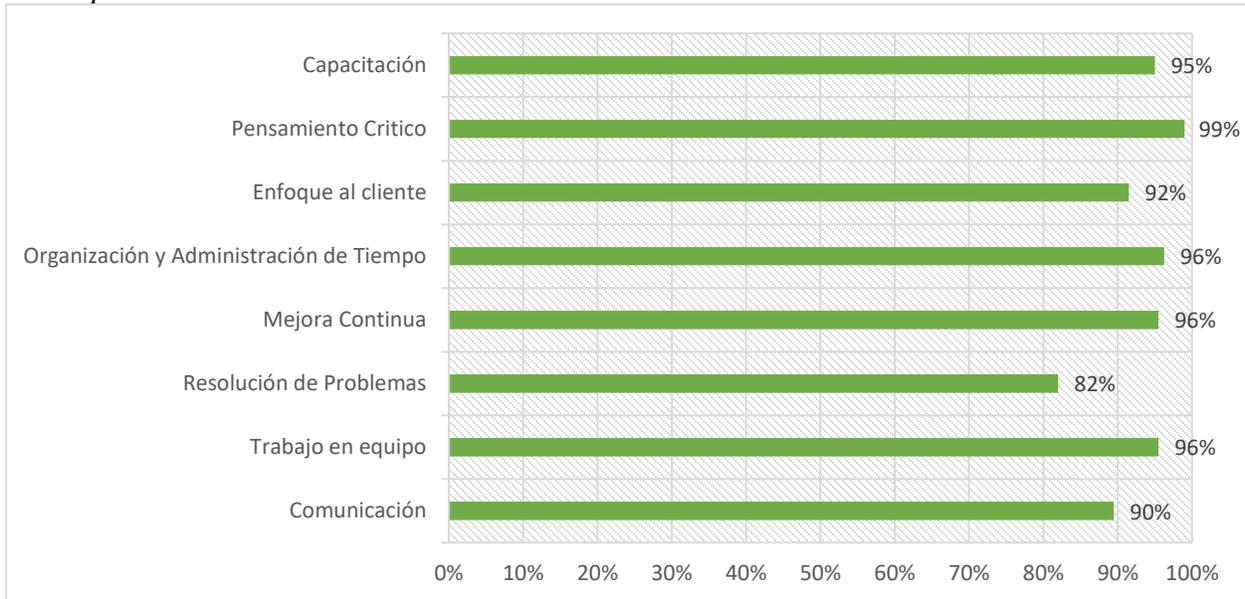
Datos del evaluado

Nombre: Jhonny Chuquirilma

Cargo: Mesero

Figura 47

Desempeño laboral del evaluado



Nota. La figura muestra el porcentaje del desempeño laboral del evaluado de acuerdo a los evaluadores, datos de las tablas 3-34.

Análisis e Interpretación. –

De acuerdo con los datos se afirma que las dimensiones en que mejor se desempeña el evaluado son: pensamiento crítico (99%), organización y administración de tiempo (96%), trabajo en equipo (96%) y mejora continua (96%), tomando en cuenta la escala de calificación son puntajes que se encuentran en un nivel de desempeño de Muy Bueno, por otro lado, se puede observar que la dimensión en la que se alcanzó menor porcentaje es resolución de problemas (82%).

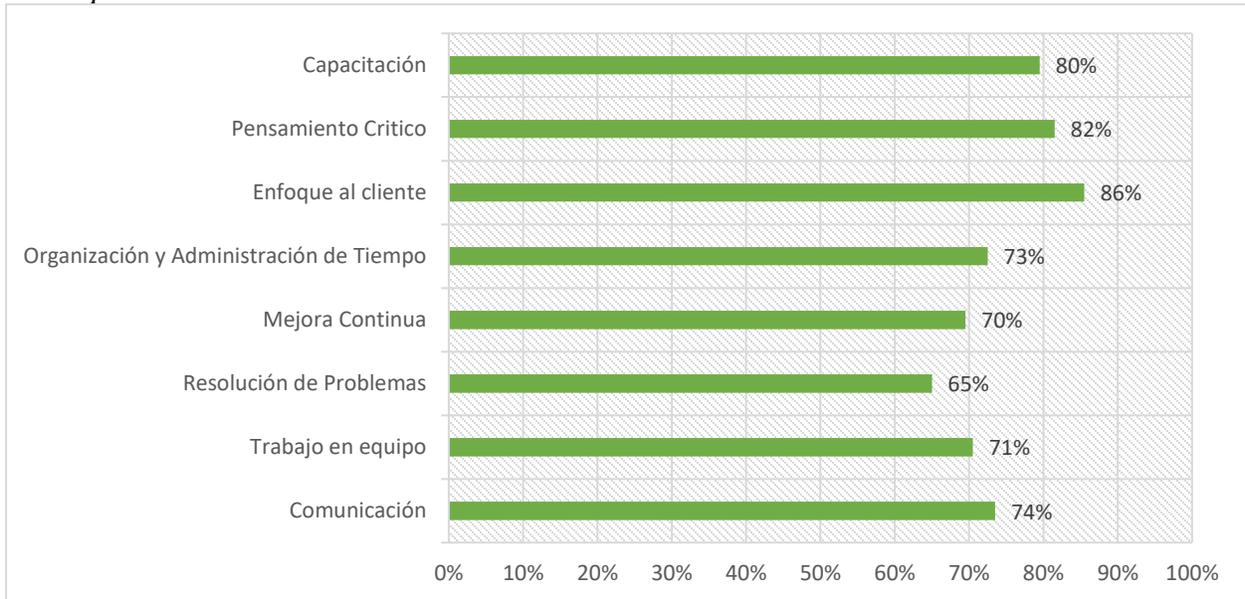
Datos del evaluado

Nombre: Bryan Heredia

Cargo: Cajero

Figura 48

Desempeño laboral del evaluado



Nota. La figura muestra el porcentaje del desempeño laboral del evaluado de acuerdo a los evaluadores, datos de las tablas 3-34.

Análisis e Interpretación. –

Según la figura 39 las dimensiones en las que mayor nivel de desempeño obtuvo el evaluado son: enfoque al cliente (86%) y pensamiento crítico (82%) teniendo un nivel de desempeño Muy Bueno, por otra parte: resolución de problemas (65%), mejora continua (70%) y trabajo en equipo (71%) fueron las dimensiones con una calificación de nivel de desempeño de Bueno.

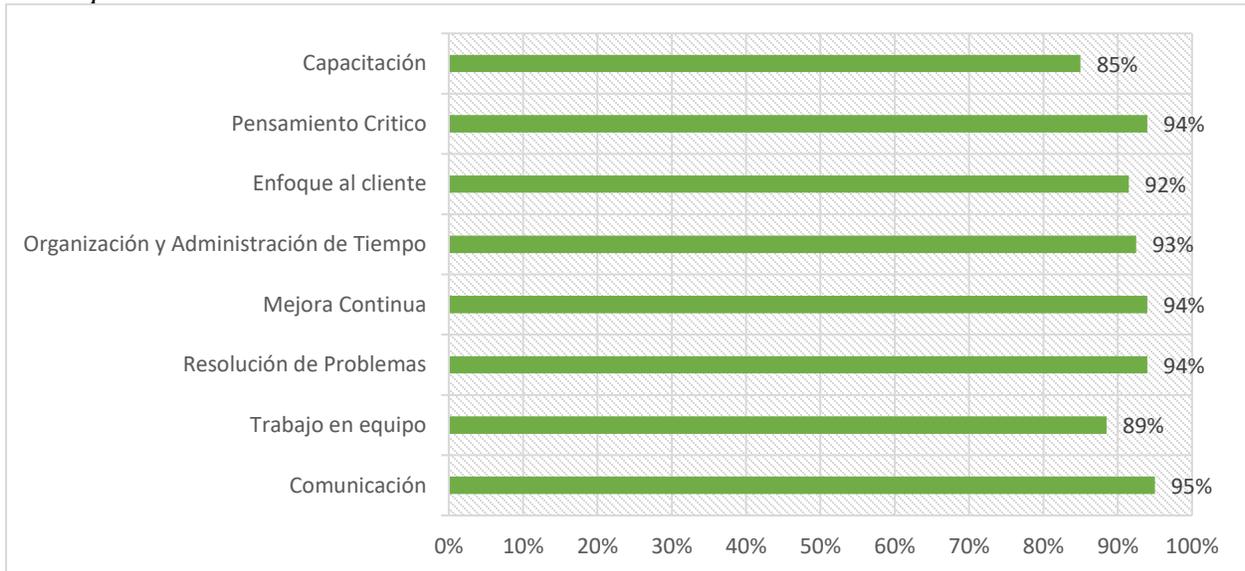
Datos del evaluado

Nombre: María Riofrio

Cargo: Cocinera

Figura 49

Desempeño laboral del evaluado



Nota. La figura muestra el porcentaje del desempeño laboral del evaluado de acuerdo a los evaluadores, datos de las tablas 3-34.

Análisis e Interpretación. –

De acuerdo con los datos se afirma que las dimensiones en que mejor se desempeña el evaluado son: comunicación (95%), una equivalencia en mejora continua (94%), resolución de problemas (94%), tomando en cuenta la escala de calificación son puntajes que se encuentran en un nivel de desempeño de Muy Bueno, por otro lado, se puede observar que la dimensión en la que alcanzó menor porcentaje es capacitación (85%).

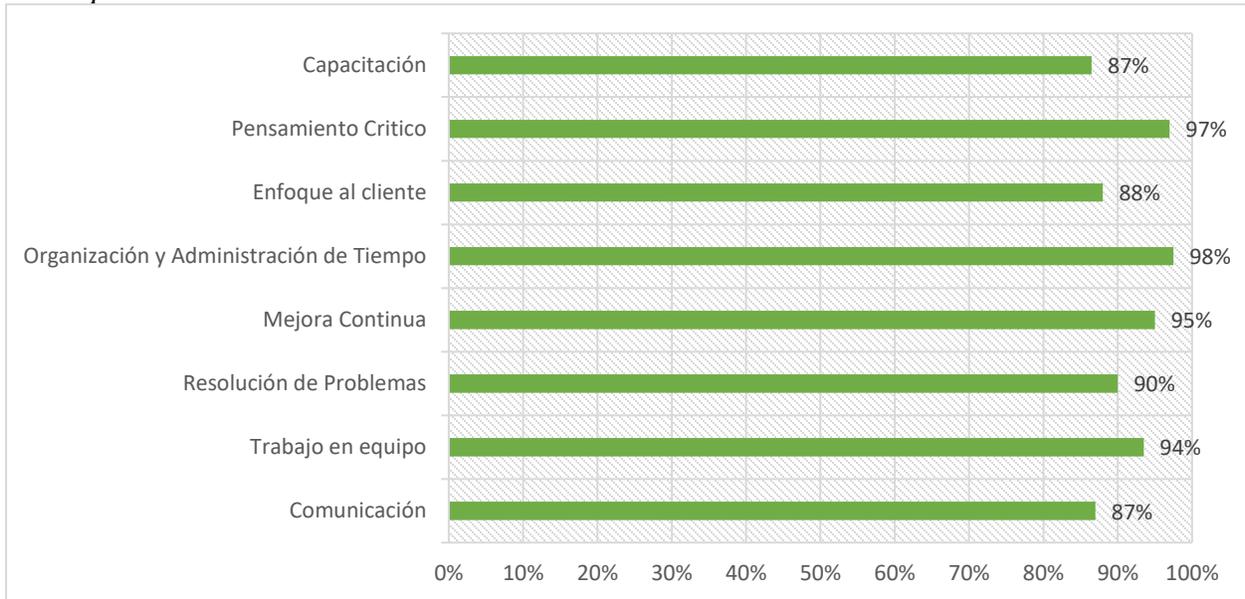
Datos del evaluado

Nombre: María Sarmiento

Cargo: Cocinera

Figura 50

Desempeño laboral del evaluado



Nota. La figura muestra el porcentaje del desempeño laboral del evaluado de acuerdo a los evaluadores, datos de las tablas 3-34.

Análisis e Interpretación. –

Como se puede observar en la figura 41 las calificaciones más relevantes del evaluado son en las dimensiones: organización y administración del tiempo (98%), pensamiento crítico (97%), mejora continua (95%), obteniendo calificaciones de Muy Bueno de acuerdo a la escala de calificación de evaluación de desempeño. Por otra parte, se obtuvo un porcentaje menor en porcentaje es comunicación (87%) y capacitación (87%).

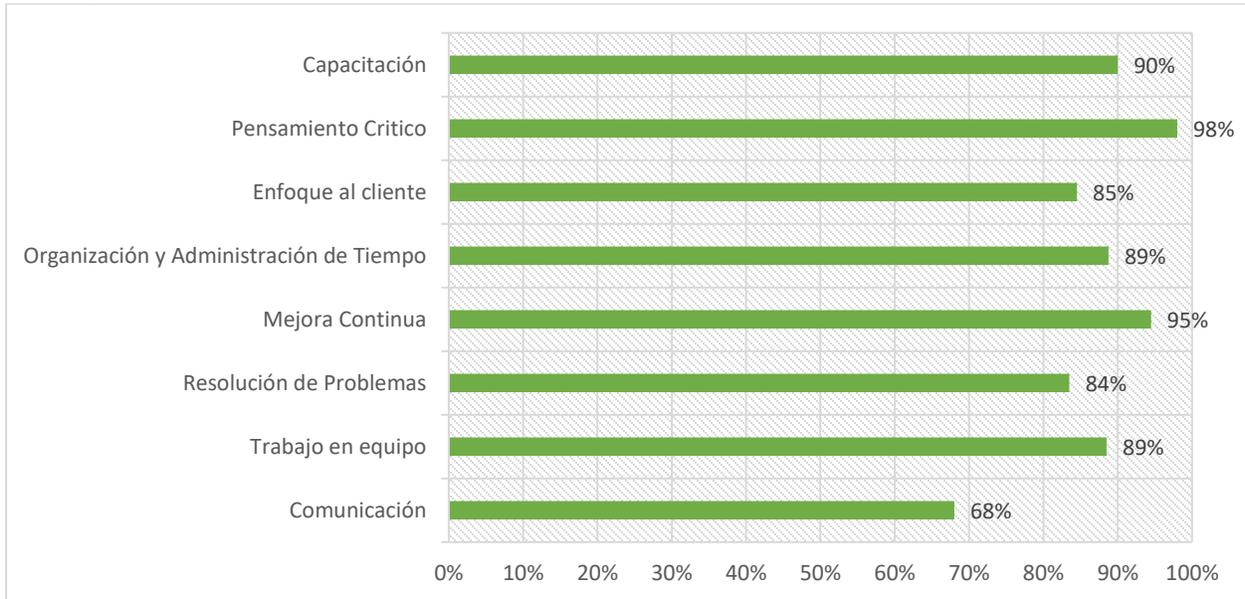
Datos del evaluado

Nombre: Cecilia Apolo

Cargo: Cocinera

Figura 51

Desempeño laboral del evaluado



Nota. La figura muestra el porcentaje del desempeño laboral del evaluado de acuerdo a los evaluadores, datos de las tablas 3-34.

Análisis e Interpretación. –

De acuerdo con los datos se afirma que las dimensiones en que mejor se desempeña el evaluado son: pensamiento crítico (98%), mejora continua (95%), tomando en cuenta la escala de calificación se encuentran en un nivel de desempeño Muy Bueno, por otro lado, se puede observar que la dimensión en la que se alcanzó menor porcentaje es comunicación (68%) considerando que representa un nivel de desempeño Bueno.

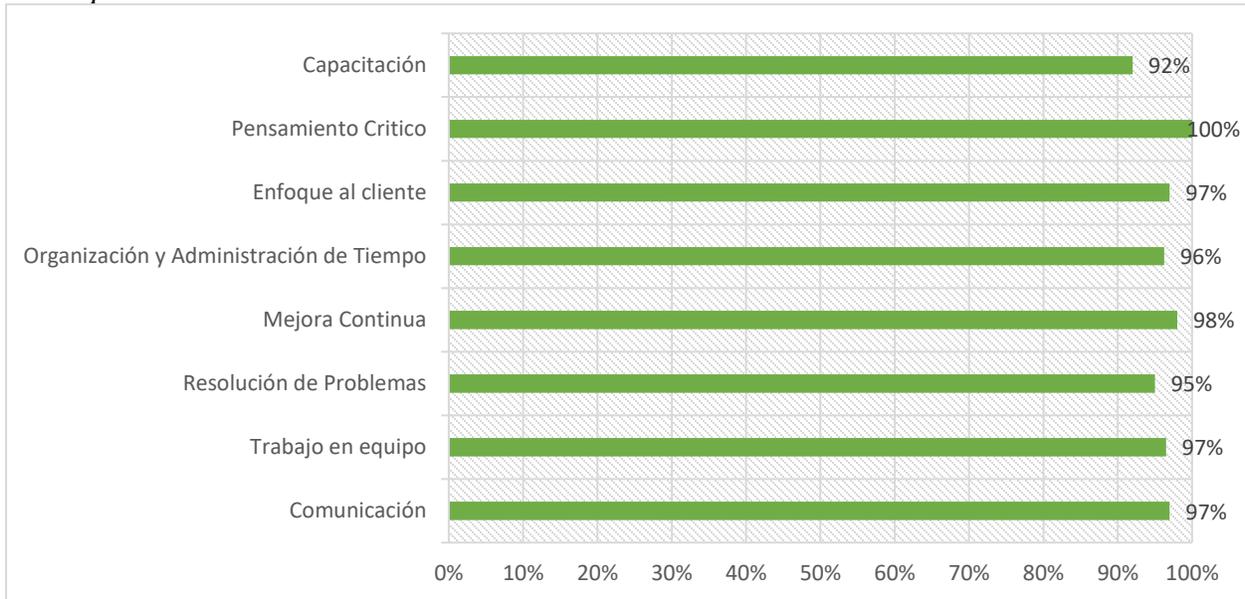
Datos del evaluado

Nombre: Gina Castillo

Cargo: Cajera

Figura 52

Desempeño laboral del evaluado



Nota. La figura muestra el porcentaje del desempeño laboral del evaluado de acuerdo a los evaluadores, datos de las tablas 3-34.

Análisis e Interpretación. –

Según la figura 43 la dimensión en la que mayor relevancia de desempeño obtuvo el evaluado fue pensamiento crítico (100%) con un nivel de desempeño de Excelente, así también destacaron mejora continua (98%), seguido de comunicación (97%) y enfoque al cliente (97%) siendo igual a un nivel de desempeño de Muy bueno, por otro lado, la dimensión con menor porcentaje fue capacitación (92%) equivalente a Bueno.

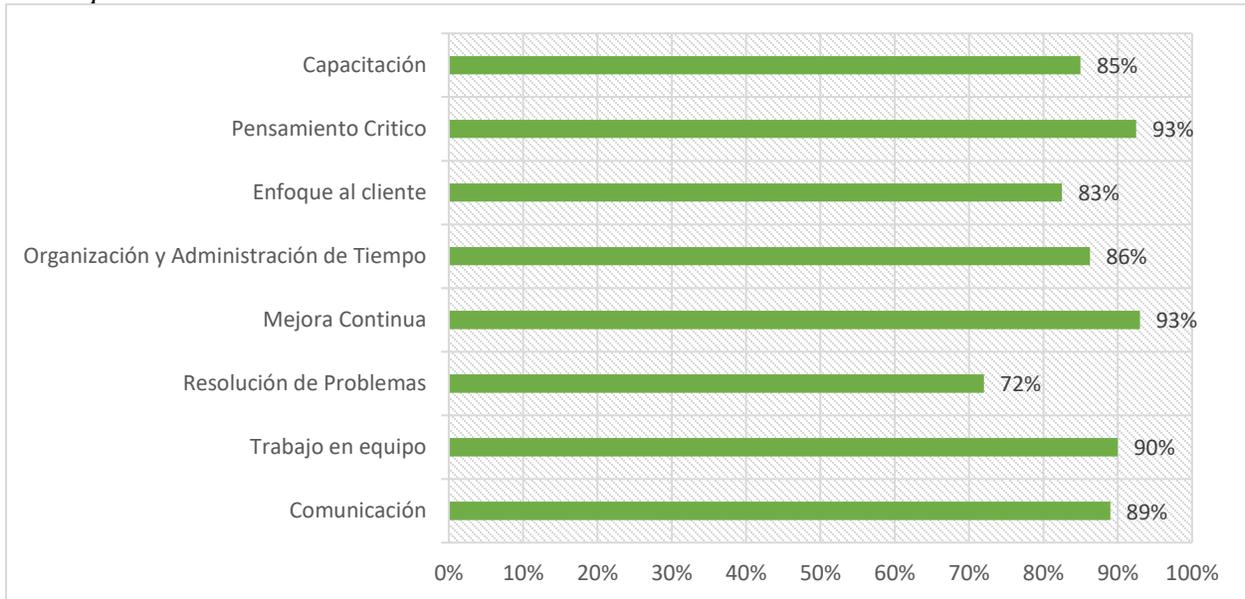
Datos del evaluado

Nombre: Andrés Ríos

Cargo: Cocinero

Figura 53

Desempeño laboral del evaluado



Nota. La figura muestra el porcentaje del desempeño laboral del evaluado de acuerdo a los evaluadores, datos de las tablas 3-34.

Análisis e Interpretación. –

De acuerdo con los datos se afirma que las dimensiones en que mejor se desempeña el evaluado son: mejora continua (93%), pensamiento crítico (93%), tomando en cuenta la escala de calificación se encuentran en un nivel de desempeño Muy Bueno, por otro lado, se puede observar que la dimensión en la que se alcanzó menor porcentaje es resolución de problemas (72%) considerando que representa un nivel de desempeño Bueno.

Anexo 3: Preparación al personal



Anexo 4: Aplicación de la evaluación



Anexo 5: Entrega de resultados



Anexo 6: Certificado de traducción del abstract

Loja, 25 de octubre de 2023

Lic. Karina Yajaira Martínez Luzuriaga

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN INGLÉS

CERTIFICO:

Yo, Karina Yajaira Martínez Luzuriaga con cédula de identidad Nro. 1104902679, **Licenciada en Ciencias de la Educación Mención Inglés** por la Universidad Técnica Particular de Loja, con número de registro 1031-2022-2574017 en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, señalo que el presente documento es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular denominado **“Evaluación de desempeño del personal que labora en la empresa “Ricuras de Sal y Dulce” y su incidencia en el rendimiento laboral.**” elaborado por la Srta. Gissella Nicole Sarmiento Sarmiento, con cédula de identidad Nro. 1105706616, estudiante egresada de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja.



Firmado electrónicamente por:
**KARINA YAJAIRA
MARTINEZ LUZURIAGA**

Lic. Karina Yajaira Martínez Luzuriaga

C.I. 1104902679

REGISTRO SENESCYT N°: 1031-2022-2574017