



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

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° DEL TALENTO
HUMANO DE LA HOSTERÍA QUINLATA EN EL CANTÓN
PATATE”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: ARIEL AGUSTÍN ZURITA ALBÁN

DIRECTOR: ING. EDISON VINICIO CALDERÓN MORÁN

Riobamba – Ecuador

2023

©2023, Ariel Agustín Zurita Albán

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

Yo, Ariel Agustín Zurita Albán, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 23 de agosto de 2023



Ariel Agustín Zurita Albán

C.I: 1805009618

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° DEL TALENTO HUMANO DE LA HOSTERÍA QUINLATA EN EL CANTÓN PATATE**, realizado por el señor: **ARIEL AGUSTÍN ZURITA ALBÁN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza, Ph.D. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-08-23
Ing. Edison Vinicio Calderón Morán DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-08-23
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-08-23

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y amor dedico este trabajo a mi madre, a mi familia y amigos que estuvieron siempre apoyándome en el transcurso de mis estudios para que yo pudiera lograr un sueño más en mi vida, por motivarme e incentivamente para que no desmaye y salga siempre adelante en la vida, por eso para ustedes mi amor y eterno agradecimiento.

Ariel

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, por la vida que me brinda para alcanzar una meta más y por todas las oportunidades que me ha dado. Mi más sincero agradecimiento a mi Madre Nancy por el apoyo en esta parte del camino de mi vida, por enseñarme el valor de luchar y seguir en pie para cumplir mis metas, gracias a su amor incondicional y paciencia me han permitido asistir a cada una de las clases y así cumplir mi objetivo; a mi familia y amigos y en especial Alisson, gracias por siempre estar unidos, apoyándome e impartíendome sus consejos para seguir superándome. Mi agradecimiento a la Escuela Superior de Chimborazo y de igual manera agradezco a la Facultad de Administración de Empresas, a la Carrera Administrativa de Empresas por formar profesionales capaces y competitivos que dejan huellas en base a reconocimientos, especial agradecimiento a mis queridos docentes quienes me ayudaron a fortalecer mi trabajo de titulación, gracias a su conocimiento y acompañamiento para que finalmente pudieron culminar esta etapa de vida.

Ariel

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA.....	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Sistematización del problema	4
1.4. Objetivos.....	4
1.4.1. General.....	4
1.4.2. Específicos.....	5
1.5. Justificación.....	5
1.5.1. Justificación teórica.....	5
1.5.2. Justificación metodológica	5
1.5.3. Justificación práctica.....	5
1.6. Idea a defender.....	6

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de investigación	7
2.2. Antecedentes de la organización.....	10
2.3. Marco referencial	11
2.3.1. Desempeño laboral	11
2.3.2. La evaluación de 360°	12
2.3.2.1. Objetivos de la evaluación de desempeño	12
2.3.2.2. Ventajas y Desventajas de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	13
2.3.2.3. Los Pros y los Contras de la Evaluación de 360°	15

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	16
3.1.	Enfoque de investigación	16
3.1.1.	<i>Enfoque cualitativo</i>	16
3.1.2.	<i>Enfoque cuantitativo</i>	16
3.2.	Nivel de Investigación	16
3.2.1.	<i>Descriptivo</i>	16
3.2.2.	<i>Método</i>	17
3.2.2.1.	<i>Inductivo</i>	17
3.2.2.2.	<i>Deductivo</i>	17
3.3.	Diseño de Investigación: Según la manipulación o no de las variables independientes	17
3.3.1.	<i>No experimental</i>	17
3.4.	Tipo de estudio - investigación	18
3.4.1.	<i>Documental</i>	18
3.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	18
3.5.1.	<i>Población Interna</i>	18
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	18
3.6.1.	<i>Técnicas e instrumentos</i>	19

CAPITULO IV

4.	EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	21
4.1.	Análisis e interpretación de resultados	21
4.1.1.	<i>Tabulación de encuestas a turistas</i>	21
4.1.2.	<i>Entrevista</i>	39

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	40
5.1.	Propuesta	40
5.1.1.	<i>Título</i>	40
5.1.2.	<i>Objetivos de la propuesta</i>	40
5.1.2.1.	<i>Objetivo general</i>	40
5.1.2.2.	<i>Objetivos específicos</i>	40
5.1.3.	<i>Diagnostico situacional</i>	40

5.2.	Contenido de la propuesta	41
5.2.1.	<i>Análisis de factibilidad</i>	41
5.2.2.	<i>Descripción del método propuesto en la empresa</i>	42
5.2.3.	<i>Matriz FODA</i>	43
5.2.3.1.	<i>Matriz EFI</i>	44
5.2.3.2.	<i>Matriz EFE</i>	45
5.2.4.	<i>Beneficios de la evaluación 360° grados</i>	45
5.2.5.	<i>Descripción del método 360° propuesto en la empresa</i>	46
5.2.6.	<i>Componentes</i>	47
5.2.6.1.	<i>Proceso de evaluación</i>	47
5.2.7.	<i>Importancia del proceso de evaluación</i>	49
5.2.8.	<i>Ámbito de aplicación</i>	49
5.2.8.1.	<i>Parámetros a evaluar</i>	49
5.2.9.	<i>Formato de evaluación del desempeño laboral</i>	51
5.2.9.1.	<i>Alcance</i>	51
5.2.9.2.	<i>Instrucciones</i>	51
5.2.10.	<i>Muestra para desarrollar la evaluación de desempeño laboral</i>	53
5.2.11.	<i>Políticas de evaluación</i>	54
5.2.12.	<i>Rangos de calificación de evaluación del desempeño</i>	55
5.2.13.	<i>Aplicación del modelo de Evaluación del desempeño de 360 grados</i>	57
5.2.14.	<i>Que se debe hacer luego de la evaluación</i>	77
5.2.15.	<i>Resultados de la evaluación</i>	79
5.2.16.	<i>Propuesta de solución</i>	80
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES	83
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Departamentos y número de trabajadores	18
Tabla 2-3:	Técnicas e instrumentos	20
Tabla 1-4:	Género.....	21
Tabla 2-4:	Nivel de instrucción	22
Tabla 3-4:	Edad	23
Tabla 4-4:	Evaluación del desempeño laboral en la empresa en los últimos años	24
Tabla 5-4:	Recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo	25
Tabla 6-4:	Objetivos personales están alineados a los de la organización	26
Tabla 7-4:	Lograr con precisión, esmero y eficacia el cumplimiento de las actividades en el trabajo	27
Tabla 8-4:	La Evaluación de Desempeño ayuda a mejorar el rendimiento laboral	28
Tabla 9-4:	Conocimiento, habilidades y experiencia con su equipo de trabajo	29
Tabla 10-4:	Trabajar con nuevos procesos y tareas asignadas	30
Tabla 11-4:	Desempeño como un miembro activo del equipo	31
Tabla 12-4:	Calma en situaciones complicadas.....	32
Tabla 13-4:	Reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad	33
Tabla 14-4:	Prioridades en sus tareas laborales.....	34
Tabla 15-4:	Recursos asignados para llevar a cabo sus actividades	35
Tabla 16-4:	Satisfacción del cliente	36
Tabla 17-4:	Objetivos y establece prioridades	37
Tabla 18-4:	Metas individuales y organizacionales	38
Tabla 19-4:	Formato entrevista	39
Tabla 1-5:	Matriz FODA.....	43
Tabla 2-5:	Matriz EFI.....	44
Tabla 3-5:	Matriz EFE.....	45
Tabla 4-5:	Formato de evaluación de 360 grados.....	52
Tabla 5-5:	Rango de calificación.....	55
Tabla 6-5:	Identificación de la calificación	56
Tabla 7-5:	Evaluación al Gerente Propietario	57
Tabla 8-5:	Evaluación a la Gerente	58
Tabla 9-5:	Evaluación a la Administradora.....	59
Tabla 10-5:	Evaluación a la Recepcionista.....	60
Tabla 11-5:	Evaluación a la Contadora	61
Tabla 12-5:	Evaluación al Chef.....	62

Tabla 13-5:	Evaluación al Jefe de Meseros	63
Tabla 14-5:	Evaluación al Marketero	64
Tabla 15-5:	Evaluación al Auxiliar contable.....	65
Tabla 16-5:	Evaluación al Ayudante de cocina #1	66
Tabla 17-5:	Evaluación al Ayudante de cocina #2.....	67
Tabla 18-5:	Evaluación al Mesero #1	68
Tabla 19-5:	Evaluación al Mesero #2.....	69
Tabla 20-5:	Evaluación al Mesero #3.....	70
Tabla 21-5:	Evaluación al Mesero #3.....	71
Tabla 22-5:	Evaluación al Limpiador de piscinas	72
Tabla 23-5:	Evaluación al encargado del Aseo #1	73
Tabla 24-5:	Evaluación al encargado del Aseo #2	74
Tabla 25-5:	Evaluación al encargado del Aseo #3	75
Tabla 26-5:	Evaluación al Jardinero.....	76
Tabla 27-5:	Resumen general de los resultados	77
Tabla 28-5:	Incógnitas para evaluar	80

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-4:	Género	21
Ilustración 2-4:	Nivel de instrucción	22
Ilustración 3-4:	Edad.....	23
Ilustración 4-4:	Edad.....	24
Ilustración 5-4:	Recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo.....	25
Ilustración 6-4:	Objetivos personales están alineados a los de la organización.....	26
Ilustración 7-4:	Lograr con precisión, esmero y eficacia el cumplimiento de las actividades en el trabajo.....	27
Ilustración 8-4:	La Evaluación de Desempeño ayuda a mejorar el rendimiento laboral	28
Ilustración 9-4:	Conocimiento, habilidades y experiencia con su equipo de trabajo.....	29
Ilustración 10-4:	Trabajar con nuevos procesos y tareas asignadas	30
Ilustración 11-4:	Desempeño como un miembro activo del equipo	31
Ilustración 12-4:	Calma en situaciones complicadas	32
Ilustración 13-4:	Reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad	33
Ilustración 14-4:	Prioridades en sus tareas laborales	34
Ilustración 15-4:	Recursos asignados para llevar a cabo sus actividades	35
Ilustración 16-4:	Satisfacción del cliente.....	36
Ilustración 17-4:	Objetivos y establece prioridades.....	37
Ilustración 18-4:	Metas individuales y organizacionales.....	38
Ilustración 1-4:	Flujograma del proceso de evaluación del desempeño	78

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

ANEXO B: MODELO DE EVALUACIÓN

ANEXO C: ENTREVISTA

RESUMEN

La evaluación del desempeño de 360° del talento humano de la Hostería Quinlata en el cantón Patate. Con el objetivo mejorar el rendimiento laboral ofrecido por los trabajadores y así alcanzar la satisfacción de los clientes. En la investigación se empleó una metodología tanto cuantitativa como cualitativa, se aplicó instrumentos como las encuestas a los colaboradores, entrevista al gerente y se realizó un diagnóstico de la situación actual mediante la matriz FODA, donde se pudo determinar que la inexistencia de incentivos al personal, falta de capacitación, ineficiencia en el servicio brindado, mal manejo de gestión y toma de decisiones. Para poder dar solución a las falencias dentro de la empresa se aplica la evaluación del desempeño laboral basado en el método de 360° para mejorar el rendimiento laboral ofrecido a los trabajadores alcanzar la satisfacción para ello se aplicó formularios y cuestionarios y de esta manera se verificó como está el rendimiento laboral en la organización. Todo proceso se encuentra detallado en base a los resultados y se plantea estrategias, proceso donde el colaborador pueda brindar su potencial en su área de trabajo para mejorar su desempeño en base a capacitaciones. Se recomienda realizar periódicamente el análisis interno y externo para evaluar el desempeño de los colaboradores y buscar alternativas que permitan disminuir las fallas en el cumplimiento de los objetivos empresariales, así también evaluar en un tiempo determinado a los colaboradores en cuanto al modelo de evaluación aplicado ya que ellos son los participantes directos en el funcionamiento diario de la empresa y de esta forma se pueda brindar un servicio de calidad en base a una toma de decisiones oportunas.

Palabra Clave: <EVALUACIÓN DE 360°>, <EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO>, <EMPRESAS>, <CLIENTES>, <PERFIL DE COMPETENCIAS>.

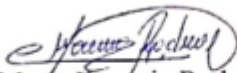


06-10-2023
1802-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

In the 360° performance evaluation of the human talent of the Hostería Quinlata in Patate canton, we aimed to improve the work performance offered by the workers and thus achieve customer satisfaction. The research used both a quantitative and qualitative methodology, instruments such as employee surveys, interviews with the manager, and a diagnosis of the current situation through the SWOT matrix, where it was determined that the lack of staff incentives, lack of training, inefficiency in the service provided, poor management deal management and decision making to solve the shortcomings within the company, the evaluation of labor performance based on the 360° method is applied to improve the labor performance offered to the workers to achieve satisfaction, for this purpose forms and questionnaires were applied and in this way, it was verified how the labor performance is in the organization. All processes are detailed based on the results, and strategies are proposed, a process where the employee can offer his potential in his work area to improve his performance based on training. It is recommended to periodically carry out internal and external analysis to evaluate the performance of the collaborators and look for alternatives to reduce the failures in the fulfillment of the company's objectives, as well as to assess the collaborators at a determined time in terms of the evaluation model applied since they are the direct participants in the daily operation of the company and in this way, quality service can be provided based on timely decision making.

Keywords: <360° EVALUATION>, <PERFORMANCE EVALUATION>, <COMPANIES>, <CUSTOMERS>, <COMPETENCY PROFILE>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán Mgs.

C.I: 0603914797

INTRODUCCIÓN

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

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

El modelo de evaluación incluye estimar de manera aproximada el rendimiento laboral de los trabajadores en el desempeño de sus actividades, el logro de metas y la responsabilidad de su trabajo, es decir, estimar la eficiencia de los que conforman la empresa.

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

El 1er capítulo El Problema: consiste en el problema que se ha encontrado en la organización y posteriormente se ha resuelto, planteando objetivos y justificando el trabajo de investigación, mediante una idea a defender.

El 2do capítulo Marco Teórico: consiste en su definición, y análisis personal, pues en la estructura de este capítulo, refleja claramente las actividades comprendidas; así como los antecedentes investigativos, y términos que abordan el tema por completo.

El 3er capítulo Marco Metodológico: se analizaron los diferentes tipos de enfoque y niveles de investigación, así también donde se incluye la población, muestra, técnicas y métodos, mediante los pasos de evaluación del desempeño laboral que se ejecutó en la presente investigación.

El 4to capítulo Exposición y discusión de resultados: Refleja los resultados a través de gráficos obtenidos en cada una de las preguntas realizadas en las encuestas a los clientes internos y externos, además el presente capítulo, también contiene los factores a evaluar y el rango de calificación.

El 5to capítulo Marco Propositivo: contiene la propuesta que se obtuvo al analizar los datos obtenidos, planteando objetivos alcanzables, y así realizando un diagnóstico de la situación en la que se encontraba la empresa en sus diferentes ámbitos, mediante diferentes métodos para poder obtener resultados beneficiosos para la empresa y saber en cual está siendo eficiente y en cual no lo está considerando al talento humano como prioridad dentro de una organización.

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

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El turismo y los servicios de hostales en la provincia de Tungurahua específicamente en el cantón Patate son muy variados donde son actividades que genera una gran dinámica de cambio, donde la Hostería Quinlata no es la excepción ya que atrae a turistas de diferentes partes de la provincia así como locales, basándonos en los servicios que ésta ofrece donde aporta a la economía de cada región, su contribución e impacto social y ambiental, y de esta manera satisfacer las 3 principales necesidades de los turistas (relajación, estimulación, sociales) ya que actualmente vivimos en un mundo que pide nuevas actualizaciones en los servicios que desean adquirir.

Es una necesidad tanto para las organizaciones que se encargan de la actividad turística como lo es la Hostería Quinlata actualizarse permanentemente sobre los cambios que suceden en los mercados, así también sobre las características de los turistas y los objetivos que tiene la empresa para que exista una mejora en su eficiencia y efectividad de sus componentes básicos del proceso turístico.

La Hostería Quinlata, no dispone de una herramienta de evaluación de desempeño para su capital humano dentro de la organización, instrumento que le permita optimizar el talento humano para un desenvolvimiento adecuado; al no contar con esta herramienta, sus procesos son más lentos afectando a la eficiencia y eficacia del servicio.

La Hostería Quinlata, cuenta con 20 colaboradores como son: Área administrativa (Propietario, Gerente, Administradora), Área contable (Contadora y auxiliar) Área de marketing (Marketero), Área Operativa (Recepcionista, Chef, 2 ayudantes de cocina, Jefe de meseros, 4 meseros, Limpiador de piscinas, 3 encargados del aseo, 1 persona encargada de mantenimiento de áreas verdes), además de no disponer un sistema de evaluación del desempeño del personal.

En consecuencia, la organización no posee datos confiables para la toma de decisiones con respecto al personal, motivo por el cual, presenta varias inconsistencias afectando al desempeño laboral de los colaboradores.

Además, los directivos de esta organización no tienen definido sus funciones y responsabilidades desencadenando que los procesos internos se vean afectados negativamente en el desarrollo de los empleados.

Dentro de esta organización se ha identificado la escasa colaboración de los colaboradores con la institución por lo cual se ha visto afectada en el desarrollo de cada una de sus funciones, así como la motivación personal y el trabajo en equipo.

Otros problemas encontrados en esta organización son:

- Personal desmotivado
- Personal poco calificado
- Bajo índice de desempeño
- Bajo compromiso con la organización

1.2. Formulación del problema

¿De qué forma incide una evaluación de desempeño basado en el método de 360° para mejorar los servicios ofrecidos por la Hostería Quinlata en el Cantón Patate?

1.3. Sistematización del problema

- ¿Tiene la empresa identificado procesos para poder mejorar el servicio ofrecido?
- ¿Existen estrategias de parte del gerente administrativo para que sus trabajadores desempeñen de forma eficaz su actividad laboral?
- ¿La empresa tiene estrategias para fidelizar a sus clientes?
- ¿Cuál es el beneficio que tendrá la empresa al momento de implementar una evaluación de desempeño basado en el método de 360°?

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Desarrollar un modelo de evaluación de desempeño basado en el método de 360° para mejorar el rendimiento laboral ofrecido por los trabajadores de la Hostería Quinlata en el Cantón Patate y así alcanzar la satisfacción de los clientes.

1.4.2. Específicos

- Elaborar marco teórico que fundamente la propuesta de la investigación.
- Diagnosticar la situación actual de la Hostería Quinlata con el fin de obtener datos específicos para realizar la propuesta.
- Realizar un modelo de Evaluación del desempeño 360° que permita organizar la estructura empresarial para el logro del cumplimiento de sus objetivos empresariales.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación teórica

Mediante el uso del internet, artículos de revistas y trabajos de grado y postgrado se pretende fundamentar con fuentes actualizadas y relevantes de autores clásicos y contemporáneos la importancia de la aplicación evaluación de desempeño basado en el método de 360°. Además, la forma en cómo influirá en la mejora de las competencias de cada empleado y garantizará que los procesos de promoción interna sean justos permitiendo así un mejor desempeño laboral.

1.5.2. Justificación metodológica

Con el fin de dar solución al problema de investigación se acudirá al método de investigación para poder analizar y comprender la inexistencia de un Sistema de Evaluación de desempeño apegándonos al método de 360° en la organización que no hace posible determinar el nivel de desempeño del Personal, en relación al propósito del trabajo, desde los enfoques teórico, metodológico y práctico social. obligaciones, responsabilidades y rendimiento; con resultados medibles. La construcción de este instrumento técnico debe ejecutarse con la participación y cooperación de los jefes, empleados, clientes, para evitar un proceso de trabajo demasiado presionado o lento.

1.5.3. Justificación práctica

La presente investigación se realiza en base a las necesidades de mejorar el nivel de desempeño de la Hostería Quinlata donde esta sea más eficiente en el cumplimiento de sus actividades, permitiendo implantar nuevas políticas de mejora en el desempeño laboral, tomar decisiones y permita corregir los errores del puesto de trabajo, toda esta información se basa en conocimientos adquiridos en las distintas cátedras implantadas en la ESPOCH.

1.6. Idea a defender

La evaluación de desempeño basado en el método de 360° permitirá mejorar el servicio ofrecido por la Hostería Quinlata en el Cantón Patate.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

Bajo una previa investigación sobre la temática de la evaluación de desempeño de 360° en los diferentes repositorios de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Universidad Técnica de Cotopaxi, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes y trabajos de investigación sobre evaluaciones de desempeño, y artículos investigativos enlazados a los temas dichos trabajos cooperan al presente trabajo bajo varias perspectivas y aportaciones que ayudaran a mejorar el desarrollo de la evaluación de desempeño.

En su trabajo de titulación “Modelo de evaluación 360° para fortalecer el desempeño laboral del personal de la empresa semayari ubicado en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, para el periodo 2015-2016” (Alanuca, Yanez, & Pinta, 2016). Sostiene que en la actualidad la evaluación de desempeño del desempeño es una herramienta muy importante dentro del proceso de la Gestión de Talento Humano. El desarrollo de esta técnica permite la identificación detalla del accionar de los colaboradores dentro de su área de trabajo con el fin de evaluar y detectar las fortalezas así como debilidades tomando como base los resultados para una adecuada toma de decisiones.

Este proyecto investigativo se desarrolló dentro de la empresa SEMAYARI, debido a que esta empresa no cuenta con un método de evaluación de 360° de talento humano la cual no permite que la empresa se desarrolle de una mejor manera, debido a que en la actualidad la competencia abunda y es por ende que los empleados de la entidad deben aprovechar sus capacidades, habilidades y destrezas.

Posteriormente en su proyecto de investigación “Diseño de un sistema de evaluación de desempeño laboral en el hotel de las flores” (Fuentes, 2018) expresa que tenemos dos tipos de enfoque que la empresa debe administrar y son el enfoque endógeno (aspectos externos) y el enfoque exógeno (aspectos internos), dentro de este último mencionado se encuentra; el sistema de evaluación, es decir que es una técnica aplicada directamente a personas. La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus empleados, aportan al logro de los objetivos de su empresa.

Definición de Empresa: (Stephen P. Robbins, 2009). Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la definición de empresa revela los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

- **Entidad:** Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).
- **Elementos humanos:** Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.
- **Aspiraciones:** Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.
- **Realizaciones:** Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.
- **Bienes materiales:** Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.
- **Capacidad técnica:** Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.
- **Capacidad financiera:** Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas).
- **Producción, transformación y/o prestación de servicios:** Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades:
 - Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico,
 - Transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado
 - Prestar servicios.
- **Satisfacción de necesidades y deseos:** La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa Mc Donalds para satisfacer la necesidad de alimento).

En conclusión, la definición de empresa permite "visualizar" a toda empresa como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones,

realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

Clasificación de las Empresas Según (Brio, 2009) indica que. Las empresas se califican en función de su actividad o comunica según el sector de actividad donde se desenvuelven, distinguimos de esta perspectiva tres tipos de empresas.

Según la actividad Son aquellas que crean valor al obtener recursos de la naturaleza:

- **Empresas del Sector Primario:** también denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- **Empresas del Sector Secundario o Industrial:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
- **Empresas del Sector Terciario o de Servicios:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

Según el tamaño Se han elaborado múltiples calificaciones de las empresas en función de su tamaño desde el punto de vista se distingue entre grandes empresas, medianas, pequeñas y microempresas.

- **Grandes Empresas:** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes. Más de 200 trabajadores
- **Medianas Empresas:** En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados (entre 51 y 200 trabajadores).
- **Pequeñas Empresas:** son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite. Entre 11 y 50 trabajadores.
- **Microempresas:** Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual. Hasta 10 trabajadores.

Según la propiedad del capital Son aquellas empresas que se califican de acorde al monto de aporte de socios o de identidades financieras, los bienes tangibles o intangibles.

- **Empresa Privada:** La propiedad del capital está en manos privada.
- **Empresa Pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
- **Empresa Mixta:** Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

Según el ámbito de la actividad Clasifica a la empresa en función de su ámbito geográfico es lo mismo que mostrar a que mercados atiende. Así se habla de empresas locales, regionales, nacionales, etc.

- **Empresas Locales:** Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- **Empresas Regionales:** Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- **Empresas Nacionales:** Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
- **Empresas Multinacionales:** Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

2.2. Antecedentes de la organización

La empresa nace como una idea de negocio emprendedor, inició sus actividades en el año 2011 constituyéndose como una empresa familiar, debido a la disponibilidad de domicilio propio ubicado en el cantón Patate en la provincia de Tungurahua, en el barrio Quinlata y, al observar el crecimiento de población con necesidades de lugares de hospedaje, se vio la oportunidad de crear una empresa de con el fin de brindar un servicio de hostería satisfaciendo necesidades.

La empresa está dedicada a brindar servicios de hospedaje que incluye piscinas, diferentes clases de juegos, bar-karaoke, restaurante y espacios con áreas, brindando al cliente una atención especializada a través de un equipo capacitado y responsable con sus clientes, busca ser reconocida como una hostería líder, aportando un valor económico y social al mercado. Actualmente la empresa ha logrado mantenerse en el mercado ejecutando estrategias de marketing empíricas, cuenta con fan page en Facebook e Instagram las mismas que requieren un manejo adecuado para lograr un posicionamiento online, además se debe buscar compartir contenido de

valor que aporte al crecimiento de clientes potenciales y buen uso de las herramientas digitales que promocionen a la empresa y la posicionen en el mercado.

2.3. Marco referencial

2.3.1. Desempeño laboral

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

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro. (Chiavenato, 2009)

La evaluación del desempeño laboral se considera como un proceso en cual permite evaluar e identificar el desempeño laboral apropiado de los colaboradores de la entidad, para lo cual se aplica herramientas apropiadas que miden el grado de cumplimiento de objetivos y metas previamente planificadas con la finalidad de alcanzar resultados satisfactorios.

La evaluación abarca diferentes campos entre los laborales, técnicos, profesionales, educativos siendo el modo de aplicación el mismo para las diferentes disciplinas que necesitan utilizarlo en virtud del alcance de objetivos.

2.3.2. La evaluación de 360°

El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación.

“Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados” (Chiavenato, 2009).

“Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable” (Chiavenato, 2009).

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

2.3.2.1. Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es un problema que produce tanto un desempeño beneficioso como un desempeño adverso grave. Para el comportamiento funcional de los subordinados, los superiores no pueden reducir la evaluación del desempeño a una simple evaluación superficial. Sin embargo, es necesario profundizar para descubrir las razones y generar consenso. Cuando es necesario cambiar el desempeño, las principales partes interesadas (partes evaluadas) no solo deben comprender los cambios propuestos, sino también saber por qué y cómo implementar los cambios.

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

- **Permitir condiciones para la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.**

- “Permitir que los recursos humanos sean tratados como una ventaja competitiva clave de la empresa, cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente en función de cómo se gestione” (Chiavenato, 2009).
- Brindar todas las oportunidades de crecimiento y las condiciones para una participación efectiva. Miembros de la organización que tienen en cuenta los objetivos de la organización, por un lado, y los objetivos individuales, por otro (Chiavenato, 2009)

La evaluación del desempeño también sirve como criterio de validación en los programas de reclutamiento y desarrollo para identificar a los empleados recién contratados que pueden tener un desempeño pobre. Así es como se determina conjuntamente la eficacia de los programas de formación. La evaluación del desempeño se utiliza para dar retroalimentación a los empleados sobre su rol en la empresa. Como en la mayoría de los casos, existe apoyo para la distribución de recompensas para los empleados.

Mientras tanto se considera a la evaluación 360° como el objetivo más relevante para el desarrollo de actividades que ayuden a mejorar el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores evaluados de acuerdo a las diferentes competencias requeridas para la institución.

2.3.2.2. *Ventajas y Desventajas de la Evaluación del Desempeño Laboral*

Ventajas

- a) Potencializa el desempeño, gracias a los correctivos implantados (Alanuca, Yanez, & Pinta, 2016).
- b) Proporcionar incrementos salariales, o incentivos (Alanuca, Yanez, & Pinta, 2016).
- c) Motivar el desempeño por medio de la capacitación (Alanuca, Yanez, & Pinta, 2016).
- d) Corregir errores en el diseño de puestos (Alanuca, Yanez, & Pinta, 2016).
- e) Conocimiento de problemas externos del personal, que interfiere en el desempeño (Alanuca, Yanez, & Pinta, 2016).

Desventajas:

- a) El sistema es administrativamente más complejo cuando se combinan todas las respuestas (Alanuca, Yanez, & Pinta, 2016).
- b) La retroalimentación puede ser intimidante y molesta cuando el empleado piensa que el encuestado estaba "en problemas" (Alanuca, Yanez, & Pinta, 2016).
- c) Puede haber opiniones contradictorias, aunque pueden ser correctas bajo los respectivos puntos de vista (Alanuca, Yanez, & Pinta, 2016).

d) El sistema debe estar capacitado para funcionar con eficacia (Alanuca, Yanez, & Pinta, 2016).

“La evaluación de desempeño en la empresa es de gran importancia, porque permite, efectuar un seguimiento de las actividades y estimar el rendimiento global del trabajador en un periodo determinado” (Alanuca, Yanez, & Pinta, 2016).

La evaluación 360° es la forma más novedosa de realizar las evaluaciones y consiste en que cada persona vaya valorando por medio de ítems o factores predefinidos, cada uno de los comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. (Chasiguasin, 2019) el proceso a seguir es el siguiente:

- **Definición de los factores de comportamientos críticos de la organización.** Este tipo de evaluación se orienta a evaluar los comportamientos acordes al modelo de competencias de la empresa.
- **Diseño de la herramienta:** Constituye el soporte del proceso, es decir, aquí se encuentra el cuestionario de evaluación 360°.
- **Elección de las personas:** Hace referencia al personal que va a intervenir como los evaluadores: superiores, clientes internos, colaboradores y proveedores

Para Marchese & Salazar (2015), los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son:

- Medir el desempeño del personal
- Medir las competencias
- Diseñar programas de Desarrollo

Los métodos de evaluación de desempeño son muy importantes ya que podemos medir las capacidades y el desarrollo del personal. Afirmando con lo mencionado por los autores el método de evaluación del desempeño 360° genera información individual del desempeño ya sea por parte del colaborador, gerente, clientes, jefes superiores y la persona que los evalúa para así tener una mejor visión de sus actividades y de sus competencias dentro y fuera de la empresa y así desarrollar programas para retroalimentar en las falencias existentes de los colaboradores, y por ende ser más efectivos para la toma de soluciones que ayuden al mejoramiento eficaz y eficiente de los colaboradores de la cooperativa y por ende tener clientes satisfechos y tener más acogida en el mercado.

2.3.2.3. *Los Pros y los Contras de la Evaluación de 360°*

Pros:

- “El sistema es más comprehensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas” (Chiavenato I., 2009, p. 268).
- La información es de mejor calidad.
- “Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo” (Chiavenato I., 2009, p. 268).
- “Como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios” (Chiavenato I., 2009, p. 268).
- “La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado” (Chiavenato I., 2009, p. 268).

Contras:

- “El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones” (Chiavenato I., 2009, p. 268).
- “La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento” (Chiavenato I., 2009, p. 268).
- “Puede implicar evaluaciones encontradas debido a los distintos puntos de vista” (Chiavenato I., 2009, p. 268).
- “El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados” (Chiavenato I., 2009, p. 268).
- “Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras” (Chiavenato I., 2009, p. 268)

La evaluación de 360° es una herramienta muy valiosa ya que combina algunos métodos como también evalúa todas las áreas, como también a todos los que interactúan en la Cooperativa y así tener informaciones valiosas y que ayuda para el mejoramiento de la misma, como también por su nivel de complejidad algunos evaluadores se rinden no desean aplicar esta evaluación ya que es un método que recaba información individual.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

3.1.1. *Enfoque cualitativo*

“La investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas” (Mata, 2019).

3.1.2. *Enfoque cuantitativo*

“Se centran en mediciones objetivas y análisis estadístico, matemático o numérico de los datos recopilados mediante encuestas, cuestionarios y encuestas, o mediante el uso de técnicas informáticas para manipular los datos estadísticos existentes” (Arteaga, 2020).

Se aplicará el enfoque de investigación mixto, en razón del problema y los objetivos a conseguir, por lo que en el proceso se utilizarán técnicas cualitativas y cuantitativas para la comprensión y descripción de los hechos. Los datos cualitativos nos ayudarán a conocer las cualidades del personal y los datos cuantitativos nos servirán para la tabulación de encuestas. Los dos enfoques nos orientan básicamente al conocimiento de una realidad dinámica.

3.2. Nivel de Investigación

3.2.1. *Descriptivo*

“También conocida como la investigación estadística, se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Este nivel de Investigación responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo” (Marroquin, 2013).

La investigación será descriptiva porque enfatiza en la descripción del problema tal como se presenta.

3.2.2. Método:

3.2.2.1. Inductivo

“Es una forma de razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de leyes y conclusiones generales” (Arrieta, 2009).

Se aplicará para analizar y verificar la realidad actual y poder conocer con certeza el nivel de desempeño y desarrollo de los empleados de la institución, en el desarrollo del trabajo que permitirá conocer procesos, aspectos relevantes, antecedentes históricos lo que dará un amplio panorama de la situación actual de la institución con respecto al talento humano.

3.2.2.2. Deductivo

“Es una forma razonar y explicar la realidad partiendo de leyes o teorías generales hacia casos particulares” (Arrieta, 2009).

Este método se aplicará partiendo de datos generales de la situación del Talento Humano lo que permitirá establecer los inconvenientes, determinando las falencias en cuanto a la Evaluación del Desempeño, ya que no existe una organización eficiente.

3.3. Diseño de Investigación: Según la manipulación o no de las variables independientes:

3.3.1. No experimental:

El diseño de la investigación será de tipo No Experimental, ya que no se realizará ningún tipo de manipulación sobre las variables de estudio, se recopiló la información tal y como se presentan en el entorno comercial y productivo de la empresa por medio de las técnicas e instrumentos necesarios. (Hernández, 2010)

La tesis se basará en el diseño no experimental ya que no se manipulará las variables.

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. El estudio solo recolectará y analizará datos en un periodo de tiempo específico, por lo que es considerado un estudio de tipo no experimental y transversal

3.4. Tipo de estudio - investigación:

3.4.1. *Documental:*

En el presente estudio se utilizó la investigación documental que es como una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia (Cuéllar & Turiño, 2021).

Dicha investigación busca solucionar un problema que se presentan en la Hostería Quinlata que, al no ser evaluado las funciones y actividades del personal, todo se realiza de forma desorganizada. Es por ello, que dicha investigación se adapta a los lineamientos y objetivos de una evaluación, tomándose en cuenta como base que es una investigación documental.

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

3.5.1. *Población Interna*

La siguiente tabla contiene el detalle de los trabajadores de la Hostería Quinlata en el cantón Patate:

Tabla 1-3: Departamentos y número de trabajadores

DEPARTAMENTOS	# TRABAJADORES
Administrativo	3
Contable	2
Marketing	1
Operativo	14
TOTAL	20

Fuente: Información brindada por la administradora de la Hostería Quinlata

Realizado por: Zurita, A. 2022.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

El método de deducción es “una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad”. De forma que el método deductivo parte de lo general a lo específico, dentro del marco teórico se desagrega el modelo, gestión y

neuroeconomía hasta abordar el enfoque de estudio Modelo de Gestión turística con enfoque de la neuroeconomía con relación a las emociones de los ciudadanos.

El método inductivo afirma que “se analizan en cada uno de ellos los mínimos detalles y se va ascendiendo en el análisis hasta llegar a establecer, las relaciones con métodos de dirección”. Se empleará al medir las relaciones que existe entre las variables de estudio además que se trabaja juntamente con el método deductivo.

Los método analítico y sintético que “estudia los hechos a partir de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego integra dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral, bajo esta perspectiva aplicará en la presentación de tablas y figuras que necesitaran de una correspondiente interpretación de los datos mostrados en ellos y en los hallazgos de esta investigación así también estará presente en la comprobación de la hipótesis planteada además, se utilizará en la formación de las conclusiones y recomendaciones ya que se debe sistematizar la información para la obtención de estos.

3.6.1. *Técnicas e instrumentos*

Las técnicas que se emplearán para recoger los datos necesarios en esta investigación son la encuesta y el cuestionario. La encuesta para (López-Roldán & Fachelli, 2015) es una “técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida.”, La recogida de los datos se ejecuta mediante un cuestionario, instrumento de recogida de los datos y la forma protocolaria de realizar las preguntas que se administra a la población o una muestra extensa de ella por medio de una entrevista, donde es propio el anonimato del sujeto. Esta encuesta está estructurada de manera clara y precisa con palabras que el encuestado puede entender y responderla con la mayor facilidad. Asimismo, se usará la entrevista definida como la técnica de “comprensión las perspectivas que tienen los entrevistados respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, expresados con sus propias palabras”. Para la aplicación de la entrevista se consideró a los trabajadores de la Hostería Quinlata en el Cantón Patate. Finalmente se elaboró la técnica de observación que de igual manera permitió conocer cuál es la situación en la que se encuentra la empresa.

Tabla 2-3: Técnicas e instrumentos

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Guía de entrevista
Observación	Guía de observación

Fuente: Técnicas e instrumentos de un trabajo de investigación

Realizado por: Zurita, A. 2022.

En este sentido la guía de entrevista y observación permitió conocer la situación del ámbito laboral de la Hostería Quinlata en el Cantón Patate, se estableció una estructura de cuáles serán las preguntas necesarias y concretas para determinar la situación actual de este. Por otro lado, el cuestionario sirvió de apoyo para generar la encuesta formulando preguntas que ayudaron a determinar el rendimiento laboral de los trabajadores, donde nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización.

CAPITULO IV

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados

4.1.1. Tabulación de encuestas a turistas

- Género

Tabla 1-4: Género

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Masculino	11	55%
2	Femenino	9	45%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022

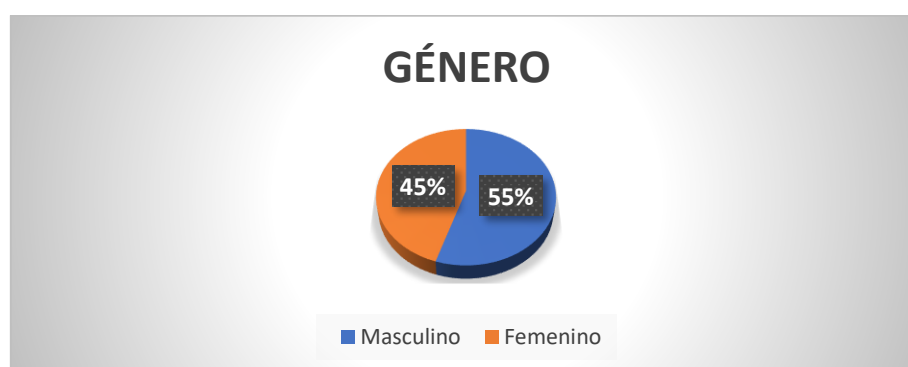


Ilustración 1-4: Género

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayor parte de los trabajadores encuestados eran hombres con un 55%, mientras que las mujeres representan el 45% del total de los trabajadores encuestados

b) Interpretación

Se interpreta que la mayor parte de los trabajadores encuestados son de género masculino

- **Nivel de instrucción**

Tabla 2-4: Nivel de instrucción

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Primaria	0	0%
2	Secundaria	6	30%
3	Tercer Nivel	13	65%
4	Cuarto Nivel	1	5%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022

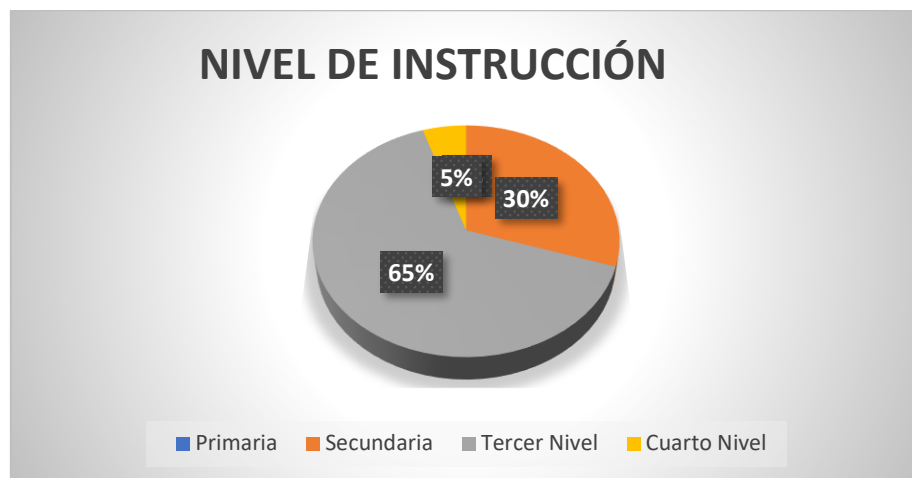


Ilustración 2-4: Nivel de instrucción

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

La mayor parte de los trabajadores encuestados tienen un nivel de instrucción de tercer nivel con un 65%, mientras que el 30% corresponde a trabajadores que han culminado la secundaria, y por último el 5% corresponde a un nivel de instrucción de cuarto nivel

b) Interpretación

Por lo que se interpreta que el mayor nivel de instrucción que tienen los trabajadores encuestados es de tercer nivel con un porcentaje predominante de un 65%

- **Edad**

Tabla 3-4: Edad

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	20-30	15	75%
2	31-40	3	15%
3	41-50	2	10%
4	51-60	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022

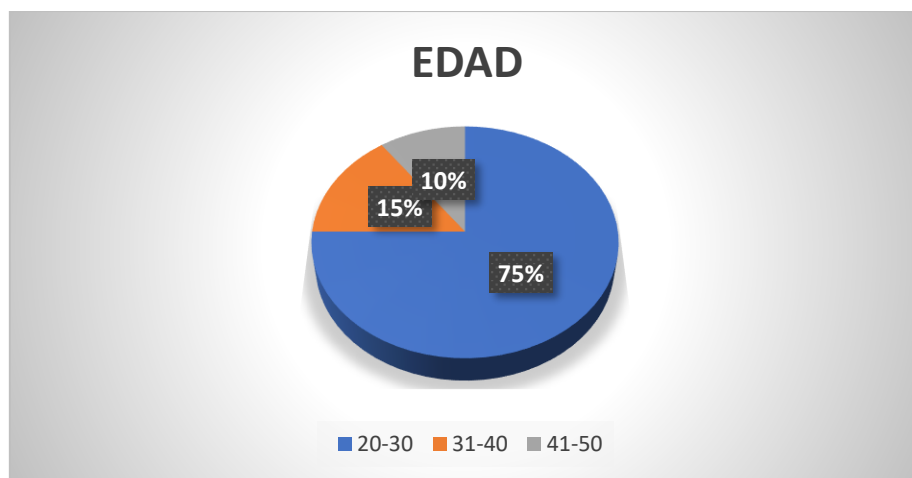


Ilustración 3-4: Edad

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

La mayor parte de los trabajadores encuestados están entre una edad promedio de 20-30 años con un porcentaje de un 75%, con un menor valor de edad se encuentra de 31-40 años con 15%, así como los que oscilan entre 41-50 años con un 10%

b) Interpretación

Por lo que se interpreta que la edad que predomina en los trabajadores encuestados es de 20-30 años, donde también existen trabajadores de 31-50 años con un porcentaje bajo.

- ¿Se ha realizado una evaluación del desempeño laboral en la empresa en los últimos años?

Tabla 4-4: Evaluación del desempeño laboral en la empresa en los últimos años

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	3	15%
2	No	3	15%
3	Desconozco	14	70%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022



Ilustración 4-4: Edad

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

Los datos estadísticos nos muestran que de los trabajadores encuestados un 70% de ellos desconoce que se ha realizado una evaluación de desempeño, mientras que el 15% asegura haber sido parte de una evaluación de desempeño, y por último el 15% restante no ha sido parte de una evaluación del desempeño.

b) Interpretación

De los 20 trabajadores encuestados 14 desconocen que se ha realizado en los últimos años una evaluación de desempeño, mientras que 3 de ellos aseguran que, si lo han hecho, y los 3 últimos que no lo han realizado.

- ¿Dispone usted de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Tabla 5-4: Recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	5	25%
2	Casi Siempre	12	60%
3	A veces	3	15%
4	Nunca	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022



Ilustración 5-4: Recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

El 60% de los trabajadores encuestados, manifiestan que Casi Siempre han tenido los recursos y herramientas para realizar su trabajo, el 25% manifiesta que Siempre se ha dispuesto de estos recursos, y el 15% manifiesta que A veces a dispuesto de todos los recursos.

b) Interpretación

Por lo que se interpreta que 12 trabajadores Casi siempre han contado con todos los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo, mientras que un porcentaje mínimo de 5 trabajadores siempre lo han tenido y 3 de ellos A veces han tenido todos los recursos para su trabajo

- **¿Cree usted que sus objetivos personales están alineados a los de la organización?**

Tabla 6-4: Objetivos personales están alineados a los de la organización

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	8	40%
2	Casi Siempre	9	45%
3	A veces	3	15%
4	Nunca	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022



Ilustración 6-4: Objetivos personales están alineados a los de la organización

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

Una vez analizada la presente pregunta se pudo observar que el 45% de los trabajadores encuestados, manifiestan que Casi Siempre han tenido alineado sus objetivos con los de la organización, mientras que el 40% manifiesta que Siempre han estado alineados sus objetivos, y el 15% manifiesta que A veces sus objetivos están alineados con los de la organización.

b) Interpretación

Se puede interpretar que la mayor parte de los trabajadores encuestados en un porcentaje razonable están alineados los objetivos de la organización a sus objetivos personales

- **¿Puede lograr usted con precisión, esmero y eficacia el cumplimiento de las actividades en el trabajo?**

Tabla 7-4: Lograr con precisión, esmero y eficacia el cumplimiento de las actividades en el trabajo

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	4	20%
2	Casi Siempre	11	55%
3	A veces	5	25%
4	Nunca	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022



Ilustración 7-4: Lograr con precisión, esmero y eficacia el cumplimiento de las actividades en el trabajo

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) **Análisis**

Analizada la presente pregunta se pudo determinar que el 55% de los trabajadores encuestados, manifiestan que Casi Siempre han logrado con precisión, esmero y eficacia las actividades del trabajo, mientras que el 20% manifiesta que Siempre han logrado el cumplimiento de las actividades, y por último el 25% manifiesta que A veces han logrado con precisión, esmero y eficacia el cumplimiento de las actividades.

b) **Interpretación**

Por lo que se interpreta que 11 trabajadores de los 20 existentes en la organización han logrado casi siempre con precisión, esmero y eficacia el cumplimiento de las actividades. Y que solo 4 trabajadores lo han logrado siempre.

- **¿Considera usted que la Evaluación de Desempeño ayuda a mejorar el rendimiento laboral?**

Tabla 8-4: La Evaluación de Desempeño ayuda a mejorar el rendimiento laboral

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	19	95%
2	No	1	5%
3	Desconozco	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022

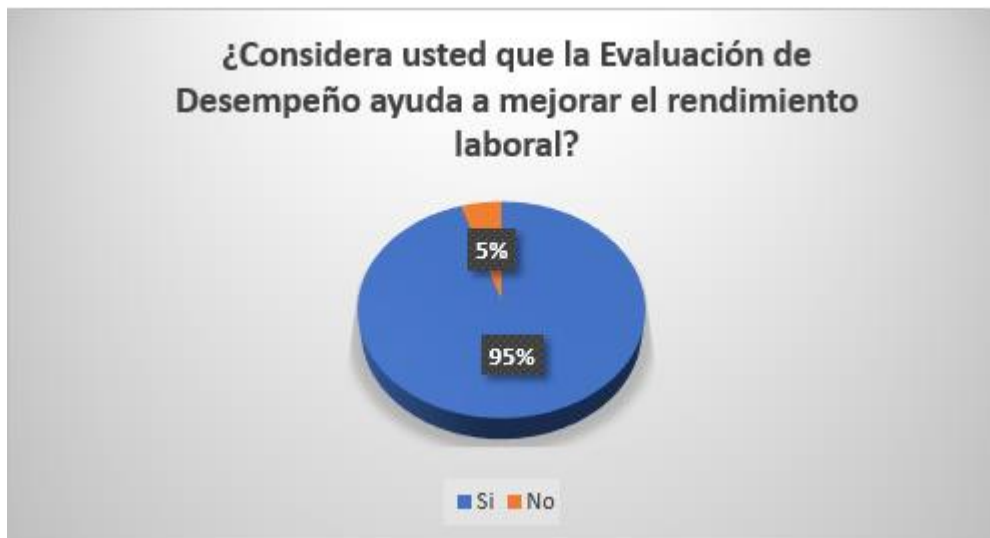


Ilustración 8-4: La Evaluación de Desempeño ayuda a mejorar el rendimiento laboral

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

Analizada la presente pregunta se pudo determinar que el 95% de los trabajadores encuestados, manifiestan que la evaluación de desempeño nos ayuda para que el rendimiento laboral mejore, mientras que el 5% manifiesta que la evaluación de desempeño no ayuda a mejorar el rendimiento laboral.

b) Interpretación

Por lo que se interpreta que el mayor porcentaje de trabajadores están de acuerdo que la evaluación de desempeño nos ayuda para que el rendimiento laboral mejore dentro de la organización.

- **¿Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia con su equipo de trabajo?**

Tabla 9-4: Conocimiento, habilidades y experiencia con su equipo de trabajo

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Excelente	4	20%
2	Bueno	16	80%
3	Regular	0	0%
4	Deficiente	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022



Ilustración 9-4: Conocimiento, habilidades y experiencia con su equipo de trabajo

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

Al analizar la presente pregunta se pudo determinar que el 80% de los trabajadores encuestados, comparte su conocimiento, habilidades y experiencia de buena manera mientras tanto solo el 20% lo hace de excelente manera.

b) Interpretación

Por lo que se interpreta que el mayor porcentaje de trabajadores encuestados comparten su conocimiento, habilidades y experiencia de buena manera, pero estos deben llegar hacerlo excelentemente como lo hacen el resto de trabajadores.

- ¿Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas asignadas?

Tabla 10-4: Trabajar con nuevos procesos y tareas asignadas

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Excelente	7	35%
2	Bueno	9	45%
3	Regular	4	20%
4	Deficiente	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022



Ilustración 10-4: Trabajar con nuevos procesos y tareas asignadas

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

Al analizar la presente pregunta se pudo observar que el 45% de los trabajadores encuestados, se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas asignadas de buena manera, mientras que el 35% lo hace de manera excelente y por último un 20% se desenvuelve en este ámbito regularmente.

b) Interpretación

Por lo que se interpreta que el mayor porcentaje de trabajadores encuestados se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas asignadas de una buena manera, aunque el segundo porcentaje predominante es excelente, el último que es regular se debería disminuir en porcentaje ya que esta más de lo esperado.

- **¿Se desempeña como un miembro activo del equipo?**

Tabla 11-4: Desempeño como un miembro activo del equipo

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Excelente	7	35%
2	Bueno	11	55%
3	Regular	2	10%
4	Deficiente	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022



Ilustración 11-4: Desempeño como un miembro activo del equipo

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

Al analizar la presente pregunta se pudo identificar que el 55% de los trabajadores encuestados, se desempeña como un miembro activo del equipo, mientras que el 35% lo hace de manera excelente y por último un 10% se desempeña en este ámbito regularmente.

b) Interpretación

Por lo que se interpreta que el mayor porcentaje de trabajadores encuestados se desempeñan como un miembro activo del equipo de una buena manera, mientras que 7 de ellos son excelentes y solo 2 trabajadores como miembros de un equipo activo son regulares.

- **¿Conserva la calma en situaciones complicadas?**

Tabla 12-4: Calma en situaciones complicadas

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Excelente	5	25%
2	Bueno	13	65%
3	Regular	2	10%
4	Deficiente	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022



Ilustración 12-4: Calma en situaciones complicadas

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

Al analizar la presente pregunta se pudo observar que el 65% de los trabajadores encuestados, conserva la calma en situaciones complicadas, mientras que el 25% lo hace de manera excelente y por último un 10% se desempeña en este ámbito regularmente.

b) Interpretación

Por lo que se interpreta que el mayor porcentaje de trabajadores encuestados conserva la calma en situaciones complicadas de buena manera, mientras que de ellos son 5 excelentes y solo 2 trabajadores conserva la calma en situaciones complicadas.

- **¿Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad?**

Tabla 13-4: Reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Excelente	4	20%
2	Bueno	9	45%
3	Regular	7	35%
4	Deficiente	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022



Ilustración 13-4: Reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

Al analizar la presente pregunta se pudo observar que el 45% de los trabajadores encuestados, refuerza sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad, mientras que el 35% lo hace de manera regular y por último un 20% se desempeña en este ámbito excelentemente.

b) Interpretación

Por lo que se interpreta que el mayor porcentaje de trabajadores encuestados refuerza sus habilidades y trabajan en sus áreas de oportunidad de buena manera, mientras que de ellos son 7 que lo hacen regularmente y solo 4 trabajadores logran hacerlo excelentemente.

- ¿Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales?

Tabla 14-4: Prioridades en sus tareas laborales

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Excelente	5	25%
2	Bueno	11	55%
3	Regular	4	20%
4	Deficiente	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022

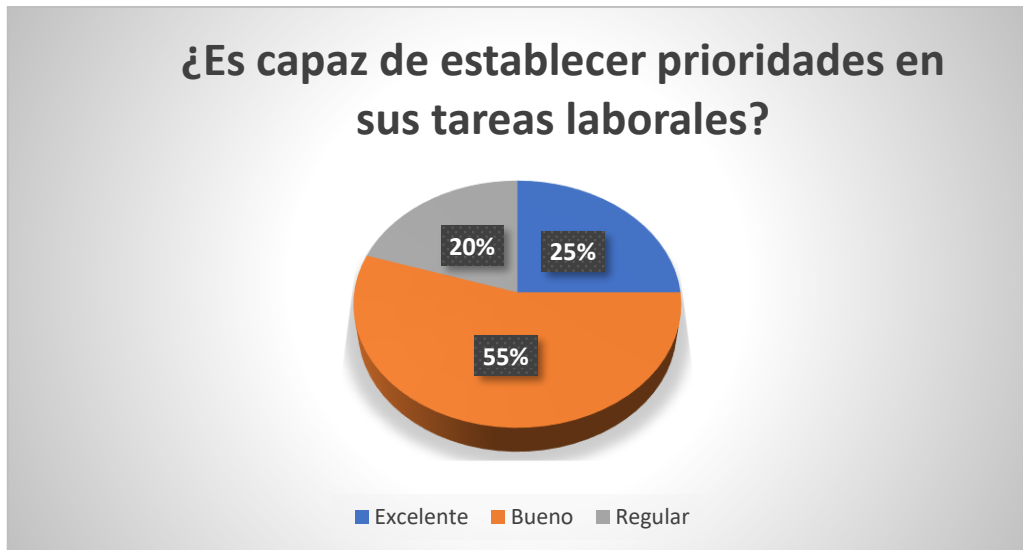


Ilustración 14-4: Prioridades en sus tareas laborales

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

Al analizar la presente pregunta se pudo observar que el 55% de los trabajadores encuestados, establecen prioridades en sus tareas laborales mientras que el 25% lo hace de manera excelente y por último un 20% se desempeña en este ámbito regularmente.

b) Interpretación

Por lo que se interpreta que el mayor porcentaje de trabajadores encuestados establecen prioridades en sus tareas laborales de buena manera, mientras que de ellos son 4 que lo hacen regularmente y solo 5 trabajadores logran hacerlo excelentemente.

- **¿Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades?**

Tabla 15-4: Recursos asignados para llevar a cabo sus actividades

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Excelente	6	30%
2	Bueno	12	60%
3	Regular	2	10%
4	Deficiente	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022

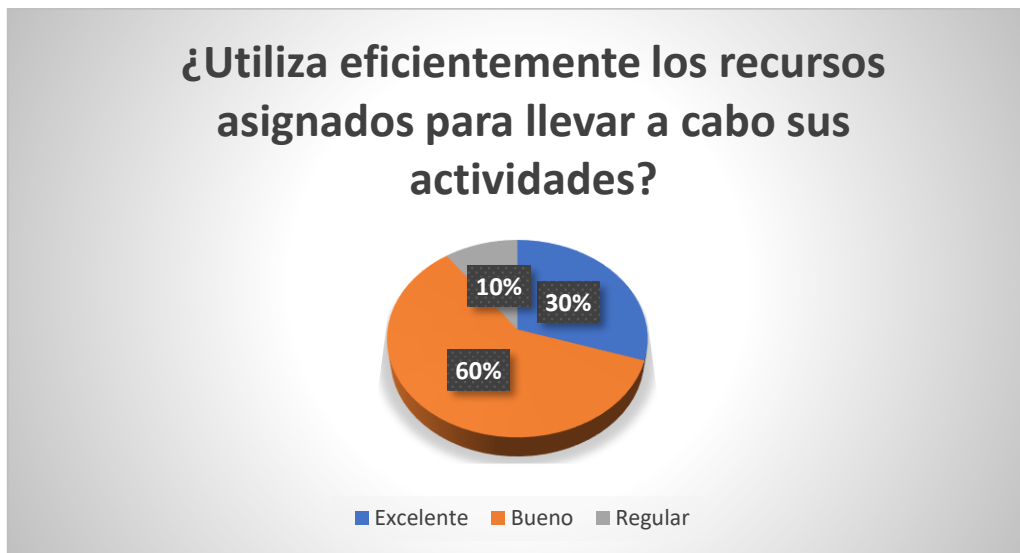


Ilustración 15-4: Recursos asignados para llevar a cabo sus actividades

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

Al analizar la presente pregunta se pudo observar que el 60% de los trabajadores encuestados, utilizan eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades mientras que el 30% lo hace de manera excelente y por último un 10% se desempeña de manera regular.

b) Interpretación

En la mayoría de los encuestados manifiestan que se utilizan los recursos de manera eficiente en el desarrollo de las actividades.

- **¿Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia?**

Tabla 16-4: Satisfacción del cliente

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Excelente	7	35%
2	Bueno	10	50%
3	Regular	3	15%
4	Deficiente	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022



Ilustración 16-4: Satisfacción del cliente

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

Al analizar la presente pregunta se pudo determinar que el 50% de los trabajadores encuestados, procuran satisfacer al cliente brindando un servicio de excelencia mientras que el 35% logran esta meta y por último un 15% se desempeña en este ámbito regularmente.

b) Interpretación

Por lo que se interpreta que el mayor porcentaje de trabajadores procuran satisfacer al cliente brindando un servicio de excelencia de buena manera, mientras que de ellos son 7 que logran cumplir esta meta y solo 3 trabajadores lo hacen regularmente.

- **¿Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos?**

Tabla 17-4: Objetivos y establece prioridades

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Excelente	6	30%
2	Bueno	13	65%
3	Regular	1	5%
4	Deficiente	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022

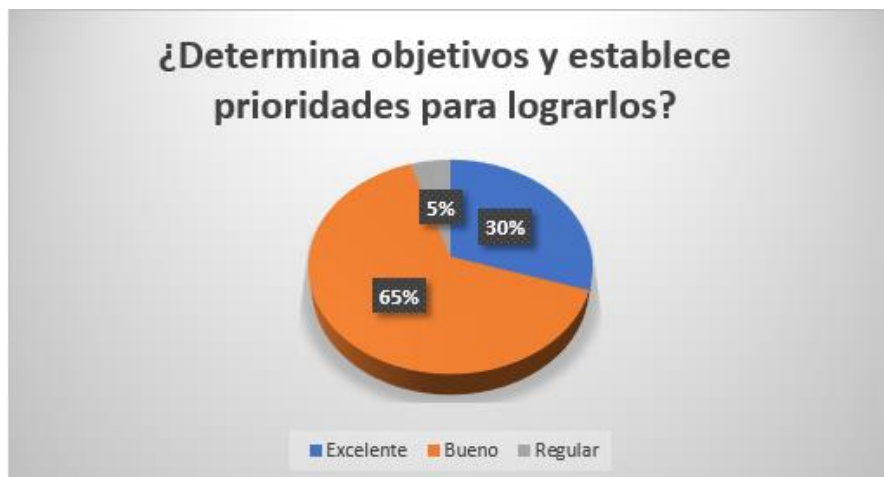


Ilustración 17-4: Objetivos y establece prioridades

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

Al analizar la presente pregunta se pudo determinar que el 65% de los trabajadores encuestados, determinan objetivos y establecen prioridades para lograrlo mientras que el 30% logran esta meta y por último un 5% se desempeña en este ámbito regularmente.

b) Interpretación

Por lo que se interpreta que el mayor porcentaje de trabajadores, determinan objetivos y establecen prioridades para lograrlos de buena manera, mientras que de ellos son 6 que logran cumplir esta meta y solo 1 trabajadores lo hacen regularmente.

- **¿Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso?**

Tabla 18-4: Metas individuales y organizacionales

Nº	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Excelente	8	40%
2	Bueno	11	55%
3	Regular	1	5%
4	Deficiente	0	0%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata (2022).

Realizado por: Zurita, A.2022



Ilustración 18-4: Metas individuales y organizacionales

Realizado por: Zurita, A. 2022

a) Análisis

Al analizar la presente pregunta se pudo determinar que el 55% de los trabajadores encuestados, demuestran interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso mientras que el 40% lo logra de manera excelente y por último un 5% se desempeña en este ámbito regularmente.

b) Interpretación

Por lo que se interpreta que el mayor porcentaje de trabajadores exactamente 11, determinan objetivos y establecen prioridades para lograrlos de buena manera, mientras que de ellos son 8 que logran cumplir esta meta y solo 1 trabajadores lo hacen regularmente.

4.1.2. Entrevista

Los principales resultados obtenidos de la entrevista realizada mediante una guía de entrevista al Gerente de la Hostería Quinlata son:

Tabla 19-4: Formato entrevista

Datos Personales	
Nombre	Ing. Fabricio Villacis
Cargo	Gerente propietario
Preguntas	Respuestas
Guía de entrevista	
P1. ¿Cómo mide el éxito de tu equipo?	Para medir los resultados se usa la estrategia de establecer parámetros el iniciar cada mes y luego establecer objetivos para el cumplimiento de cada actividad de cada área de trabajo y así determinar si hemos tenido éxito o no.
P2. ¿Cómo te enfrentas a empleados que se resisten a los cambios?	Siempre que un empleado se resiste a un determinado cambio, he hablado con él personalmente para explicarle los beneficios y ventajas de la nueva forma de trabajo, demostrándole como cualquier cambio siempre para su beneficio y facilitar la tarea.
P3. ¿Cómo motivas a tu equipo?	Mi papel como gerente es conseguir un equipo <u>e</u> trabajo unido y motivado, me gusta trabajar con objetivos y retos mensuales para mantener a los miembros del equipo motivados y centrados en un objetivo.
P4. ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña?	El papel que actualmente desempeño en la empresa es de gerente y propietario de la hostería, involucrado en la toma de decisiones de la empresa financieramente, y parte administrativa buscando siempre el bienestar de los trabajadores.
P5. ¿Creé usted que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?	Si por el momento, pero como todo va cambiando y teniendo un crecimiento de la organización se va requiriendo del personal más apropiado para poder ser más eficiente, por lo que con el tiempo pienso que si voy a requerir empleados mejor capacitados para mi hostería.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Propuesta

5.1.1. *Título*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° DEL TALENTO HUMANO DE LA HOSTERÍA QUINLATA EN EL CANTÓN PATATE

5.1.2. *Objetivos de la propuesta*

5.1.2.1. *Objetivo General*

Elaborar un modelo de Evaluación del talento humano de 360° con el fin de medir el rendimiento laboral del personal de la Hostería Quinlata en el Cantón Patate y su incidencia en la satisfacción del servicio brindado al cliente.

5.1.2.2. *Objetivos específicos*

- Diagnosticar la situación actual de la Hostería Quinlata para poder mejorar la calidad del servicio brindado por sus trabajadores.
- Fundamentar teóricamente los diferentes métodos de una Evaluación de Desempeño y resaltar el método de 360 grados.
- Establecer el perfil de competencias del personal de la Hostería Quinlata para mejorar la calidad del servicio.

5.1.3. *Diagnostico situacional*

El resultado de la investigación realizada permite determinar los puntos más significativos que se debe tomar en consideración para mejorar el rendimiento laboral, mediante un modelo de evaluación del desempeño de 360 grados a los trabajadores de la organización, y este pueda ser adaptado a las necesidades y requerimientos dentro de la Hostería Quinlata, para así poder obtener un servicio de calidad con eficiencia y eficacia frente al cliente.

Este modelo de evaluación del desempeño de 360 grados nos permitirá impulsar el crecimiento y atención de la organización, aprovechando el recurso humano que posee e incentivarles a mejorar, con el propósito de brindar un servicio de calidad al cliente y así atraer a más turistas para fortalecer y posesionarse en el mercado.

De esta manera se va a generar un nuevo modelo de evaluación que permitirá a los directivos de la organización medir el desempeño laboral en todas las áreas de trabajo de la empresa, así lograr un eficiente servicio para los clientes y poder fidelizarlos.

A parte de esto, se presenta una propuesta de una metodología para el diseño de un modelo de evaluación de desempeño del talento humano, mismo que establece en su primera fase el diagnóstico de la situación actual de la Hostería Quinlata, tomando en consideración la identificación de problemas y sus causas, mediante una matriz FODA, EFE, EFI, la jerarquización de sus puestos, y puntos de importancia en la organización.

Se detallará también una fundamentación teórica del método de 360 grados considerando como herramienta de retroalimentación basada en la recolección de información de múltiples áreas como son administrativa, contable, marketing y operativa que nos permita apreciar el resultado del desempeño, las competencias, habilidades y comportamiento de los trabajadores, con la finalidad de mejorar el resultado del desempeño y calidad del servicio prestado por el personal de la Hostería Quinlata.

5.2. Contenido de la propuesta

5.2.1. *Análisis de factibilidad*

Hoy en día las organizaciones se encuentran llevando a cabo un proceso de cambio, buscando ser competitivos en el mercado, para lo cual la Hostería Quinlata debe contar con el personal calificado y preparado para llevar a cabo las responsabilidades asignadas de cada uno de los puestos de trabajo y evaluar a los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones. Por ende, se piensa que es necesario desarrollar un Método de Evaluación del Desempeño de 360 grados que permita motivar al capital humano de la empresa.

Por todo lo propuesto señalado anteriormente, se determina que, si es factible y viable la realización del presente proyecto de investigación, para lo cual se analizara en 3 importantes puntos:

- **Organizacional**

La implementación de métodos de evaluación, en especial el método de 360 grados, permitirá analizar el perfil de los trabajadores ya sean rasgos de carácter, conocimientos, comportamientos, diferentes características de un individuo donde se pueda medir de un modo fiable y así pueda marcar la diferencia entre los empleados excelentes de los buenos o regulares que son integrantes de la Hostería.

La propuesta que se pretende aplicar en la Hostería Quinlata resulta factible ya que cuenta con la disposición y colaboración de la Gerencia y todos sus trabajadores.

- **Económico Financiero**

Poder identificar al personal que requieren perfeccionamiento en áreas determinadas, así como invitar al trabajador a participar en la solución de problemas, no tiene precio, por lo que la Hostería Quinlata no escatimara recurso económico alguno, más bien se propone incluir en el presupuesto anual valores que van en beneficio personal y organizacional.

- **Tecnológico**

La evaluación del desempeño se realiza para poder analizar la manera en que se desempeña cada empleado en su puesto de trabajo dentro de la empresa y así alcanzar un alto nivel competitivo y poder sobresalir entre la competencia, que constituye uno de los objetivos esenciales que persiguen las empresas hoy en día.

La tecnología en una empresa es sumamente esencial ya que puede ayudar a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar aquellos que requieran destreza, la utilización tecnológica crea en las organizaciones un sistema de información del recurso humano, proporcionando información verídica y actualizada de los trabajadores con la finalidad de controlar y tomar decisiones.

5.2.2. Descripción del método propuesto en la empresa

Para el modelo de evaluación propuesto para la empresa Hostería Quinlata se tomó en cuenta el desempeño de los colaboradores de la empresa, las mejores herramientas para evaluar el desempeño son cuando el jefe inmediato hace un esfuerzo permanente por capacitar y vigilar a los trabajadores en lugar de dejar la evaluación para última hora.

El esquema a utilizar en la evaluación de desempeño laboral es el de 360 grados, al cual se ha incluido diferentes competencias a medir. También existe una sección para comentarios en la parte final del formato de evaluación, esto permite al evaluador registrar puntos críticos que él lo considere. Es importante el aspecto cuantificable ya que nos va a permitir hacer una comparación de los trabajadores, ayudando a la toma de decisiones acerca de salarios, ascensos, al personal de la empresa.

El método que se aplicara en la Hostería Quinlata, es donde el jefe inmediato dará aviso a los colaboradores de la empresa, para dar indicaciones de la evaluación de desempeño laboral a efectuarse, el evaluador deberá por obligación cumplir con las normas establecidas al sistema de evaluación.

5.2.3. Matriz FODA

Tabla 1-5: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena imagen en el mercado local 2. Adecuada inversión en las instalaciones de la organización 3. Personas capaces de cumplir nuevas metas 4. Infraestructura adecuada 5. Tecnología de buena calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con el mejor recurso humano 2. Servicio social 3. Crecimiento de la organización 4. La ubicación de la organización permite al cliente disfrutar de nuevas experiencias 5. La empresa cumple las normas y disposiciones para su funcionamiento
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de incentivos al personal 2. Falta de capacitación al personal 3. Ineficiencia en el servicio brindado 4. Manejo de la gestión y toma de decisiones 5. No contar con un modelo de evaluación al rendimiento laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competencia 2. Ingreso de nuevos lugares turísticos en la zona 3. Inestabilidad política del estado en el nivel de inversión privada 4. Siniestros

Fuente: Información recopilada en la Hostería Quinlata

Realizado por: Zurita, A. 2022.

5.2.3.1. Matriz EFI

Tabla 2-5: Matriz EFI

MATRIZ ESTRATÉGICA DE LA FUERZAS INTERNAS				
VARIABLES		PESO	CALIFICACION	RESULTADO
FORTALEZAS	Buena imagen	0,15	4	0,6
	Adecuada inversión en las instalaciones	0,15	3	0,45
	Personas capaces de cumplir nuevas metas	0,05	4	0,20
DEBILIDADES	Inexistencia de incentivos	0,05	1	0,05
	Falta de capacitación	0,05	1	0,05
	Ineficiencia en el servicio	0,15	2	0,30
	Manejo de la gestión y toma de decisiones	0,05	2	0,10
	No contar con un modelo de evaluación al personal	0,15	1	0,15
		1		2,60

Fuente: Información recopilada en la Hostería Quinlata

Realizado por: Zurita, A. 2022.

5.2.3.2. Matriz EFE

Tabla 3-5: Matriz EFE

MATRIZ ESTRATÉGICA DE LA FUERZAS EXTERNAS				
VARIABLES		PESO	CALIFICACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES	Mejor recurso humano	0,10	3	0,30
	Servicio social	0,10	1	0,10
	Crecimiento de la organización	0,15	2	0,3
	Ubicación de la organización	0,15	4	0,60
	Normas y disposiciones para su funcionamiento	0,15	2	0,3
AMENAZAS	Alta competencia	0,10	2	0,20
	Nuevos lugares turísticos en la zona	0,15	1	0,15
	Inestabilidad política	0,15	2	0,30
	Siniestros	0,10	2	0,20
		1		2,45

Fuente: Información recopilada en la Hostería Quinlata

Realizado por: Zurita, A. 2022.

5.2.4. Beneficios de la evaluación 360° grados

El método de 360° grados que se utilizó ayudará a la empresa Hostería Quinlata, a prestar atención del comportamiento y actuaciones de su personal y a la vez que estén cumpliendo con los cargos que se le asigna a cada uno de ellos, además a proveer ventajas al equipo de trabajo para que se vean reflejadas en el crecimiento y en mejorar constantemente el desempeño de sus colaboradores y en si mejorar la atención del organismo.

El sistema de evaluación de 360° grados, evalúa al personal en todo su entorno laboral, ya que permite recoger información de los jefes, subalternos, pares, de la persona que está siendo evaluada y en general de las personas que tenga contacto laboral dentro de la empresa. Al aplicar esta evaluación es muy importante que los empleados aporten honestamente la información al

evaluador y que se transmita la confianza necesaria, la misma que debe ser confidencial entre evaluar y evaluado, para que se asegure el proceso y que la implementación sea un éxito y se obtengan los resultados esperados por la empresa.

Este método nos permite brindarle al colaborador la retroalimentación necesaria para tomar las medidas necesarias y así mejorar su comportamiento, su desempeño o a la vez las dos cosas según lo que este fallando; y así la gerencia tendrá la información adecuada para tomar decisiones en el futuro. La evaluación del desempeño de 360° tendrá una validez dependiendo del diseño de la misma, de lo que desea medir, de la permanencia de los grupos de evaluación y de la exclusión de las fuentes de error.

Al evaluar al personal se determinan algunos beneficios, siendo los siguientes:

- La información es de mejor calidad.
- La retroalimentación de todo el personal incentivará al desarrollo de los colaboradores de la organización.
- Al recopilar las respuestas se cuenta con un sistema más amplio ya que se recolecta desde varias perspectivas.
- Cuando la evaluación depende de una sola persona, se puede reducir los riesgos y los perjuicios que pueden aparecer.
- Es un instrumento que ayuda a complementar las decisiones de la administración en la calidad total, haciendo énfasis en los clientes internos, externos y en los equipos de trabajo.

La evaluación de 360° en la empresa al momento de aplicarla es muy útil para el desarrollo de las competencias del equipo de trabajo, siempre y cuando este diseñado tomando en cuenta los comportamientos y competencias esperados por la organización, ya que esto nos asegura obtener los resultados de los comportamientos del personal, con el propósito de alcanzar las metas que la organización espera de cada uno de sus integrantes.

5.2.5. Descripción del método 360° propuesto en la empresa

En la Hostería Quinlata, se aplicó el sistema de evaluación de 360° para la evaluación del desempeño de su personal, siendo el único método que califica elementos de vital importancia para la empresa, ya que permitirá obtener resultados exitosos en la evaluación del personal. Según estudios este método es el más utilizado para la evaluación del desempeño laboral, por cuanto califica el rendimiento de las personas mediante factores de medición previamente definidos y

graduados. Implementa un conjunto de factores de desempeño, como: calidad, productividad, conocimiento del puesto, independencia, disponibilidad y confiabilidad.

El evaluador analiza la lista y califica cada factor en escalas incrementales. Una vez que revisa los resultados verifica el factor como el conocimiento del puesto, el mismo que podría calificarse de no satisfactorio (en el caso de que este muy mal informado acerca de los deberes que debe cumplir en su puesto de trabajo) o de sobresaliente (cuando tiene un dominio completo de todas las funciones y actividades de su puesto). Por lo tanto, el calificador debe comentar la valoración obtenida en cada factor para evitar juicios arbitrarios y superficiales.

La ventaja que brinda este sistema es que aplica de una manera estandarizada para toda la organización y es muy útil, porque permite aplicar prácticas iguales y comparables en las mismas condiciones para todos los colaboradores. Es importante mencionar que la evaluación del desempeño se ha aplicado en determinados países de alto nivel de industrialización, y les ha permitido inclusive la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias de la misma rama, para mejorar su competencia.

5.2.6. Componentes

En la empresa se aplicará los siguientes componentes de la evaluación de desempeño:

- **Autoevaluación:** es un elemento clave en el proceso de evaluación que se realiza periódicamente al personal sobre su trabajo y su desempeño.
- **Coevaluación:** es la evaluación que realizan directivos y pares de trabajo de la empresa.
- **Heteroevaluación:** realizan la evaluación los trabajadores y clientes a su jefe inmediato sobre la forma de dirigir su puesto de trabajo.

5.2.6.1. Proceso de evaluación

La empresa determina las actividades y responsabilidades que va a aplicar con la siguiente metodología que se debe cumplir en la evaluación del desempeño del personal de la empresa Hostería Quinlata.

La evaluación se realizó de manera individual con la finalidad de que el sistema de evaluación del desempeño laboral pueda ser aplicado de una manera correcta, donde se evalúa sus fortalezas y debilidades, para poder detectar los elementos que no trabajar correctamente, es decir que no están aportando en el cumplimiento de los objetivos.

1. Auto evaluación

La autoevaluación se realizará aplicando a cada uno de los colaboradores para que permita medir el rendimiento de la empresa en general, lo cual permita verificar los conocimientos que tiene cada uno de ellos sobre el funcionamiento de la empresa, una vez que se cuente con dichos resultados hará posible a la organización aumentar su nivel de calidad de forma efectiva y eficiente, además que contribuya a que los propios colaboradores cumplan sus objetivos sin dificultad y motivados.

2. Coevaluación. Evaluación del jefe inmediato.

En la Hostería Quinlata, el gerente es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Siendo el jefe inmediato quien evalúa el desempeño del personal, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, ya que es quien establece las políticas y medios para aplicar la evaluación del desempeño a los colaboradores.

3. Heteroevaluación. Evaluación por un trabajador de la propia área de trabajo

Para cumplir con la evaluación del desempeño se designa un trabajador de todos los colaboradores, el mismo que evaluará al evaluador de compañeros de la empresa y así poder cumplir con el objetivo de la presente evaluación.

La evaluación entre compañeros, es un proceso para conocer y estimular el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, ya que es una herramienta de dirección, importante en la actividad administrativa, permitirá determinar las políticas adecuadas de las necesidades de los colaboradores dentro de la organización.

- El área administrativa una vez que se obtiene los resultados de todas las evaluaciones del desempeño, se encarga de la tabulación y consignación de los resultados individuales, para lo cual analiza el cómputo general, elaborará el informe y comunicará al jefe inmediato.
- El área administrativa entregará los resultados a cada uno de los colaboradores, donde da a conocer sus fortalezas y sus debilidades, además deberá indicar los aspectos en los que la empresa debe realizar la capacitación para mejorar continuamente.
- En caso de que un colaborador este en desacuerdo con la evaluación del desempeño deberá presentar por escrito a la gerente, en donde indique en qué está en desacuerdo, este oficio deberá ser presentado en un tiempo de 8 días posteriores a la entrega de resultados de su evaluación. El área administrativa está en la obligación de evaluar y verificar los resultados

del colaborador tomando en cuenta lo indicado en el oficio, una vez que realice dicho análisis entregará los nuevos resultados de forma inmediata indicando si se mantiene con el resultado o a la vez entregando el nuevo resultado y pidiendo las disculpas necesarias en caso de que los resultados estuviese incorrectos.

- La empresa Hostería Quinlata, para realizar la evaluación del desempeño implemento un modelo de formato donde permita recibir información que ayude a identificar los aspectos positivos o negativos que existen dentro de la empresa, dicho formato de evaluación del desempeño laboral se muestra más adelante.

5.2.7. *Importancia del proceso de evaluación*

Dentro del proceso de evaluación se puede tener implicaciones, es decir que, si se toman en cuenta criterios equivocados o no se evalúan bien el rendimiento laboral real, el personal puede recibir recompensas injustas o excesivas, lo que implicaría consecuencias negativas, por ejemplo, buscar otras oportunidades de trabajo y ausentismo en su puesto, así como también la disminución del esfuerzo y cumplimiento de su cargo.

El rendimiento y la satisfacción de los colaboradores influye mucho del resultado de la evaluación del desempeño, por lo que hay que aplicar correctamente y basados en criterio conductuales, orientados a los resultados y que sean abordados los aspectos del rendimiento.

5.2.8. *Ámbito de aplicación*

La Hostería Quinlata aplico un modelo de evaluación del desempeño laboral que comprenderá para toda la organización de la sucursal Patate, es decir que se realiza al personal administrativo como operativo.

5.2.8.1. *Parámetros a evaluar*

A continuación, se describen los parámetros a evaluar:

➤ Comunicación

La comunicación que mantienen los colaboradores dentro de la organización no es muy clara, siendo poca afectiva, además no se toma en cuenta las sugerencias y opiniones de los subordinados ni de los jefes inmediatos, por lo que se ve muy necesario evaluar a todos los subordinados de la empresa con el propósito de ver en donde están fallando.

➤ **Trabajo en equipo**

Dentro de la empresa se toma en cuenta la colaboración en el trabajo de equipo, la disponibilidad para ejecutar las tareas con los miembros del equipo, y actividad permanente en la realización de una tarea, por lo que este parámetro nos ayudará a verificar la conducta entre los colaboradores es positiva o negativa, ya que de esta manera se podrá evaluar la capacidad que tiene cada uno de ellos en las determinadas áreas de trabajo y si buscan siempre ser productivos.

➤ **Mejora continua**

Para la mejora continua del trabajador es muy importante y esencial la aplicación de las normas y trabaja específico en cada área, cuidando que los errores vayan disminuyendo, donde se elaboran las funciones de cada uno, además se debe tomar muy en cuenta la limpieza y el orden, ya que es necesario tener un espacio adecuado para que realicen sus tareas y así prevenir los problemas a futuro.

➤ **Enfoque al cliente**

Para que el personal se involucre con la empresa es necesario capacitarlo constantemente y así pueda desarrollar sus habilidades y conocimientos, de tal forma que se pueda mejorar los inconvenientes que en la actualidad la empresa posee, se debe capacitar para lograr un perfeccionamiento de las funciones y que trabaje con actitud y de esta forma mejorar el desempeño del personal y cumplir cabalmente las exigencias que la empresa requiere en su entorno; una vez capacitados, la evaluación nos permitirá comprobar en qué medida fue recibida, si ponen en práctica y mejoran el desempeño del trabajador para el bienestar de la empresa.

➤ **Solución de problemas**

En la empresa Hostería Quinlata diariamente se enfrenta problemas, los cuales deben ser resueltos oportunamente, cuando hablamos de problemas, nos referimos a elementos que obstaculizan el correcto o normal desempeño de los colaboradores y por ende de la empresa. El personal contratado debe estar bien capacitado y preparado para que colaboren con la empresa y se resuelva problemas tomando decisiones que facilite y agilicen los procedimientos para la mejora continua y así cumplir con el objetivo del organismo.

➤ **Organización y administración del tiempo**

Una vez que se realice la evaluación del desempeño serán reconocidos públicamente los colaboradores que hayan obtenido una puntuación del 100%, con una condecoración al mérito laboral y un incremento del 6% del salario, ya que están contribuyendo a los logros que la empresa está alcanzando. La empresa debe comunicar a sus colaboradores cuando tenga un logro importante dentro del mercado.

- Pensamiento estratégico
- Enfoque a los resultados

5.2.9. Formato de evaluación del desempeño laboral

El objetivo de aplicar la evaluación de 360° grados es para brindarle al colaborador la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar el desempeño, su comportamiento o ambas, así como también brindar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones importantes en el futuro. La evaluación del desempeño de 360° tendrá una validez dependiendo del diseño de la misma, de lo que desea medir, de la permanencia de los grupos de evaluación y de la exclusión de las fuentes de error.

Este método a diferencia de otros es porque se basa en la retroalimentación no proviene de una sola persona, llámese superior o evaluador, sino que proviene de un entorno global que incluye inclusive al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, y en ocasiones a personas que se encuentran fuera de la organización.

5.2.9.1. Alcance

La evaluación de 360° dentro de la empresa Hostería Quinlata es un proceso obligatorio a aplicarse a todo el personal de la misma.

5.2.9.2. Instrucciones

- El puntaje que le corresponde a cada nivel va desde excelente a deficiente, según la escala que utilizará el evaluador.

Excelente: 5 puntos cuando tenga un desempeño excepcional en todas las áreas.

Muy bueno: 4 puntos cuando el desempeño es de alta calidad.


Bueno: 3 puntos cuando satisface los criterios del desempeño del puesto.

Regular: 2 puntos cuando el desempeño es deficientes en ciertas áreas.

Deficiente: 1 punto cuando resultados generales no son aceptables y requiere mejoramiento.

- Los formatos de evaluación del desempeño deben hacerse en duplicado y deben estar legalizados por el evaluado y el evaluador.

Tabla 4-5: Formato de evaluación de 360 grados

Evaluación de desempeño laboral								
				Fecha: _____				
Datos del evaluado:								
Nombre:		_____						
Departamento:		_____						
Puesto:		_____						
Datos del evaluador								
Nombre:		_____						
Relación con el evaluado		_____						
COMPETENCIAS A EVALUAR				CALIFICACIÓN				
				Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				1	2	3	4	5
Comunicación								
Comparte información de manera efectiva y asertiva.								
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.								
Presta atención en las conversaciones.								
Se comunica de manera escrita con claridad.								
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.								
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.								
Trabajo en equipo								
Se desempeña como un miembro activo del equipo.								
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.								
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.								
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.								
Resolución de problemas								
Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.								
Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.								
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.								
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.								
Conserva la calma en situaciones complicadas.								
Mejora continua								
Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.								
No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.								
Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.								
Se esfuerza por innovar y aportar ideas.								
Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad								
Organización y administración del tiempo								
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.								
Completa de manera efectiva en tiempo y forma a los proyectos asignados								
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.								

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

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

Enfoque a resultados	
Reconoce y aprovecha las oportunidades.	
Mantiene altos niveles de estándares de desempeño	
Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.	

Realizado por: Zurita, A. 2022.

En términos generales las evaluaciones de 360 grados nos permiten contar con una perspectiva más completa, que va más allá de tan solo uno o dos criterios, para que cada empleado pueda comprender las áreas que necesita desarrollar dentro de la empresa y así alcanzar un óptimo desempeño de cada puesto de trabajo.

5.2.10. Muestra para desarrollar la evaluación de desempeño laboral

Para realizar la evaluación del desempeño laboral de la empresa Hostería Quinlata se implementó el esquema en base a la necesidad de la misma.

Se aplica un solo formulario para todo el personal de la empresa, en vista de que la mayor parte de colaboradores son operativos y tiene un reducido personal administrativo.

El modelo del formulario se eligió tomando en cuenta que las preguntas establecidas son de carácter cerrado, es decir no afecta la tabulación final. Además, el formulario presenta la posibilidad de que el evaluador realice un comentario o sugerencia a la evaluación realizada, lo que permitirá obtener una perspectiva más amplia del resultado.

Dicho modelo de formulario que se aplica para establecer el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa se encuentra en la tabla anterior.

5.2.11. Políticas de evaluación

Para alcanzar un adecuado desarrollo de la evaluación del desempeño se sugiere las siguientes políticas:

- Todo el personal que labora en la empresa Hostería Quinlata, por un tiempo no menor de seis meses está sujeto al procedo de evaluación del desempeño laboral.
- La evaluación del desempeño estará basada en la apreciación sistemáticas de las cualidades individuales de actitud, rendimiento y potencial que posee la persona evaluada y evaluador para cumplir con los objetivos de la empresa, así como también en el eficaz cumplimiento de las funciones y responsabilidades de evaluar, permitiendo hacer el seguimiento y monitoreo al colaborador en los parámetros a ser evaluados.
- Al personal de la empresa que haya sido evaluado se le dará a conocer su calificación, para lo cual se realizará una reunión individual con el calificador, siendo su derecho y obligación recibirla. Sin embargo, podrá solicitar al evaluador las explicaciones necesarias que la justifiquen.
- Podrá expresar su opinión el colaborador evaluado, expresando su opinión sobre el proceso y sobre la calificación que recibió, después de haberle dado a conocer el resultado de la evaluación, la misma que puede ser apelada por escrito.
- Luego de dar a conocer las calificaciones, estas deberán ser legalizadas por el colaborador evaluado y su respectivo evaluador, como constancia de la toma de conocimientos, dentro del plazo establecido por la empresa.
- Con el fin de cumplir con el requisito de estandarización la evaluación del desempeño se aplicará en iguales condiciones para la parte administrativa como para la parte operativa de la empresa.

5.2.12. Rangos de calificación de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño laboral es un proceso dinámico que permanentemente debe ajustarse a las exigencias y cambios de la organización.

Para la calificación de la evaluación del desempeño se aplica la escala de puntos entre 1-5, dando su respectiva calificación, los mismo que se detalla a continuación:

Tabla 5-5: Rango de calificación

DENOMINACIÓN	PUNTEO
EXCELENTE	5
MUY BUENO	4
BUENO	3
REGULAR	2
DEFICIENTE	1

Fuente: Escala de Likert

Realizado por: Zurita, A. 2022.

Se utilizará el siguiente cuadro para saber dónde ubicar al calificador de acuerdo a la calificación que haya obtenido.

Tabla 6-5: Identificación de la calificación


SÍMBOLO	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
EX	EXCELENTE	El desempeño es excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.
MB	MUY BUENO	Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente.
B	BUENO	Nivel de desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto.
R	REGULAR	El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario el mejoramiento.
D	DEFICIENTE	Los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento continuo inmediato. No se debe otorgar ningún aumento por mérito a individuos con esta calificación.

Fuente: Escala de Likert

Realizado por: Zurita, A. 2022.

5.2.13. Aplicación del modelo de Evaluación del desempeño de 360 grados


Tabla 7-5: Evaluación al Gerente Propietario

Evaluación de desempeño laboral					
			Fecha: 11/2/2023		
Datos del evaluado:					
Nombre:	Fabricio Villacis				
Departamento:	Administrativo				
Puesto:	Gerente Propietario				
Datos del evaluador					
Nombre:	Ariel Zurita				
Relación con el evaluado	Cliente externo				

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN					COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comunicación						Resolución de problemas					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.			x			Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				x	
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.			x			Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.				x	
Presta atención en las conversaciones.			x			Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.			x		
Se comunica de manera escrita con claridad.		x				Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.			x		
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					x	Conserva la calma en situaciones complicadas.				x	
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.			x								
Trabajo en equipo						Mejora continua					
Se desempeña como un miembro activo del equipo.			x			Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.			x		
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.			x			No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.			x		
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					x	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.			x		
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.			x			Se esfuerza por innovar y aportar ideas.				x	
						Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.				x	
Organización y administración del tiempo						Pensamiento estratégico					
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.			x			Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.			x		
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.					x	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.				x	
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					x	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.				x	
						Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.				x	
Enfoque en el cliente						Enfoque a resultados					
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					x	Reconoce y aprovecha las oportunidades.				x	
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					x	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.			x		
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.			x			Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.				x	
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.			x								
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					x						


Realizado por: Zurita, A. 2022.

Tabla 8-5: Evaluación a la Gerente

Evaluación de desempeño laboral									
					Fecha: 11/2/2023				
Datos del evaluado:									
Nombre:		Paola Carrillo							
Departamento:		Administrativo							
Puesto:		Gerente							
Datos del evaluador									
Nombre:		Ariel Zurita							
Relación con el evaluado:		Cliente externo							
COMPETENCIAS A EVALUAR					COMPETENCIAS A EVALUAR				
CALIFICACIÓN					CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Comunicación					Resolución de problemas				
Comparte información de manera efectiva y asertiva.					Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.				
Presta atención en las conversaciones.					Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.				
Se comunica de manera escrita con claridad.					Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.				
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					Conserva la calma en situaciones complicadas.				
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.									
Trabajo en equipo					Mejora continua				
Se desempeña como un miembro activo del equipo.					Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.				
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.				
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.				
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					Se esfuerza por innovar y aportar ideas.				
					Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad				
Organización y administración del tiempo					Pensamiento estratégico				
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.				
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.					Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.				
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.				
					Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.				
Enfoque en el cliente					Enfoque a resultados				
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					Reconoce y aprovecha las oportunidades.				
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.				
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.				
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.									
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.									

Realizado por: Zurita, A. 2022.


Tabla 9-5: Evaluación a la Administradora

Evaluación de desempeño laboral					
				Fecha 11/2/2023	
Datos del evaluado:					
Nombre:	Kattya Villacis				
Departamento:	Administrativo				
Puesto:	Administradora				
Datos del evaluador					
Nombre:	Ariel Zurita				
Relación con el evaluado:	Cliente externo				

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN					COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comunicación Comparte información de manera efectiva y asertiva. Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. Presta atención en las conversaciones. Se comunica de manera escrita con claridad. Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.				X		Resolución de problemas Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema. Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. Conserva la calma en situaciones complicadas.			X		
Trabajo en equipo Se desempeña como un miembro activo del equipo. Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	X					Mejora continua Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas. No muestra resistencia a las ideas de las demás personas. Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades. Se esfuerza por innovar y aportar ideas. Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.		X			
Organización y administración del tiempo Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados. Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.		X				Pensamiento estratégico Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo. Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. Baza sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.	X				
Enfoque en el cliente Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza. Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia. Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes. Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas. Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.		X				Enfoque a resultados Reconoce y aprovecha las oportunidades. Mantiene altos niveles de estándares de desempeño. Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.		X			
				X					X		


Realizado por: Zurita, A. 2022.

Tabla 10-5: Evaluación a la Recepcionista

Evaluación de desempeño laboral											
			Fecha 11/2/2023								
Datos del evaluado:											
Nombre:	Genisis Villacis										
Departamento:	Operativa										
Puesto:	Recepcionista										
Datos del evaluador											
Nombre:	Ariel Zurita										
Relación con el evaluado:	Cliente externo										
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN					COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comunicación						Resolución de problemas					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.		X				Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.			X		
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.		X				Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.			X		
Presta atención en las conversaciones.			X			Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.		X			
Se comunica de manera escrita con claridad.			X			Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.			X		
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.			X			Conserva la calma en situaciones complicadas.				X	
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.		X									
Trabajo en equipo						Mejora continua					
Se desempeña como un miembro activo del equipo.			X			Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.			X		
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.			X			No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.			X		
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.			X			Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.			X		
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.				X		Se esfuerza por innovar y aportar ideas.			X		
						Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad				X	
Organización y administración del tiempo						Pensamiento estratégico					
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.				X		Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.			X		
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados				X		Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.			X		
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.			X			Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.			X		
						Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.			X		
Enfoque en el cliente						Enfoque a resultados					
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.			X			Reconoce y aprovecha las oportunidades.			X		
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.			X			Mantiene altos niveles de estándares de desempeño		X			
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.			X								
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.		X				Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.				X	
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					X						


Realizado por: Zurita, A. 2022.

Tabla 11-5: Evaluación a la Contadora

Evaluación de desempeño laboral											
			Fecha 11/2/2023								
Datos del evaluado:											
Nombre:	Ivon Ojeda										
Departamento:	Contable										
Puesto:	Contadora										
Datos del evaluador											
Nombre:	Ariel Zurita										
Relación con el evaluado:	Clientes externos										
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN					COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comunicación						Resolución de problemas					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.		x				Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.			x		
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.		x				Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.			x		
Presta atención en las conversaciones.		x				Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.				x	
Se comunica de manera escrita con claridad.			x			Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.			x		
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.			x			Conserva la calma en situaciones complicadas.			x		
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.			x								
Trabajo en equipo						Mejora continua					
Se desempeña como un miembro activo del equipo.		x				Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.			x		
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.			x			No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.		x			
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.			x			Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.			x		
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.				x		Se esfuerza por innovar y aportar ideas.			x		
						Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.			x		
Organización y administración del tiempo						Pensamiento estratégico					
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.			x			Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.			x		
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.			x			Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.		x			
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.		x				Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.		x			
						Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.			x		
Enfoque en el cliente						Enfoque a resultados					
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.		x				Reconoce y aprovecha las oportunidades.			x		
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.		x				Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.		x			
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.		x									
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.			x			Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.			x		
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.				x							


Realizado por: Zurita, A. 2022.

Tabla 12-5: Evaluación al Chef

Evaluación de desempeño laboral											
			Fecha 11/2/2023								
			Datos del evaluado:								
Nombre:		Marco Peña									
Departamento:		Operativa									
Puesto:		Chef									
Datos del evaluador											
Nombre:		Ariel Zurita									
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN					COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comunicación						Resolución de problemas					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.						Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.						Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
Presta atención en las conversaciones.						Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
Se comunica de manera escrita con claridad.						Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.						Conserva la calma en situaciones complicadas.					
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.											
Trabajo en equipo						Mejora continua					
Se desempeña como un miembro activo del equipo.						Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.						No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.						Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.						Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
						Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					
Organización y administración del tiempo						Pensamiento estratégico					
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.						Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados						Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.						Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
						Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					
Enfoque en el cliente						Enfoque a resultados					
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.						Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.						Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.						Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.											
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.											


Realizado por: Zurita, A. 2022.

Tabla 13-5: Evaluación al Jefe de Meseros

Evaluación de desempeño laboral																																												
					Fecha 11/2/2023																																							
Datos del evaluado:																																												
Nombre:		Andy Mesias																																										
Departamento:		Operativo																																										
Puesto:		Jefe de meseros																																										
Datos del evaluador																																												
Nombre:		Ariel Zurita																																										
COMPETENCIAS A EVALUAR					COMPETENCIAS A EVALUAR																																							
CALIFICACIÓN					CALIFICACIÓN																																							
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente																																			
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																			
Comunicación Comparte información de manera efectiva y asertiva. Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. Presta atención en las conversaciones. Se comunica de manera escrita con claridad. Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					Resolución de problemas Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema. Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. Conserva la calma en situaciones complicadas.					<table border="1"> <tr><td>x</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td></tr> </table>					x						x						x						x						x					
x																																												
	x																																											
		x																																										
			x																																									
				x																																								
Trabajo en equipo Se desempeña como un miembro activo del equipo. Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					Mejora continua Se adopta a trabajar con nuevos procesos y tareas. No muestra resistencia a las ideas de los demás personas. Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades. Se esfuerza por innovar y aportar ideas. Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td></tr> </table>							x						x						x						x									
		x																																										
			x																																									
				x																																								
					x																																							
Organización y administración del tiempo Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					Pensamiento estratégico Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo. Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td></tr> </table>								x						x						x														
			x																																									
				x																																								
					x																																							
Enfoque en el cliente Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza. Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia. Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes. Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas. Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					Enfoque a resultados Reconoce y aprovecha las oportunidades. Mantiene altos niveles de estándares de desempeño Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>								x						x																				
			x																																									
				x																																								

Realizado por: Zurita, A. 2022.

Tabla 14-5: Evaluación al Marketero

Evaluación de desempeño laboral					
			Fecha 11/2/2023		
Datos del evaluado:					
Nombre:	Yuleima Valencia				
Departamento:	Marketing				
Puesto:	Marketero				
Datos del evaluador					
Nombre:	Ariel Zurita				
Relación con el evaluado:	Cliente externo				

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN					COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comunicación						Resolución de problemas					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.			x			Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.			x		
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.			x			Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.			x		
Presta atención en las conversaciones.		x				Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.		x			
Se comunica de manera escrita con claridad.			x			Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.		x			
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.			x			Conserva la calma en situaciones complicadas.		x			
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.			x			Mejora continua					
Trabajo en equipo						Mejora continua					
Se desempeña como un miembro activo del equipo.			x			Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.		x			
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.			x			No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.			x		
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.			x			Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.			x		
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	x					Se esfuerza por innovar y aportar ideas.		x			
						Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.			x		
Organización y administración del tiempo						Pensamiento estratégico					
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.			x			Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.			x		
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.			x			Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.			x		
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.			x			Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.			x		
Enfoque en el cliente						Enfoque a resultados					
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.			x			Reconoce y aprovecha las oportunidades.			x		
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.			x			Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.			x		
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.			x			Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.			x		
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.		x									
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.			x								

Realizado por: Zurita, A. 2022.

Tabla 15-5: Evaluación al Auxiliar contable

Evaluación de desempeño laboral



Fecha: 11/2/2023

Datos del evaluado:	
Nombre:	Sebastian Carrillo
Departamento:	Contable
Puesto:	Auxiliar

Datos del evaluador	
Nombre:	Ariel Zurita

Relación con el evaluado:		CALIFICACIÓN					CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
COMPETENCIAS A EVALUAR		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Comunicación
Comparte información de manera efectiva y asertiva.
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
Presta atención en las conversaciones.
Se comunica de manera escrita con claridad.
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.

		x			
x					
			x		
				x	
					x
			x		

Resolución de problemas
Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.
Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
Conserva la calma en situaciones complicadas.

		x			
			x		
				x	
					x

Trabajo en equipo
Se desempeña como un miembro activo del equipo.
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.

		x			
			x		
				x	
x					

Mejora continua
Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.
No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.

		x			
			x		
				x	
					x
x					

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

		x			
			x		
x					

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

			x		
				x	
					x
x					

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


		x			
			x		
				x	
					x

Enfoque a resultados
Reconoce y aprovecha las oportunidades.
Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.
Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.

		x			
			x		
					x
x					

Realizado por: Zurita, A. 2022.


Tabla 16-5: Evaluación al Ayudante de cocina #1

Evaluación de desempeño laboral						
			Fecha 11/2/2023			
Datos del evaluado:						
Nombre:	Vilma Proaño					
Departamento:	Operativo					
Puesto:	Ayudante de cocina					
Datos del evaluador						
Nombre:	Ariel Zurita					
Relación con el evaluado:	Cliente externo					

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN					COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comunicación						Resolución de problemas					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.			x			Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.			x		
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.	x					Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.		x			
Presta atención en las conversaciones.	x					Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.	x				
Se comunica de manera escrita con claridad.			x			Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.	x				
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.			x			Conserva la calma en situaciones complicadas.			x		
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.			x								
Trabajo en equipo						Mejora continua					
Se desempeña como un miembro activo del equipo.			x			Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.	x				
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.	x					No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.	x				
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.	x					Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.			x		
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.			x			Se esfuerza por innovar y aportar ideas.			x		
						Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad	x				
Organización y administración del tiempo						Pensamiento estratégico					
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.	x					Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.			x		
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados	x					Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.			x		
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.			x			Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
						Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.	x				
Enfoque en el cliente						Enfoque a resultados					
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.			x			Reconoce y aprovecha las oportunidades.			x		
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.			x			Mantiene altos niveles de estándares de desempeño			x		
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.	x					Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.				x	
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.			x								
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.			x								

Realizado por: Zurita, A. 2022.


Tabla 17-5: Evaluación al Ayudante de cocina #2

Evaluación de desempeño laboral					
			Fecha: 11/2/2023		
Datos del evaluado:					
Nombre:	Maria Chicaiza				
Departamento:	Operativo				
Puesto:	Ayudante de cocina				
Datos del evaluador					
Nombre:	Ariel Zurita				
Relación con el evaluado:	Cliente externo				

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN
	Deficiente Regular Bueno Muy bueno Excelente		Deficiente Regular Bueno Muy bueno Excelente
	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
Comunicación		Resolución de problemas	
Comparte información de manera efectiva y asertiva.	x	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.	x
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.	x	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.	x
Presta atención en las conversaciones.	x	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.	x
Se comunica de manera escrita con claridad.	x	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.	x
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.	x	Conserva la calma en situaciones complicadas.	x
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.	x		
Trabajo en equipo		Mejora continua	
Se desempeña como un miembro activo del equipo.	x	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.	x
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.	x	No muestra resistencia a las ideas de los demás personas.	x
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.	x	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.	x
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	x	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.	x
		Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad	x
Organización y administración del tiempo		Pensamiento estratégico	
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.	x	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.	x
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.	x	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.	x
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.	x	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.	x
		Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.	x
Enfoque en el cliente		Enfoque a resultados	
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.	x	Reconoce y aprovecha las oportunidades.	x
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.	x	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño	x
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.	x	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.	x
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.	x		
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.	x		


Realizado por: Zurita, A. 2022.

Tabla 18-5: Evaluación al Mesero #1

Evaluación de desempeño laboral					
			Fecha 11/2/2023		
Datos del evaluado:					
Nombre:	Erick Cisneros				
Departamento:	Operativo				
Puesto:	Mesero				
Datos del evaluador					
Nombre:	Ariel Zurita				
Relación con el evaluado:	Cliente externo				
COMPETENCIAS A EVALUAR			CALIFICACIÓN		
	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
	1	2	3	4	5
Comunicación					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.				X	
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.				X	
Presta atención en las conversaciones.			X		
Se comunica de manera escrita con claridad.				X	
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.			X		
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.				X	
Trabajo en equipo					
Se desempeña como un miembro activo del equipo.				X	
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.				X	
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					X
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					X
Organización y administración del tiempo					
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.				X	
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.			X		
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.			X		
Enfoque en el cliente					
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.				X	
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.				X	
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.				X	
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.				X	
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					X
COMPETENCIAS A EVALUAR			CALIFICACIÓN		
	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
	1	2	3	4	5
Resolución de problemas					
Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				X	
Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					X
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					X
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.				X	
Conserva la calma en situaciones complicadas.				X	
Mejora continua					
Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.			X		
No muestra resistencia a las ideas de los demás personas.				X	
Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.				X	
Se esfuerza por innovar y aportar ideas.			X		
Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad				X	
Pensamiento estratégico					
Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.				X	
Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.			X		
Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.				X	
Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.				X	
Enfoque a resultados					
Reconoce y aprovecha las oportunidades.				X	
Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				X	
Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					X

Realizado por: Zurita, A. 2022.


Tabla 19-5: Evaluación al Mesero #2

Evaluación de desempeño laboral					
			Fecha: 11/2/2023		
Datos del evaluado:					
Nombre:	Dennis Cuambo				
Departamento:	Operativo				
Puesto:	Mesero				
Datos del evaluador					
Nombre:	Ariel Zurita				
Relación con el evaluado:	Cliente externo				

	CALIFICACIÓN						CALIFICACIÓN				
COMPETENCIAS A EVALUAR	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	COMPETENCIAS A EVALUAR	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comunicación						Resolución de problemas					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.			x			Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.			x		
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.			x			Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.			x		
Presta atención en las conversaciones.		x				Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.				x	
Se comunica de manera escrita con claridad.		x				Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.			x		
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.			x			Conserva la calma en situaciones complicadas.			x		
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.			x								
				x		Mejora continua					
Trabajo en equipo						Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.			x		
Se desempeña como un miembro activo del equipo.			x			No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.				x	
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.				x		Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.			x		
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.				x		Se esfuerza por innovar y aportar ideas.			x		
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.				x		Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.			x		
						Pensamiento estratégico					
Organización y administración del tiempo						Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.			x		
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.			x			Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.			x		
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.			x			Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.		x				Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.		x			
						Enfoque en el cliente					
Enfoque en el cliente						Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.			x			Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.		x				Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.			x		
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.				x		Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.				x		Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.				x							
						Enfoque a resultados					
						Reconoce y aprovecha las oportunidades.			x		
						Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.			x		
						Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					
								x			


Realizado por: Zurita, A. 2022.

Tabla 20-5: Evaluación al Mesero #3

Evaluación de desempeño laboral													
					Fecha 11/2/2023								
Datos del evaluado:													
Nombre:		Carlos Jaramillo											
Departamento:		Operativo											
Puesto:		Mesero											
Datos del evaluador													
Nombre:		Ariel Zurita											
Relación con el evaluado:		Cliente externo											
COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN					COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente			Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Comunicación													
Comparte información de manera efectiva y asertiva.					x		Resolución de problemas				x		
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					x		Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					x	
Presta atención en las conversaciones.			x				Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					x	
Se comunica de manera escrita con claridad.					x		Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.			x			
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					x		Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.			x			
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.			x				Conserva la calma en situaciones complicadas.				x		
Trabajo en equipo													
Se desempeña como un miembro activo del equipo.			x				Mejora continua				x		
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					x		Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.			x			
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					x		No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.			x			
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					x		Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.			x			
Organización y administración del tiempo													
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					x		Se esfuerza por innovar y aportar ideas.				x		
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.					x		Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.			x			
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.			x				Pensamiento estratégico						
Enfoque en el cliente													
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					x		Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.				x		
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.			x				Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.				x		
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					x		Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					x	
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					x		Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.			x			
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.			x				Enfoque a resultados				x		
							Reconoce y aprovecha las oportunidades.			x			
							Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.			x			
			x				Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					x	

Realizado por: Zurita, A. 2022.


Tabla 21-5: Evaluación al Mesero #3

Evaluación de desempeño laboral					
			Fecha 11/2/2023		
Datos del evaluado:					
Nombre:	Carlos Franco				
Departamento:	Operativo				
Puesto:	Mesero				
Datos del evaluador					
Nombre:	Ariel Zurita				
Relación con el evaluado:	Cliente externo				

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN					COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comunicación						Resolución de problemas					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.			x			Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.			x		
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.	x					Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.			x		
Presta atención en las conversaciones.	x					Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.		x			
Se comunica de manera escrita con claridad.			x			Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.			x		
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.		x				Conserva la calma en situaciones complicadas.			x		
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.			x								
Trabajo en equipo						Mejora continua					
Se desempeña como un miembro activo del equipo.			x			Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.				x	
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.	x					No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.			x		
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.	x					Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.			x		
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.			x			Se esfuerza por innovar y aportar ideas.			x	x	
						Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.					
Organización y administración del tiempo						Pensamiento estratégico					
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.			x			Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.			x		
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.			x			Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.			x		
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.				x		Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.		x			
Enfoque en el cliente						Enfoque a resultados					
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.			x			Reconoce y aprovecha las oportunidades.			x		
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.			x			Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.		x			
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.		x				Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					x
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.		x									
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.				x							


Realizado por: Zurita, A. 2022.

Tabla 22-5: Evaluación al Limpiador de piscinas

Evaluación de desempeño laboral											
			Fecha: 9/2/2023								
			Datos del evaluado:								
Nombre:		Pablo Carrillo									
Departamento:		Operativo									
Puesto:		Limpiador de piscinas									
Datos del evaluador											
Nombre:		Ariel Zurita									
Relación con el evaluado:		Cliente externo									
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN					COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comunicación						Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.						Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.						Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
Presta atención en las conversaciones.						Conserva la calma en situaciones complicadas.					
Se comunica de manera escrita con claridad.											
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.											
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.											
						Mejora continua					
						Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
Organización y administración del tiempo						Pensamiento estratégico					
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.						Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.						Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.						Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
						Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					
Enfoque en el cliente						Enfoque a resultados					
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.						Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.						Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.					
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.						Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.											
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.											


Realizado por: Zurita, A. 2022.

Tabla 23-5: Evaluación al encargado del Aseo #1

Evaluación de desempeño laboral																
					Fecha: 9/2/2023											
Datos del evaluado:																
Nombre:	Paola Freire															
Departamento:	Operativo															
Puesto:	Aseo															
Datos del evaluador																
Nombre:	Ariel Zurita															
Relación con el evaluado:	Cliente externo															
COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN					COMPETENCIAS A EVALUAR					CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente			
		1	2	3	4	5										
Comunicación							Resolución de problemas									
Comparte información de manera efectiva y asertiva.			x				Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				x					
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.				x			Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.				x					
Presta atención en las conversaciones.					x		Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					x				
Se comunica de manera escrita con claridad.						x	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					x				
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.				x			Conserva la calma en situaciones complicadas.				x					
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.						x										
Trabajo en equipo							Mejora continua									
Se desempeña como un miembro activo del equipo.				x			Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.				x					
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.						x	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.			x						
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					x		Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.				x					
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					x		Se esfuerza por innovar y aportar ideas.			x						
							Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad			x						
Organización y administración del tiempo							Pensamiento estratégico									
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.		x					Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.				x					
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					x		Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.			x						
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.				x			Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.				x					
							Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.				x					
Enfoque en el cliente							Enfoque a resultados									
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.				x			Reconoce y aprovecha las oportunidades.				x					
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.				x			Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				x					
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					x		Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.						x			
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					x											
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.						x										

Realizado por: Zurita, A. 2022.


Tabla 24-5: Evaluación al encargado del Aseo #2

Evaluación de desempeño laboral	
	Fecha 9/2/2023
Datos del evaluado:	
Nombre:	Gladys Guachamboza
Departamento:	Operativo
Puesto:	Aseo
Datos del evaluador	
Nombre:	Ariel Zurita
Relación con el evaluado:	Cliente externo

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN
	Deficiente Regular Bueno Muy bueno Excelente		Deficiente regular bueno muy bueno excelente
Comunicación		Resolución de problemas	
Comparte información de manera efectiva y asertiva.	x	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.	x
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.	x	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.	x
Presta atención en las conversaciones.	x	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.	x
Se comunica de manera escrita con claridad.	x	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.	x
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.	x	Conserva la calma en situaciones complicadas.	x
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.	x		
Trabajo en equipo		Mejora continua	
Se desempeña como un miembro activo del equipo.	x	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.	x
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.	x	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.	x
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.	x	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.	x
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	x	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.	x
		Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad	x
Organización y administración del tiempo		Pensamiento estratégico	
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.	x	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.	x
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados	x	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.	x
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.	x	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.	x
		Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.	x
Enfoque en el cliente		Enfoque a resultados	
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.	x	Reconoce y aprovecha las oportunidades.	x
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.	x	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño	x
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.	x		
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.	x	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.	x
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.	x		

Realizado por: Zurita, A. 2022.


Tabla 25-5: Evaluación al encargado del Aseo #3

Evaluación de desempeño laboral					
					Fecha 9/2/2023
Datos del evaluado:					
Nombre:	Leslie Guachamboza				
Departamento:	Operativo				
Puesto:	Aseo				
Datos del evaluador					
Nombre:	Ariel Zurita				
Relación con el evaluado:	Cliente externo				

COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN							CALIFICACIÓN					
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Comunicación								Resolución de problemas						
Comparte información de manera efectiva y asertiva.						x		Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.						x
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.						x		Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.						x
Presta atención en las conversaciones.						x		Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.						x
Se comunica de manera escrita con claridad.						x		Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.						x
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.						x		Conserva la calma en situaciones complicadas.						x
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.						x								
Trabajo en equipo								Mejora continua						
Se desempeña como un miembro activo del equipo.						x		Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.						x
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.						x		No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.						x
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.						x		Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.						x
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.						x		Se esfuerza por innovar y aportar ideas.						x
								Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad						x
Organización y administración del tiempo								Pensamiento estratégico						
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.						x		Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.						x
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.						x		Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.						x
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.						x		Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.						x
Enfoque en el cliente								Enfoque a resultados						
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.						x		Reconoce y aprovecha las oportunidades.						x
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.						x		Mantiene altos niveles de estándares de desempeño						x
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.						x		Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.						x
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.						x								
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.						x								

Realizado por: Zurita, A. 2022.

Tabla 26-5: Evaluación al Jardinero

Evaluación de desempeño laboral											
				Fecha 9/2/2023							
Datos del evaluado:											
Nombre:	Marco Vilacis										
Departamento:	Operativo										
Puesto:	Jardinero										
Datos del evaluador											
Nombre:	Ariel Zurita										
Relación con el evaluado:	Cliente externo										
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN					COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comunicación						Resolución de problemas					
Comparte información de manera efectiva y asertiva. Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. Presta atención en las conversaciones. Se comunica de manera escrita con claridad. Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.						Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema. Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. Conserva la calma en situaciones complicadas.					
Se desempeña como un miembro activo del equipo. Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.						Mejora continua Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas. No muestra resistencia a las ideas de las demás personas. Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades. Se esfuerza por innovar y aportar ideas. Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					
Organización y administración del tiempo						Pensamiento estratégico					
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados. Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.						Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo. Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					
Enfoque en el cliente						Enfoque a resultados					
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza. Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia. Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes. Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas. Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.						Reconoce y aprovecha las oportunidades. Mantiene altos niveles de estándares de desempeño. Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					

Realizado por: Zurita, A. 2022.

Tabla 27-5: Resumen general de los resultados

COMPETENCIAS A EVALUAR	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Comunicación	0	35	71	13	1
Trabajo en equipo	0	17	51	13	0
Resolución de problemas	0	20	62	17	0
Mejora continua	0	27	58	15	0
Organización y administración del tiempo	0	13	39	8	0
Enfoque en el cliente	0	26	62	12	0
Pensamiento estratégico	0	16	53	11	0
Enfoque a resultados	0	12	40	8	0
TOTAL	0	166	436	97	0

Realizado por: Zurita, A. 2022.

5.2.14. *Que se debe hacer luego de la evaluación*

1. Con los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño vamos a detectar a los colaboradores que sobresalen y a los que tienen un rendimiento poco satisfactorio, con el fin de tomar en cuenta que el colaborador por muy baja nota que tenga hay que motivarlo para que trate de mejorar su desempeño y pueda brindar un mejor aporte a la empresa.
2. La nota obtenida en cada pregunta por parte de la persona evaluada nos reflejará donde se deberá mejorar y capacitarlo. Con el resultado de toda un área de la empresa servirá para programar los cursos de capacitación que necesiten, por ejemplo: si el área operativa evaluada presenta una calificación de buena y regular en la calidad del servicio, se deberá programar cursos como: atención al cliente, políticas de atención y servicio al cliente.
3. La evaluación del desempeño deberá aplicarse por lo menos dos veces al año y los resultados obtenidos se promediarán, y se obtendrá el resultado final de la evaluación, lo cual servirá al colaborador continuar con su desempeño o a la vez mejorar su rendimiento; además para que el jefe inmediato pueda conocer las necesidades de capacitación y ver cursos que les ayude a su personal a mejorar la calidad del servicio brindado.
4. El departamento Administrativo, luego de obtener los resultados deberán planificar una propuesta sobre las posibles acciones a tomarse con cada colaborador para mejorar su desempeño. Dicha propuesta deberá ponerse en conocimiento de la Gerencia para su aprobación, ya que este instrumento permitirá cumplir con el objetivo principal de la evaluación, como es buscar el mejoramiento del rendimiento laboral de los colaboradores de la Hostería Quinlata.

El proceso de Evaluación del Desempeño laboral se detalla en el siguiente flujograma:

Flujograma del proceso de evaluación del desempeño

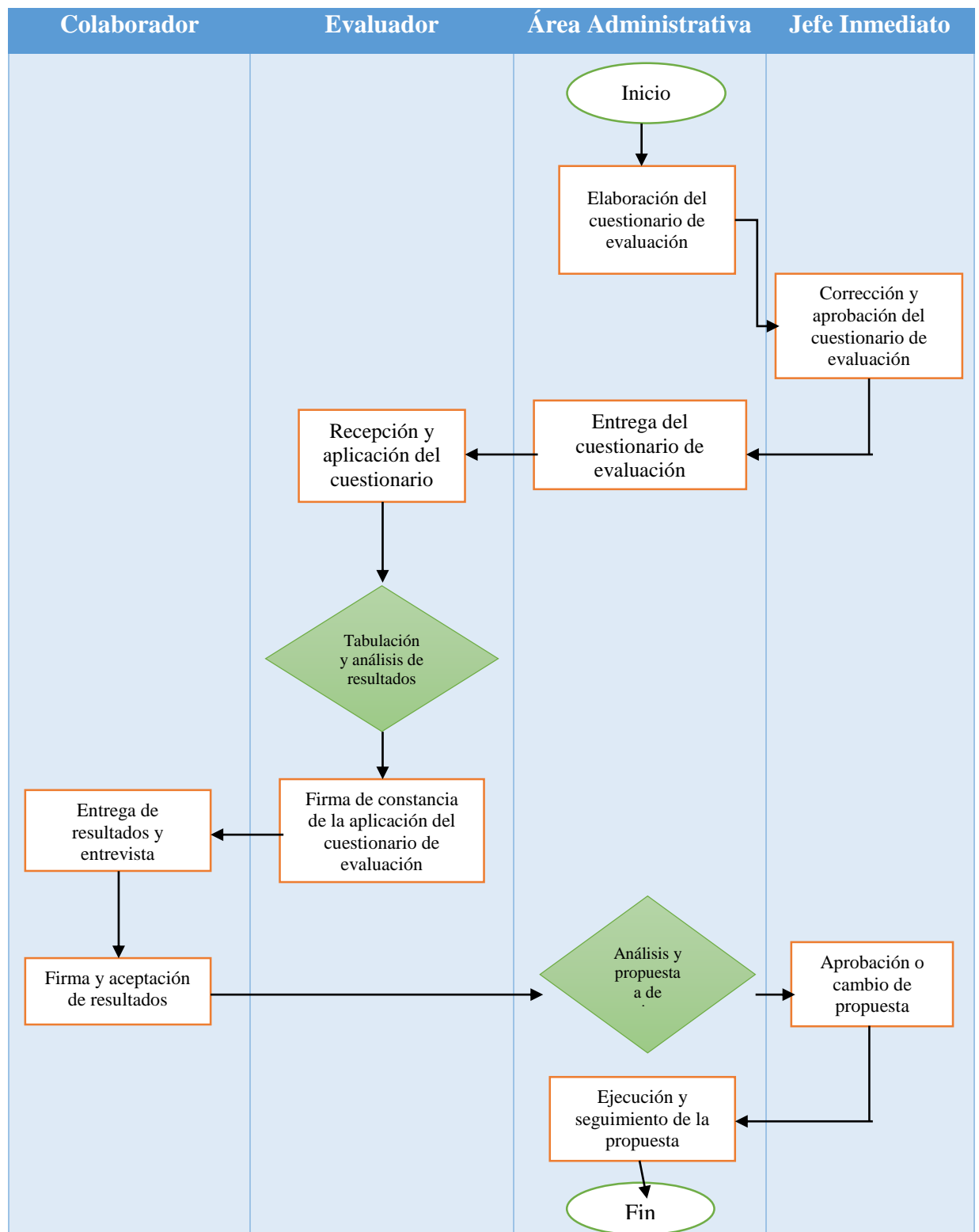


Ilustración 1-5: Flujograma del proceso de evaluación del desempeño

Realizado por: Zurita, A. 2022.

5.2.15. Resultados de la evaluación

Dentro de la empresa Hostería Quinlata, la evaluación del desempeño laboral se implementó a todos los empleados, de acuerdo a la valoración obtenida de la evaluación.

La administración de la empresa necesariamente examinará, analizará y evaluará los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativas a todo el plan de evaluación se encuentra la empresa.

El informe final deberá contener un resumen con aspectos importantes, tales como:

- Acciones a tomar sobre el personal que está en desacuerdo con los cambios.
- Recomendaciones para despidos, asensos y reconocimientos.
- Cambio o ajustes requeridos en el personal como: selección, colocación y entrenamiento, dentro de las fases de la administración del personal.
- Listado del personal que puede ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Estrategias a ser implementadas para mejorar el buen funcionamiento de los departamentos de la empresa.

Permite:

- Establecer los objetivos de la institución
- Establecer los objetivos de cada unidad administrativa
- Establecer objetivos a nivel del posicionamiento institucional
- Establecer objetivos a nivel personal
- Ponderar objetivos de la institución
- Ponderar los objetivos de cada unidad administrativa
- Ponderar objetivos a nivel del posicionamiento institucional
- Ponderar objetivos a nivel personal
- Establecer indicadores por objetivos con frecuencia de cálculo, valor o meta a alcanzar a nivel organizacional, de cada unidad administrativa, de posición o del personal.
- Evaluar el cumplimiento de las metas y de sus indicadores.
- Asignar una bonificación basándose en el cumplimiento de los objetivos alcanzados.

La empresa Hostería Quinlata deberá hacer un seguimiento de los procesos, con el fin de implementar el proceso de retroalimentación del 360° grado, debiendo tomar decisiones para darle

continuidad y sistematicidad a las evaluaciones, mantenimiento informado al personal de lo encontrado en el proceso y sobre todo comunicando los resultados obtenidos de forma clara.

En resumen el diseño de evaluación de 360° grados, involucra la creación de planes individuales de desarrollo, donde se lleve a cabo reuniones donde se oriente para la evaluación, la calificación de la misma y la elaboración de los informes finales que servirán para elaborar los reportes de retroalimentación, luego realizar reuniones de trabajo para analizar e interpretar en que consiste la retroalimentación, preparar los Planes de mejoramiento continuo y por último la reevaluación para verificar el avance en el desarrollo del proceso, por lo cual se tomará en cuenta las siguientes interrogantes:

Tabla 28-5: Incógnitas para evaluar

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Nivel Directivo
2. ¿Por qué evaluar?	Para verificar y controlar
3. ¿Para qué evaluar?	Asegurar el logro de los objetivos
4. ¿Qué evaluar?	El Recurso Humano
5. Quién evalúa?	Responsable del Departamento Administrativo
6. ¿Cuándo evaluar?	Luego de implantada la propuesta se le debe evaluar dos veces por año
7. ¿Cómo evaluar?	Aplicación de formatos y encuestas
8. Con qué evaluar?	Con la información obtenida criterio y ética profesional.

Realizado por: Zurita, A. 2022.

5.2.16. Propuesta de solución

La empresa Hostería Quinlata para iniciar un proceso de evaluación del desempeño laboral empezó con un programa de capacitación e información a todo el personal que labora, a la vez los preparará para la ejecución del sistema a implementarse, donde se dará a conocer, la información relevante como el método a utilizar y su forma de aplicación para la evaluación del desempeño del personal.

En el segundo semestre del año 2023, el Plan de Capacitación constituirá en un instrumento que determine las prioridades de capacitación del personal de la empresa, aplicando de manera

organizada y sistemática, con carácter estratégico, con el fin de que el personal adquiera y desarrollo conocimientos y habilidades específicas relativas a cada puesto de trabajo y a la vez mejore sus actitudes frente a aspectos que se presenten en su lugar de trabajo, ambiente laboral o en la organización.

La capacitación es un componente muy esencial dentro del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos de la Hostería, en vista de que implica una sucesión definida de condiciones y procesos orientados a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, también de obtener un incremento de su eficiencia y eficacia, al mismo tiempo de alcanzar su progreso personal y laboral dentro de la empresa. Además, para el normal desarrollo de la empresa es fundamental el conjunto de métodos, técnicas y recursos con el propósito de implementar los planes y la implementación de acciones específicas para lograr el objetivo de la organización.

Para que el colaborador brinde un mejor aporte a su puesto asignado, la capacitación es un factor muy importante, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia, eficacia y mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el ingenio creativo, el rendimiento y la moral del colaborador.

Con la capacitación el propósito general para impulsar la eficacia organizacional se llevará a cabo para contribuir a:

Que los colaboradores de la empresa eleven el nivel de rendimiento y con ello se incremente la productividad, rendimiento y calidad de servicio de la Hostería Quinlata.

Por lo antes mencionado la empresa Hostería Quinlata para lograr buenos resultados con la aprobación e implementación del programa de Evaluación del Desempeño, se debe tomar en cuenta la relación entre desempeño, motivación y satisfacción que es punto central para tener éxito en la aplicación de programas o sistemas en la empresa. Las recompensas que se detallan en el modelo son un pilar fundamental dentro de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias, ya que los colaboradores para contribuir con su puesto de trabajo, piensan en el beneficio o la recompensa personal y ahí tratan de cumplir sus metas.

CONCLUSIONES

- El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, donde se dio varias circunstancias en diferentes ámbitos, secciones que involucran a la investigación de la evaluación del desempeño laboral siendo este tema un gran recurso para la empresa.
- Los objetivos de evaluación del rendimiento laboral en la Hostería Quinlata no son conocidos por los colaboradores lo cual implica un análisis del método idóneo para aplicar la evaluación en la organización.
- Una vez aplicada las herramientas de recolección de datos en la empresa pudo conocer la característica más importante en la que los colaboradores presentan insatisfacción con el cual el método aplicado ayudara a mejorar el rendimiento laboral y el cumplimiento de
- Se realiza la guía de aplicación del método de 360 grados para aplicar dentro de la empresa, con lo que se orienta al evaluador, se puede formular las estrategias y llevar a cabo la ejecución del plan de mejora para cumplir con sus objetivos a corto o largo plazo.


RECOMENDACIONES

- Poner atención los directivos a las necesidades y requerimientos de los trabajadores, pues puede ayudar a los niveles de su desempeño. Dependerá de una guía de investigación para un buen desempeño del empleado en su área de trabajo.
- Buscar alternativas de evaluación que permitan disminuir las falla en el cumplimiento de los objetivos empresariales para mejorar el desempeño de los colaboradores en el ambiente laboral adecuado.
- Evaluar en un tiempo determinado a los colaboradores en cuanto al modelo de evaluación aplicado ya que ellos son los participantes directos en el funcionamiento de la empresa.
- Realizar la organización los respectivos programas de capacitación, así como la implementación de un reconocimiento público por el desempeño de los mejores colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

- Agudelo, Aignerren, & Ruiz. (2008). *Experimental y no-experimental*. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545>
- Aguilar, M. (14 de Octubre de 2016). *Metodología de investigación*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/metodologiadeinvestigaciontese/enfoques-mixtos>
- Arrieta, E. (2009). *Método Inductivo y Deductiv1*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/452418595/Metodo-inductivo-y-deductiv1>
- Arteaga, G. (1 de Octubre de 2020). *Enfoque cuantitativo: métodos, fortalezas y debilidades*. Recuperado de: <https://www.testsiteforme.com/enfoque-cuantitativo/>
- Chasiguasin, K. (abril de 2019). *Modelo de evaluación 360° para fortalecer el desempeño laboral de la empresa "PRODHES S. A", de la ciudad de Quito*. (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes). Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/10000/1/TUAEXCOMADM023-2019.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGRAW-HILL.
- Equipo editorial, Etecé. (28 de Agosto de 2018). *Investigacion Documental*. Recuperado de: <https://humanidades.com/investigacion-documental/>
- Fuentes, M. (2018). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño laboral en el Hotel de las Flores*. (tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2373/1/76656.pdf>
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Marroquin, R. (2013). *Metodologia de la Investigacion*. Recuperado de: <https://docplayer.es/81811126-Metodologia-de-la-investigacion.html>
- Martha, A. Y. (junio de 2016). *Modelo de evaluación 360° para fortalecer el desempeño laboral del personal de la empresa semayari ubicado en el cantón Latacunga, provinciade Cotopaxi, para el periodo 2015-2016*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi). Recuperado de: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3142/1/T-UTC-4006.pdf>
- Mata, L. (28 de Mayo de 2019). *El enfoque cualitativo de investigación*. Recuperado de: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>
- Salas, D. (4 de Junio de 2019). *El enfoque mixto de investigación: algunas características*. Recuperado de: [https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/#:~:text=El%20enfoque%20mixto%20puede%20ser,100\)](https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/#:~:text=El%20enfoque%20mixto%20puede%20ser,100))
- Ubillus, J. (2022). *Modelo de evaluación de desempeño 360° como herramienta para mejorar la calidad de servicio en el area de promoción y marketing de la Universidad Señor de Sipán 2019*. (tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán). Recuperado de:

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9265/Ubillus%20Agurto%20Jimmy%20Percy.pdf?sequence=1>



06-10-2023
1802-DBRA-UPT-2023

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA



ESUCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA: “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° DEL TALENTO HUMANO DE LA HOSTERÍA QUINLATA EN EL CANTÓN PATATE”

AUTOR: Ariel Zurita

FECHA:

N.º de Encuesta:

INTRODUCCION: La presente Encuesta realizada al personal de la Hostería Quinlata en el cantón Patate, es de manera confidencial, con fines académicos e investigativos

OBJETIVO: Conocer el desempeño laboral de cada empleado en base de las competencias requeridas por el cargo que ocupa

1. Género

- Masculino
- Femenino

2. Nivel de instrucción

- Primaria
- Secundaria
- Tercer nivel
- Cuarto nivel

3. Edad

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60

4. ¿Se ha realizado una evaluación del desempeño laboral en la empresa en los últimos años?

- SI
- NO
- DESCONOZCO

5. ¿Dispone usted de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar tu trabajo?

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- A VECES
- NUNCA

6. ¿Cree usted que sus objetivos personales están alineados a los de la organización?

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- A VECES
- NUNCA

7. ¿Puede lograr usted con precisión, esmero y eficacia el cumplimiento de las actividades en el trabajo?

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- A VECES
- NUNCA

8. ¿Considera usted que la Evaluación de Desempeño ayuda a mejorar el rendimiento laboral?

- SI
- NO
- DESCONOZCO

9. ¿Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia con su equipo de trabajo?

- EXCELENTE
- BUENO
- REGULAR
- DEFICIENTE

10. ¿Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas asignadas?

- EXCELENTE
- BUENO
- REGULAR
- DEFICIENTE

11. ¿Se desempeña como un miembro activo del equipo?

- EXCELENTE
- BUENO
- REGULAR
- DEFICIENTE

12. ¿Conserva la calma en situaciones complicadas?

- EXCELENTE
- BUENO
- REGULAR
- DEFICIENTE

13. ¿Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad?

- EXCELENTE
- BUENO
- REGULAR
- DEFICIENTE

14. ¿Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales?

- EXCELENTE
- BUENO
- REGULAR
- DEFICIENTE

15. ¿Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades?

- EXCELENTE
- BUENO
- REGULAR
- DEFICIENTE

16. ¿Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia?

- EXCELENTE
- BUENO
- REGULAR
- DEFICIENTE


17. ¿Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos?

- EXCELENTE
- BUENO
- REGULAR
- DEFICIENTE

18. ¿Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso?

- EXCELENTE
- BUENO
- REGULAR
- DEFICIENTE

ANEXO B: MODELO DE EVALUACIÓN

Evaluación de desempeño laboral											
											
Fecha: <input type="text"/>											
Datos del evaluado:											
Nombre:	<input type="text"/>										
Departamento:	<input type="text"/>										
Puesto:	<input type="text"/>										
Datos del evaluador											
Nombre:	<input type="text"/>										
Relacion con el evaluado	<input type="text"/>										
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #008000; color: white;">Deficiente</th> <th style="background-color: #008000; color: white;">Regular</th> <th style="background-color: #008000; color: white;">Bueno</th> <th style="background-color: #008000; color: white;">Muy bueno</th> <th style="background-color: #008000; color: white;">Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table>	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	1	2	3	4	5
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente							
1	2	3	4	5							
Comunicación											
Comparte información de manera erectiva y asertiva.	<input type="text"/>										
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.	<input type="text"/>										
Presta atención en las conversaciones.	<input type="text"/>										
Se comunica de manera escrita con claridad.	<input type="text"/>										
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.	<input type="text"/>										
Fomenta el dialogo de manera abierta y directa.	<input type="text"/>										
Trabajo en equipo											
Se desempeña como un miembro activo del equipo.	<input type="text"/>										
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.	<input type="text"/>										
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.	<input type="text"/>										
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	<input type="text"/>										
Resolución de problemas											
Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.	<input type="text"/>										
Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.	<input type="text"/>										
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.	<input type="text"/>										
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.	<input type="text"/>										
Conserva la calma en situaciones complicadas.	<input type="text"/>										
Mejora continua											
Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.	<input type="text"/>										
No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.	<input type="text"/>										
Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.	<input type="text"/>										
Se esfuerza por innovar y aportar ideas.	<input type="text"/>										
Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad	<input type="text"/>										
Organización y administración del tiempo											
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.	<input type="text"/>										
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados	<input type="text"/>										
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.	<input type="text"/>										

Enfoque en el cliente

Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.

Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.

Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.

Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.

Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.

Pensamiento estratégico

Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.

Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.

Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.

Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.

Enfoque a resultados

Reconoce y aprovecha las oportunidades.

Mantiene altos niveles de estándares de desempeño

Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.



ANEXO C: ENTREVISTA

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA HOSTERIA QUINLATA EN EL CANTÓN PATATE

Datos Personales

Nombre Ing. Fabricio Villacis

Cargo Gerente propietario

Preguntas

Guía de entrevista

P1. ¿Cómo mide el éxito de tu equipo?

P2. ¿Cómo te enfrentas a empleados que se resisten a los cambios?

P3. ¿Cómo motivas a tu equipo?

P4. ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña?

P5. ¿Creé usted que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?



epoch

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 05/ 02 / 2024

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: ARIEL AGUSTÍN ZURITA ALBÁN
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

1802-DBRA-UPT-2023