



**Universidad
Israel**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020-CES

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

“Desarrollo de la evaluación de desempeño por competencia en la PANIFICADORA EL REVENTADITO ubicada en la ciudad de Quito”

Línea de Investigación:

Gestión del Talento Humano

Campo amplio de conocimiento:

Talento Humano

Autor/a:

Rodas Calle Mercedes Jeanneth

Tutor/a:

Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

Quito – Ecuador

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas** con C.I 1721529186, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: **“DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA EN LA PANIFICADORA EL REVENTADITO UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”**.

Elaborado por: Rodas Calle Mercedes Jeanneth, de C.I: 1722629514, estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 16 de marzo de 2023



Mg. Sebastián Pérez M.

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR	2
ÍNDICE	3
INFORMACIÓN GENERAL	6
Contextualización del problema	6
Problema objeto de investigación	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	8
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	8
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	9
1.1 Contextualización del estado del arte	9
1.2 Proceso de investigación metodológico.....	13
1.3 Resultados de la investigación	18
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	26
2.1 Los fundamentos de teoría aplicados	26
2.2 Descripción de la propuesta.....	28
2.3 Descripción de la propuesta.....	37
2.4 Validación de la propuesta.....	57
2.5 Matriz de articulación de la propuesta.....	61
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Componentes de la población	15
Tabla 2. Formularios ED 360 ^a – JE - 001	46
Tabla 3. Formularios ED 360 ^a – SUB - 002	47
Tabla 4. Formularios ED 360 ^a – PAR - 003	48
Tabla 5. Formularios ED 360 ^a – AUT - 004	49
Tabla 6. Formularios ED 360 ^a – CINT - 005	50
Tabla 7. Nivel Gerencial Jefe	51
Tabla 8. Nivel Gerencial jefe aplicada	52
Tabla 9. Administrativo -Subordinado	52
Tabla 10. Administrativo – Subordinado aplicada.....	52
Tabla 11. Administrativos-pares	53
Tabla 12. Administrativo – pares aplicado	53
Tabla 13. Nivel Operativo Autoevaluación.....	53
Tabla 14. Nivel Operativo Autoevaluación aplicado	54
Tabla 15. Nivel Cliente Interno	54
Tabla 16. Nivel Cliente Interno aplicado	54
Tabla 17. Categoría de Evaluación	55
Tabla 18. Descripción sobre el perfil de validadores.....	57
Tabla 19. Escala de evaluación de criterios.....	58
Tabla 20. Matriz de articulación.....	60
Tabla 21. Matriz resumen validación de expertos	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores que afectan el ambiente laboral.....	10
Figura 2. Encuesta.....	17
Figura 3. Bienestar del personal	18
Figura 4. Ingreso a la empresa	18
Figura 5. Evaluación del desempeño laboral.....	19
Figura 6. Objetivo de la evaluación al desempeño.....	19
Figura 7. Resultados de su evaluación	20
Figura 8. Reconocimiento del desempeño.....	20
Figura 9. Ambiente laboral	21
Figura 10. Funciones laborales.....	21
Figura 11. Rotación del personal	22
Figura 12. Competencias profesionales	22
Figura 13. Entrevista	23
Figura 14. Evaluación del desempeño 360°	27
<i>Figura 15. Desventajas y ventajas de emplear la evaluación 360^a</i>	<i>28</i>
Figura 16. Organigrama Estructural de la empresa “Panificadora el Reventadito.	30
Figura 17. Organigrama funcional de la empresa “Panificadora el Reventadito.”	31
Figura 18. Manual de funciones del gerente.....	32
Figura 19. Manual de funciones del operativo.....	33

Figura 20. Manual de funciones del vendedor	34
Figura 21. Manual de funciones del jefe de producción	35
Figura 22. Manual de funciones de los operarios	36
Figura 23. Modelo de evaluación 360°	38
Figura 24. Preparación	41
Figura 25. Sensibilización	42
Figura 26. Proceso de evaluación	43
Figura 27. Proceso de recolección de datos.....	44
Figura 28. Reporte	51
Figura 29. Feedback	55
Figura 30. Planes de desarrollo	56

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS A	66
ANEXOS B.....	67
ANEXOS C.....	68
ANEXOS D	69
ANEXOS E.....	70
ANEXOS F.....	71

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del problema

Actualmente, las empresas de todo el mundo dependen del talento humano, por lo que es importante seguir enfoques de desarrollo individual para cada empleado, mediante el cual se desarrolle un proceso clave para cada empleado de empresas de todos los tamaños o industrias, lo que le permitirá administrar mejor el talento de manera nivel individual, siempre que aumente la productividad de la organización.

“Por lo general, las organizaciones se apoyan principalmente en el factor humano para su funcionamiento y desarrollo, por lo que se debe intensificar la formación y el aprendizaje continuo para poder realizar el trabajo con mayor calidad” (Morales, 2018).

La “PANIFICADORA EL REVENTADITO” se ubica en Quito, los últimos años la empresa ha demostrado un elevado crecimiento, por lo cual actualmente está estructurado de la siguiente manera: personal administrativo (8 trabajadores), de apoyo y operativo (103 trabajadores) que trabajan desde el lunes al domingo en horarios rotativos. Parece ser que varios de los trabajadores tienen inconformidad con su ambiente laboral actual, esto resulta preocupante debido a que puede causar malestar, inestabilidad en la empresa.

La eficiencia del trabajo afecta directamente a la calidad en los procesos de la elaboración de productos y atención al cliente que brinda la empresa “PANIFICADORA EL REVENTADITO”, los cuales si no se presta la debida atención podría generar problemas con el tiempo. Por ello, los gerentes desarrollan métodos de gestión de recursos humanos para aumentar la eficiencia y mejorar la productividad.

Con la finalidad de que las evaluaciones realizadas en la empresa “PANIFICADORA EL REVENTADITO”, sean objetivas y a la vez útiles al reducir costos y brindar un servicio de alta calidad, debe basarse en un proceso estructurado que le permita evaluar formalmente la calidad del trabajo de sus trabajadores; ya partir de ahí poder idear estrategias que se vean relacionadas con la motivación y desarrollo de sus empleados.

Es importante destacar que la evaluación de la eficiencia y desempeño no representa un objetivo mismo en sí, sino un medio de utilidad que mejore la producción y capacidad del talento en la empresa. La investigación actual de evaluación del desempeño permite así la identificación de factores posicionales y su impacto en el desempeño laboral; También permite identificar los principales factores que inciden directamente en la productividad de los empleados (Redrobán, 2015, pág. 13).

Con base en los resultados de la evaluación del desempeño, se desarrollarán métodos para promover el desempeño y los buenos resultados, que brindarán información relevante y precisa que influirán en las decisiones tomadas. Según los resultados se diseña un método para disminuir las debilidades y aumentar el desempeño de los empleados, además de aplicar un proceso de aprendizaje para que los empleados enfoquen sus esfuerzos y minimicen las falencias de los empleados, siendo así más motivados y productivos en el trabajo.

Los resultados de la evaluación del desempeño que se desarrollara en la “PANIFICADORA EL REVENTADITO”, proporcionaran información necesaria y se utilicen como mecanismo esencial en la toma de decisiones. A partir de los resultados que se obtuvieron se propondrán mejoras en función de las debilidades fijadas detectadas en los colaboradores y sus procesos productivos, adicional, se implementará un mecanismo de actualización que deje a los empleados explotar las fortalezas, reducir las debilidades, consiguiendo de esta manera, estar motivados y mejor rendimiento en sus actividades.

Problema objeto de investigación

¿Por qué la productividad de los empleados debe estar determinada por sus actividades y cómo afecta esto a la productividad de la empresa “PANIFICADOR EL REVENTADITO”?

Objetivo general

Desarrollo de la evaluación de desempeño y el rendimiento laboral utilizando el método 360 grados para la empresa “PANIFICADORA EL REVENTADITO”.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos sobre las herramientas para la evaluación del rendimiento y desempeño Laboral.
- Diagnosticar la necesidad de implementar la evaluación de desempeño mediante un método cuantitativo y cualitativo en la “PANIFICADORA EL REVENTADITO”.
- Desarrollar la evaluación de 360° evaluación de desempeño para medir los resultados del rendimiento de los colaboradores de la empresa “PANIFICADORA EL REVENTADITO”.
- Valorar el proyecto investigativo a través de criterio de especialistas en evaluación de desempeño por competencias.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Los beneficios de este estudio se verán reflejados en los resultados obtenidos, ya que nos brindará datos que serán utilizados para futuros cambios que nos gustaría lograr al implementar estos procesos Proceso de evaluación del desempeño más adecuado.

Las encuestas anteriores eran evaluaciones informales del comportamiento diario de los empleados, donde se encontraron datos contradictorios que no se podían usar para analizar el desempeño laboral. Estudiar la evaluación de puestos como una herramienta nos permitirá establecer indicadores de desempeño de los empleados de PANIFICADORA EL REVENTADITO, lo que nos permitirá desarrollar métodos y políticas para mejorar continuamente los activos de la empresa.

Por ello, los empleados se han establecido como uno de los activos de mayor valor en la compañía, de ahí las mejoras que se llevan a cabo en este ámbito en la organización son de vital importancia por ende se invertirán recursos para adquirir e implementar nuevas herramientas tales como la denominada evaluación de desempeño de 360°, los empleados se podrán sentir motivados a utilizar sus valores y cualidades para mejorar el desempeño del negocio “PANIFICADORA EL REVENTADITO”.

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 Contextualización del estado del arte

1.1.1 Desempeño o rendimiento laboral

Se define como desempeño laboral a aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (Ramirez, 2019).

Estas actividades se pueden medir por sus resultados y, por tanto, por su aportación a la empresa.

La productividad o desempeño es la relación que existe del trabajo finalizado y los resultados que se obtuvieron de ello, que son beneficiosos para la empresa. Esta relación depende no sólo del desempeño de los deberes y actividades funcionales de la persona establecida en un puesto determinado, sino a la vez de factores aparte del trabajador.

1.1.2 Motivación laboral

La motivación como el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones (Posso, 2021).

1.1.3 Factores que inciden en el desempeño laboral

Hay muchos factores que inciden o afectan la productividad en cualquier organización, en ciertos casos varios factores combinados con los problemas personales a los que nos enfrentamos en la vida diaria que afectan el desempeño en la jornada laboral. Cabe recalcar que rendimiento y la productividad laboral no son los mismo, ya que el rendimiento está ligado a las conductas que

existen en el ambiente laboral en cambio la productividad corresponde a los resultados de estas (IMF, 2022).

Los siguiente los factores que afecta el desempeño son; La motivación, clima laboral, la comunicación, los horarios, factores ambientales, desarrollo profesional y herramientas necesarias (IMF, 2022).

1.1.4 Método para evaluar el desempeño

1.1.4.1 Ambiente laboral

El ambiente de trabajo es un ambiente de desarrollo entre los empleados de la empresa. La calidad del ambiente de trabajo tiene un impacto directo en la satisfacción de los empleados y aumenta significativamente la productividad.

De acuerdo con esta lógica, mientras un buen ambiente de trabajo sirve a los objetivos comunes de la empresa, un mal clima destruye el ambiente de trabajo provocando conflictos o situaciones desagradables para los empleados y esto conduce a un menor rendimiento, de ahí la importancia de aplicar encuestas a los empleados para ayudarnos a medir satisfacción del empleado (QuestionPro, 2020).

1.1.4.2 Factores que afectan el ambiente laboral de una empresa

Figura 1. Factores que afectan el ambiente laboral.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE UNA ORGANIZACIÓN
<p>1. Liderazgo flexible. Tener la capacidad de adaptarse a múltiples situaciones laborales, facilita un clima de trabajo positivo que guiará a la empresa al éxito.</p>
<p>2. Relaciones sanas. Para ello debe haber un respeto y buena comunicación. Estos dos puntos repercuten en el ánimo general de la empresa y a su vez es percibido por los clientes.</p>
<p>3. Autonomía. El tener independencia en tareas habituales genera un buen clima laboral. Dale la certeza a tu fuerza laboral de que confías en su labor y lograrás también la felicidad en el trabajo.</p>
<p>4. Igualdad. Cerciórate de que todos los miembros de la empresa sean tratados con criterios justos para evitar injusticias y envidias entre ellos.</p>
<p>5. Espacios de trabajo óptimos. Ofrece el espacio adecuado para que el empleado desarrolle su trabajo, desde un lugar limpio, con buena iluminación, buena distribución de espacios y que cuenten con las herramientas necesarias para realizar su labor.</p>
<p>6. Reconocimiento. En una empresa, el reconocimiento del trabajo bien hecho motiva a los empleados a crear un espíritu competitivo. Una gran manera de lograrlo es haciendo una encuesta para elegir al empleado del mes.</p>

Fuente: Elaboración propia

1.1.4.3 Rendimiento Laboral

Según la (ESPAÑOLA, 2022), “Rendimiento consistente en las contraprestaciones o utilidades, cualquiera que sea su denominación o naturaleza, dinerarias o en especie, que deriven directa o indirectamente del trabajo personal o de la relación laboral o estatutaria y no tengan el carácter de rendimientos de actividades económicas” (pag,1).

1.1.5 Definición de competencias

La competencia es el conocimiento asociado con la capacitación formal, las habilidades y destrezas adicionales requeridas para desempeñar deberes y responsabilidades en el lugar de trabajo (Palau y Viteri, 2010). De igual forma, es la capacidad de un individuo para desempeñar con eficacia el mismo trabajo en diferentes ambientes de trabajo, mostrando sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes con base en los resultados y expectativas esperadas (Palau y Viteri, 2010). La evaluación basada en competencias proporciona un alto nivel de comprensión de las actividades medidas y dirigidas, también facilitará las conversaciones sobre el desempeño, proporcionando una información más sistemática y centrada en el desempeño de quienes ocupan el puesto (Palau y Viteri, 2010).

1.1.5.1 Características de las competencias

Según (Arriola, 2008):

- Se basa en estándares que caracterizan el nivel que se espera de competencia de los empleados.
- Algunos estándares proporcionan criterios para lo cual es considerado un buen trabajo realizado.
- La evaluación es personal, no compara a los empleados entre sí.
- Ajustar la evaluación del personal a evaluar: competente o incompetente.

Además, (Palau y Viteri, 2010) señala que las características son:

- Se realiza preferentemente en situaciones reales de trabajo, simulaciones o

entrevistas.

- No se adhiere a un patrón de ejecución predefinido, es más un proceso que un momento.
- No depende de la realización de una determinada actividad educativa.
- Incluye las competencias y su reconocimiento que fueron adquiridos en el puesto de trabajo.
- Esto le permite concentrarse en sus estudios o prepararse para el futuro y, por lo tanto, es importante para el desarrollo de habilidades y destrezas.
- Esta es la base para la emisión de certificados de competencia de los empleados.

1.1.6 Clasificación de las competencias

Las competencias identificadas para cada empresa se dividen en tres categorías:

1.1.6.1 Competencias institucionales

Son competencias relacionadas con los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas requeridas por todos los miembros de una organización o grupo profesional, ya que se han desarrollado a través del aprendizaje y el desarrollo (Palau y Viteri, 2010). Estas competencias reflejan los principios y valores, códigos de conducta, servicios y gobierno de la organización que conducen a la realización de la misión y los objetivos estratégicos de la organización (Palau y Viteri, 2010).

1.1.6.2 Competencias conductuales

Estas son competencias relacionadas con actitudes o comportamientos que muchas veces se expresan y conceptualizan en atributos o características personales en un puesto determinado y representan la capacidad de lograr cultura organizacional en un puesto determinado (Palau y Viteri, 2010).

1.1.6.3 Competencias técnicas

Son competencias que se relacionan con los conocimientos y habilidades específicas requeridas para desempeñar un puesto en particular. Estas competencias están directamente

relacionadas con la finalidad de cada campo al que pertenece el cargo (Palau y Viteri, 2010).

1.2 Proceso de investigación metodológico

1.2.1 Enfoque de la investigación

Las naturalezas de los datos pueden indicar que este estudio es de naturaleza cuantitativa cualitativa, ya que a través de los datos obtenidos y el análisis de aquella información sobre el proceso de desarrollo teórico se puede obtener información real para que podamos continuar con nuestra investigación.

“Por definición, la investigación cualitativa está orientada a la producción de datos descriptivos, como el habla y el discurso de las personas, expresándolos en forma hablada y escrita, además de comportamientos observables” (Urbina, 2020, pág. 1).

El análisis investigativo sobre la evaluación del desempeño y su relación con el trabajo de “PANIFICADORA REVENTADITO”, ayudará a perfeccionar y establecer lineamientos que permitan una buena organización, pero esto se hará recabando información relevante y el desempeño por evaluación y comportamiento de los empleados, donde se realizará la correcta aplicación de métodos o técnicas que conduzcan al correcto trabajo y productividad de los empleados de "PANIFICADORA REVENTADITO".

En otro punto; para su propósito previsto, este proyecto enfatiza la investigación aplicada, ya que le permite analizar e investigar un problema para encontrar una solución. Además, permite que las respuestas encontradas durante la investigación sean aplicadas a otras situaciones de investigación similares, de manera que la información pueda ser reproducida en otros estudios.

La investigación aplicada tiene como finalidad mejorar la situación problema de las empresas, sus procesos operativos y la prestación de los servicios que prestan.

Por tanto, la investigación aplicada ayuda a encontrar soluciones a problemas de la vida real y también apoya a la investigación básica para alcanzarlas.

1.2.2 Tipo de investigación

“La investigación descriptiva es un tipo de investigación que se encarga de explicar la población, situación o fenómeno en el que se desarrolla el estudio. Debe proporcionar información sobre qué, cómo, cuándo y dónde es relevante para la pregunta de investigación.” (Mejia, 2020, pág. 1).

Según investigaciones de “PANIFICADORA REVENTADITO”, la definición de problema se utiliza para describir la situación de dicha empresa y sus problemas, así como las características del fenómeno estudiado y las posibles respuestas que pueden dar solución al problema. campo de actividad en el futuro.

En este estudio exploratorio, utilizaremos la investigación descriptiva como método de recopilación de información, ya que las encuestas proporcionarán datos que describirán mejor el problema y sus causas, lo que ayudará a encontrar posibles soluciones en el negocio.

“Una encuesta de campo o encuesta de campo es un tipo de encuesta que recopila o mide datos en el lugar donde ocurre un evento en particular” (Cajal, 2020, pág. 1).

Lo cual significa que, a través del trabajo de campo, nosotros, siendo investigadores, seremos transportados a la ubicación del problema que investigaremos para recopilar datos necesarios para la presente investigación.

1.2.3 Población

Una población es el conjunto de personas u objetos que desea conocer en su investigación. Un universo o población está formado por humanos, animales, registros médicos, nacimientos, muestras de laboratorio, accidentes de tránsito, entre otros (Lopez, 2004).

La población escogida para realizar el proyecto investigativo está compuesta por personas vinculadas al tema propuesto:

- **Empresa:** “PANIFICADORA EL REVENTADITO”
- **Lugar:** Sur de Quito
- **Componentes:** Administrativos, Operativos

Tabla 1. Componentes de la población

No	COMPONENTES	CANTIDAD	METODOLOGÍA APLICADA
1	Administrativos	8	Encuesta
2	Operativos	103	Encuesta
TOTAL, POBLACIÓN		111	

Fuente: Elaboración propia

1.2.4 Muestra aleatoria simple

Para la obtención de la muestra de los trabajadores de la “PANIFICADORA EL REVENTADITO”, se utilizó el muestreo probabilístico porque se decía que cada uno de los miembros de la población encuestada tenían igual probabilidad de formar parte de la muestra. Dónde:

- N = Población 111
- Z = Nivel de confiabilidad $0,95/2 = 0,4750$ 1,96
- P = Probabilidad de éxito 0,5 (por el margen de error que puede existir)
- Q = Probabilidad de fracaso $1 - 0,5 = 0,5$
- E = Error admisible 0,05 (5%)
- n = Muestra

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

$$n = \frac{1,96^2 * 111 * 0,5 * 0,5}{(111-1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$n = 86$ encuestas

1.2.5 Métodos

Los métodos de investigación nos ayudarán a diseñar el estudio correcto y sobre la base de ellos lograremos los resultados presentados.

1.2.5.1 Método inductivo – deductivo

Para llevar a cabo este estudio se utilizó un enfoque inductivo-deductivo que nos ayude a establecer la proposición del caso y así generar causa y efecto para poder determinar posibles soluciones al problema planteado y así lograr los objetivos planteados. en este proyecto.

1.2.5.2 Método analítico/sintético

Este sirve como una guía para comparar hechos y construir una teoría que permita acomodar y unir todos los factores que encontremos. Esto implica combinar secuencialmente ciertos factores, analizaremos las teorías que componen la investigación para mantener una comprensión clara de los casos que nos permita estructurar mejor los procesos del programa para lograr el objetivo.

1.2.6 Técnica

La recopilación de información es un proceso que permite recopilar y analizar datos, se realiza mediante métodos auxiliares adaptados a la necesidad. Lo usaremos para este estudio, una encuesta como herramienta de obtención y recolección de datos.

1.2.6.1 Encuesta

De acuerdo con Hurtado de Barrera (2000), “revisión documental es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan indirectamente o directamente con el tema establecido” (pág. 427).


El negocio o empresa podrá considerar solicitudes para realizar encuestas con la participación directa de individuos; dará respuesta a una serie de preguntas que se realizarán de acuerdo al entorno de la empresa, brindará información consistente, exacta y veraz.

La encuesta se utilizará para recopilar datos a través de una lista de preguntas que se les hará a los empleados de la empresa para determinar los procesos mediante los cuales realizan negocios y saber dónde se encuentra la empresa.

1.2.6.2 Guía para encuesta

La guía de la encuesta realizada incluye un conjunto de preguntas destinadas a recabar la información necesaria para los fines de la investigación, que nos permita identificar datos relevantes, como correspondería a administradores, panaderos, pasteleros, cajeros y tendero coordinador.

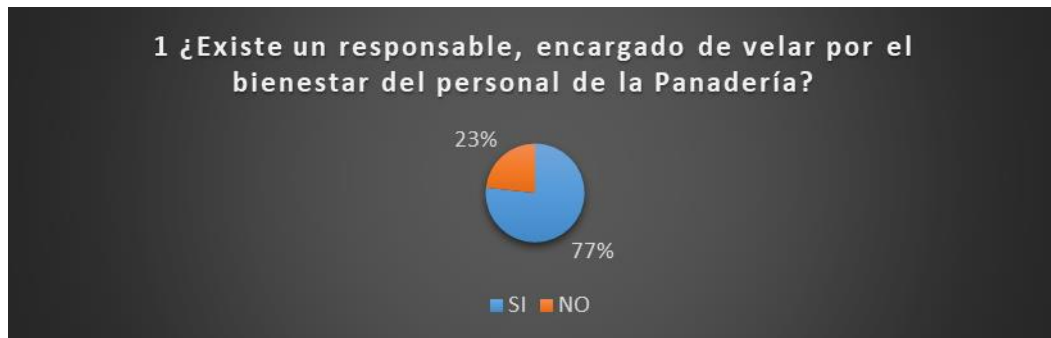
Figura 2. Encuesta

PANIFICADORA EL REVENTADITO	
ENCUESTA	
	
Objetivo: Conocer las distintas actividades y procesos, que realiza el personal y si obtener conocimiento del desempeño que se realiza.	
Instrucciones: Señale con una X la opción usted considere más conveniente.	
1. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la Panadería?	
Sí	()
No	()
2. ¿Su ingreso a la institución fue realizada por?	
Entrevista	()
Recomendación Personal	()
Aviso por redes	()
3. ¿Se realiza Evaluación a su Desempeño labora?	
Sí	()
No	()
4. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?	
Sí	()
No	()
5. ¿Conoce los resultados de su Evaluación?	
Sí	()
No	()
6. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?	
Sí	()
No	()
7. ¿Cómo calificaría su Ambiente Laboral?	
Muy bueno	()
Bueno	()
Regular	()
Malo	()
8. ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales?	
Sí	()
No	()
9. ¿Existe mucha rotación de personal?	
Sí	()
No	()
10. ¿Se potencia al interior de la institución sus competencias profesionales?	
Sí	()
No	()

1.3 Resultados de la investigación

1.3.1 Encuesta

Figura 3. Bienestar del personal



Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos en la encuesta reflejaron que 66 personas que equivale al 77% de la población dice que, si existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la panadería y el otro 23% que equivale a 20 personas según no conoce.

Figura 4. Ingreso a la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados arrojados en esta variable permiten identificar que el 17% fue por recomendación personal el otro 35% fue por medio de aviso de redes, y unos de los más seguros para la panadería es mediante la entrevista que mantiene una puntuación del 48%, para la persona encargada de recursos humanos es muy importante conocer a la persona, realizar una entrevista completa donde se pueda examinar sus actitudes y aptitudes etc.

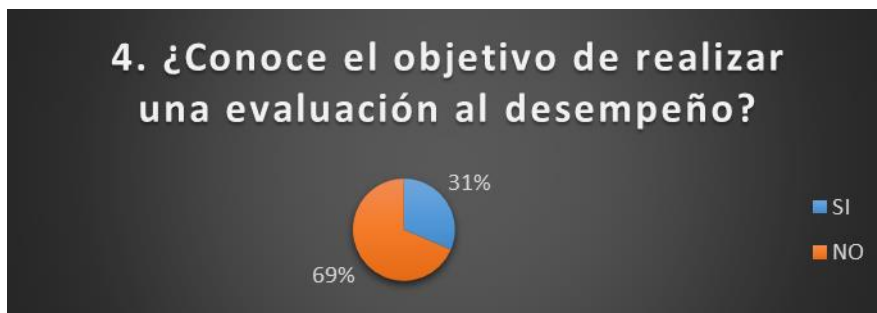
Figura 5. Evaluación del desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia.

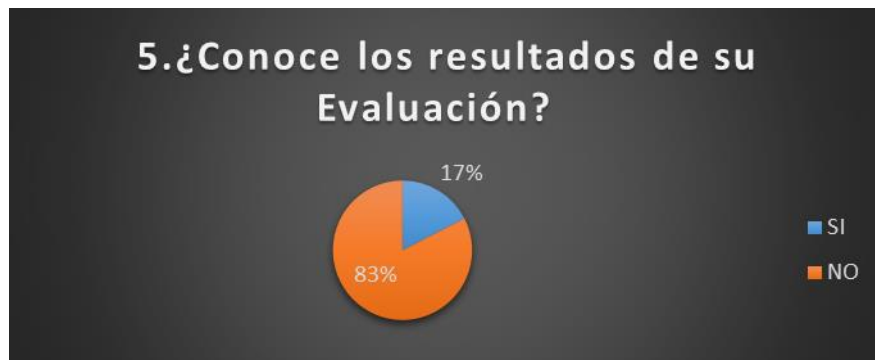
Los resultados arrojados en esta variable permiten identificar que el 17% dice que si realiza evaluaciones de desempeño laboral mientras que el 83% confirma que no se realiza dicha evaluación.

Figura 6. Objetivo de la evaluación al desempeño



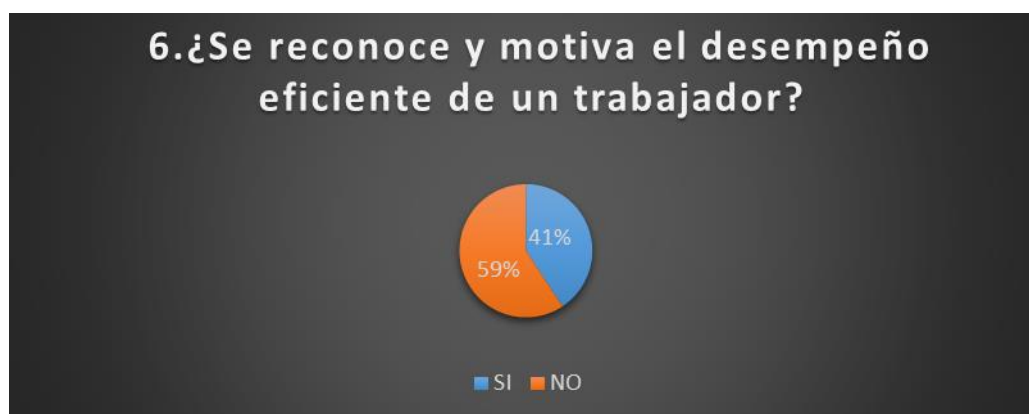
Fuente: Elaboración propia.

Según la encuesta, de las personas que se entrevistó el 31%, dice conocer el objetivo de realizar una evaluación de desempeño mientras que el 69% dice que no conoce dicho objetivo, esto le podría crear dificultades al trabajador necesitaría saber el porque se realiza una evaluación y las posibles mejoras que se podrían lograr. Al momento de volver a realizar una evaluación tendrían que dar un asesoramiento o capacitación de lo que es una evaluación para lograr respuestas confiables.

Figura 7. Resultados de su evaluación

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos nos indican que el 17% si conoce los resultados de su evaluación, mientras que el 83% dice que no esto afectaría a los cambios que necesitaría la empresa, si los trabajadores no conocen el resultado de sus evaluaciones no podrían saber en qué mejorar o cambiar.

Figura 8. Reconocimiento del desempeño

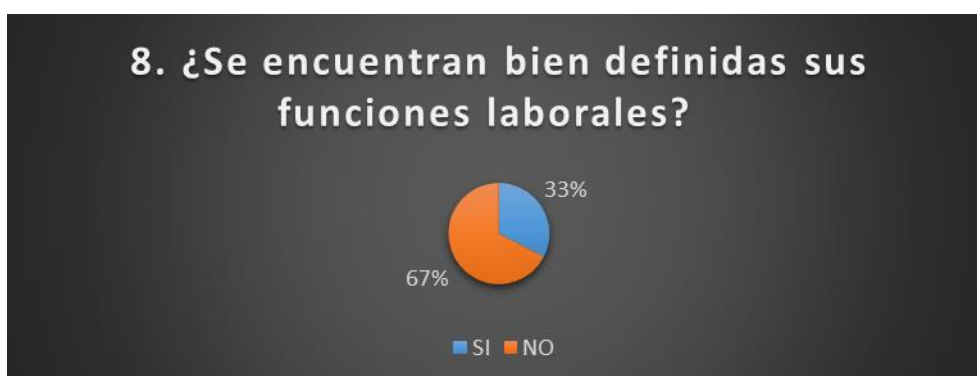
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la entrevista el 41% si se siente reconocido motivado de acuerdo desempeño, mientras que el otro 59% no está de acuerdo ya que solo realizan reconocimiento a las personas que trabajan más de 6 meses y no reciben ninguna motivación las personas que recién ingresan a trabajar.

Figura 9. Ambiente laboral

Fuente: Elaboración propia.

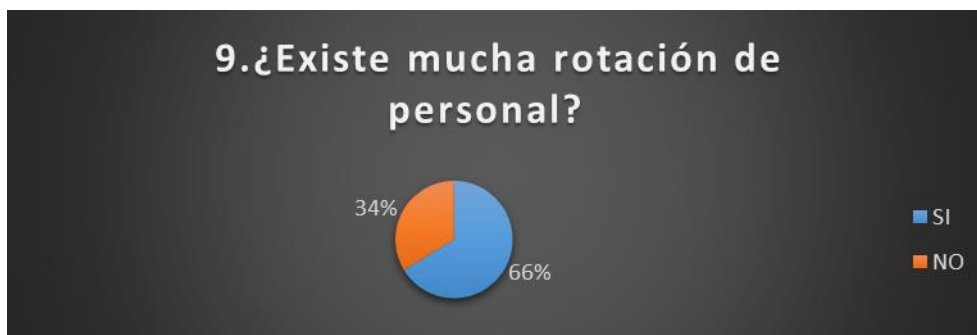
De acuerdo a los resultados obtenidos el 44% del personal considera que el ambiente laboral es regular mientras que el 23% se considera que el ambiente laboral es bueno, y el 16% califica el ambiente laboral muy bueno y bueno. Se llegar a la conclusión que el 44% no se siente conforme con su ambiente de trabajo al realizar una evaluación de desempeño se podría comprender los posibles errores que se mantiene.

Figura 10. Funciones laborales

Fuente: Elaboración propia.

Según la encuesta el 33% tiene claras sus funciones, mientras que el 67% no tienen bien definidas sus funciones laborales, esto puede provocar un bajo rendimiento en los trabajadores existiría tiempo ocio, y no sabrían que actividades realizar.

Figura 11. Rotación del personal



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos nos indican que el 34% no existe mucha rotación del personal, mientras que el 66% dice que sí esto podría ocurrir porque no tienen un buen ambiente laboral, las funciones no están bien definidas, falta de motivación al personal etc.

Figura 12. Competencias profesionales



Fuente: Elaboración propia.

Según el resultado de las entrevistas el 70% asume que no se potencializa al interior de la empresa sus competencias profesionales, y un porcentaje pequeño del 30% dice que sí.

1.3.1.1 Conclusión

La conclusión de la encuesta realizada a 84 empleados de la empresa Panificadora “El Reventadito” es la siguiente:

La mayoría de los colaboradores están conscientes de que tienen una persona responsable de sus actividades el cual supervisa cada una de ellas, y el medio por el cual ingresaron a laborar en la empresa fue mediante una entrevista en su gran mayoría. Actualmente se está aplicando las evaluaciones de desempeño por objetivos, y esta no se ha difundido ni se ha dado mayor

información sobre el tema, por lo cual, los empleados no conocen si se les realiza evaluaciones de desempeño ni el objetivo de las mismas, por ende, no existe un feedback o un resultado de dichas evaluaciones.


El programa de motivaciones o incentivos se las está realizando solo al personal que tiene más de 6 meses en la empresa por lo cual hay un malestar en el personal nuevo ya que piensan que no es equitativo, este es el motivo por el cual los empleados piensan que el ambiente laboral es regular ya que no tienen sus funciones bien definidas, esto aumenta el grado de la rotación. Con el resultado de este proyecto se pretende plantear un plan de carrera al interior de la empresa para que puedan crecer profesionalmente prestando sus servicios en las diferentes áreas.

1.3.2 Entrevista

De acuerdo con (Díaz- Bravo, 2013, pág 1) “la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”.

El método investigativo utilizado en este proyecto fue un cuestionario sustentado en una entrevista, compuesto por siete preguntas, que nos proporcionó información para desarrollar.

Figura 13. Entrevista

PANIFICADORA EL REVENTADITO	
	
Entrevista	
1.	¿Cómo te calificarías como líder?
2.	¿Qué tan bien comprende su función y las responsabilidades que conlleva su cargo?
3.	¿Qué debería hacer el jefe de departamento para ser eficaz como gerente/líder?
4.	¿Sabe cómo manejar las crisis?
5.	¿Sabe cómo motivar a los miembros de su equipo de diferentes maneras?
6.	¿Está dispuesto a delegar tareas cuando sea necesario?
7.	¿Cuál es el mejor método de evaluación de desempeño?

- **Entrevista no. 1**

Respuestas del Gerente General: SORIA ORTIZ LUIS AGUILAR

1. Me califico como, bueno ya que aún me falta pulir las destrezas y aptitudes para calificarme como excelente.
2. Yo creo que cada cargo es importante, ya que dependemos del uno del otro para cumplir con el ciclo de los procesos de inicio a fin.
3. Escuchar la opinión de grupo de trabajo para así poder tomar las mejores decisiones que beneficien a todos en conjunto.
4. Tengo un año de trabajo y no estado en esas circunstancias aún.
5. Si, se ha establecido programas de crecimiento interno en el tema laboral y bonificaciones por metas de cumplimiento.
6. Si, ya que si no se delega no se puede cumplir con el objetivo cada persona tiene una función específica la cual es estipulada en los manuales de funciones.
7. Tengo entendido que el más conocido es el método de evaluación de 360 grados.

- **Entrevista no. 2**

Respuestas Gerente Administrativo: Mrs. DIAZ TITUAÑA DARIO JAVIER

1. Como líder me califico, excelente me gusta coordinar las actividades con las personas y siempre estar al tanto de todas las áreas de trabajo y obtener buenos resultados y con la ayuda del grupo de trabajo siempre llegar a los objetivos planteados.
2. Cada cargo es sumamente importante y siempre toca estar preparándose, para poder brindar los mejor en cada puesto que uno desempeña.
3. Siempre estar dispuesto a cualquier situación que se presente, dando las mejores recomendaciones al equipo de trabajo.
4. Con la experiencia que tengo si se me han presentados situaciones complicadas, donde he tenido que manejar de la mejor manera y brindar las mejores soluciones.
5. Hay muchas maneras de motivar al personal, pero la que más se utiliza es dar bonos al mejor empleado.
6. En el ambiente de trabajo que uno se relaciona tiene que estar dispuesto a delegar, para poder cumplir con las metas acordadas.
7. La que más he utilizado es la Autoevaluación.

- **Entrevista no. 3**

Respuestas Gerente Recursos Humanos: LIC. CHACHA NARVAEZ NELY MARICELA

1. Me califico una persona capaz de liderar eficazmente al grupo de trabajo y trabajar junto con ellos para obtener un mejor resultado.
2. Lo comprendo muy bien mis funciones dentro mi cargo sobre todo la responsabilidad que tengo para cumplir con cabalidad mi trabajo y tener mejores resultados.
3. El jefe del departamento para ser eficaz debe comunicar bien las cosas o decisiones de manera clara y precisa
4. Si, lo primero verificaría en qué situación se encuentra y de acuerdo a ello tomaría las mejores decisiones para controlar.
5. Si, la mejor motivación para los miembros sería incentivándoles ya sea económicamente o con días de Descanso adicional a los que ellos tienen.
6. Por su puesto que si delegaría tareas para terminar el trabajo más rápido y de la mejor manera
7. Para mí el mejor método sería uno que abarque todo tipo de evaluaciones para que se puedan desempeñar de la mejor manera

1.3.2.1 Análisis de la entrevista

Como conclusión de las tres entrevistas realizadas se obtiene que las personas del personal administrativo quienes dirigen a la empresa tienen los conocimientos y aptitudes necesarias para desempeñar su puesto y dirigir el personal que está bajo su cargo, conocen como manejar una situación de crisis y también como incentivar o motivar al personal para poder cumplir con los objetivos organizacionales.

La deficiencia se da en que tienen los conocimientos y demás, pero no los aplican ya que no realizan actividades de evaluación o una retroalimentación de las funciones de sus colaboradores.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1 Los fundamentos de teoría aplicados

2.1.1 Definición de estructura organizacional

La estructura organizativa es una división deliberada de funciones en la que cada uno asume una función que se espera que sea lo más eficaz posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación (Gestiopolis, 2015).

La estructura organizacional de la empresa está conformada de acuerdo la magnitud y a las características que tenga, abarca niveles jerárquicos como la gerencia general y los distintos departamentos por los que está conformado.

2.1.2 La evaluación de desempeño

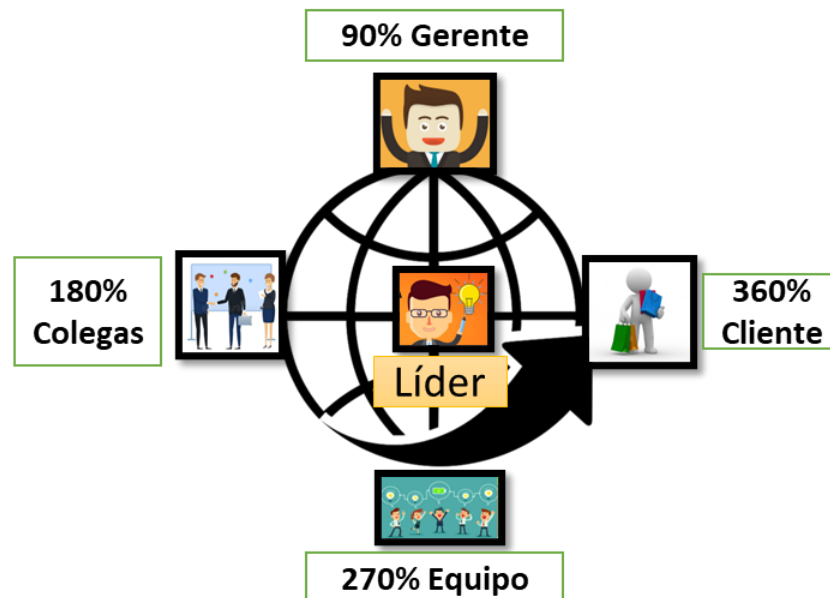
Forma parte de las herramientas consideradas imprescindibles en el gestionamiento de talento humano. La evaluación de los resultados parte de las necesidades de las empresas por un lado de determinar los puestos y por otro de conocer el nivel de competencia de las personas que los ocupan. La evaluación de los empleados en sí misma no es un fin sino un medio y una herramienta para mejorar el desempeño de los recursos humanos de la empresa (Ureña, 2013, pág. 1).

2.1.3 Método sobre evaluación del desempeño en 360 grados

Comentarios de 360 grados También conocidos como revisiones integrales, y como su nombre indica, los comentarios de 360 grados brindan a los empleados la mejor revisión posible. Su propósito es brindar una perspectiva sobre la toma de decisiones y la toma de decisiones respecto a los empleados.

“Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas” (Martinez, s.f., pág. 1).

Figura 14. Evaluación del desempeño 360°



2.1.3.1 Finalidad de la encuesta 360°

“Esta herramienta es de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto” (Perez, 2021).

Estos son algunos de los principales usos de este en las empresas:

- Medir la efectividad del talento humano.
- Capacidad nominal.
- Desarrollar programas de capacitación y desarrollo.
- Como base para la implementación de planes de carrera y sucesión.

Además, se realizan las evaluaciones 360° con el objetivo de obtener información acerca de:

- Planificación y organización
- Clima organizativo
- Empeño de los empleados
- Comunicación
- Visión que tienen de la empresa
- Enfoque hacia el cliente
- Gestión del cambio
- Creatividad e Innovación
- Confianza e Integridad
- Líder
- Resultados
- Trabajo colaborativo y en equipo

2.1.3.2 Desventajas y ventajas de emplear la evaluación 360ª

Figura 15. Desventajas y ventajas de emplear la evaluación 360ª

EVALUACION 360 GRADOS	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
El modelo 360 grados evita sesgos porque obtiene la información de múltiples fuentes, es decir, de varias personas con diferente responsabilidad, relación con el evaluado y rol en la empresa.	Para empezar, puesto que las fuentes son tan variadas, puede ser difícil de gestionar.
El formato de evaluación 360 es más objetivo, porque evalúa diferentes competencias de distinta manera. Por ejemplo, el trato con el cliente lo valorará mejor un cliente que un compañero. Con los beneficios que eso implica.	Dada su amplitud, analizar los resultados se vuelve más complejo si no contamos con un software o sistema específico que agilice el tratamiento de los datos.
La evaluación 360 grados fomenta la formación de equipos de trabajo más completos y cohesionados.	Requiere de mayor planificación que otros modelos.
Permite evaluar las competencias clave del puesto y las fortalezas y debilidades del empleado.	Puede derivar en tensiones entre departamentos si no se realiza adecuadamente.
Mejora la equidad y garantiza que los procesos de promoción interna sean justos.	Puede fomentar un tipo de evaluación crítica, poco objetiva.
Asimismo, y puesto que obtiene esa información de fuentes muy variadas, la evaluación 360 grados fomenta la comunicación horizontal e involucra a diferentes departamentos.	
Otra de las virtudes de la herramienta 360 grados es que permite recopilar una ingente cantidad de información de cada miembro del equipo clave en el proceso.	

FUENTE: Elaboración Propia

2.2 Descripción de la propuesta

La empresa “Panificadora El Reventadito”, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, cuenta con 1 matriz y 8 sucursales, la actividad principal es la elaboración de productos de panadería, pastelería, galletería, cafetería y pizzería, los cuales son de excelente calidad.

La empresa en sus diferentes áreas posee personal calificado, los cuales se actualizan constantemente para lograr obtener resultados óptimos en la elaboración de los productos que van a ofertar, y así llegar a todas las mesas de los consumidores de la ciudad de Quito.

2.2.1 Estructura organizativa

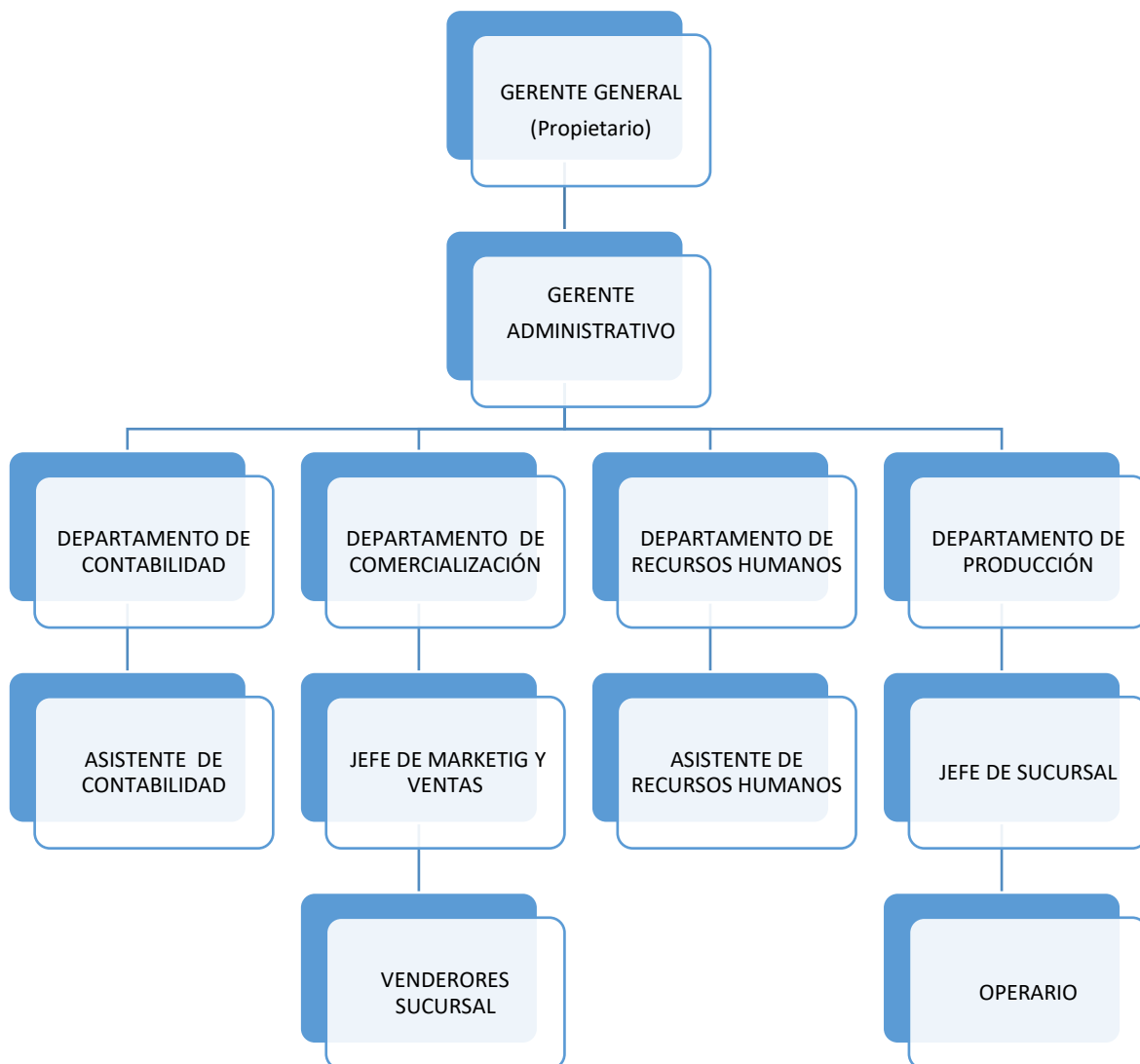
La estructura organizativa es una división deliberada de funciones en la que cada persona asume una función que se espera que sea lo más eficaz posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. (Gestiopolis, 2015)

La estructura organizacional de una empresa está conformada de acuerdo la magnitud y a las características que tenga, abarca niveles jerárquicos como la gerencia general y los distintos departamentos por los que está conformado.

2.2.2 Organigrama estructural

La empresa “Panificadora el Reventadito”, establece el siguiente organigrama estructural, que le permite visualizar las áreas y jerarquía que existe en la organización y así permitir un desarrollo correcto de las actividades.

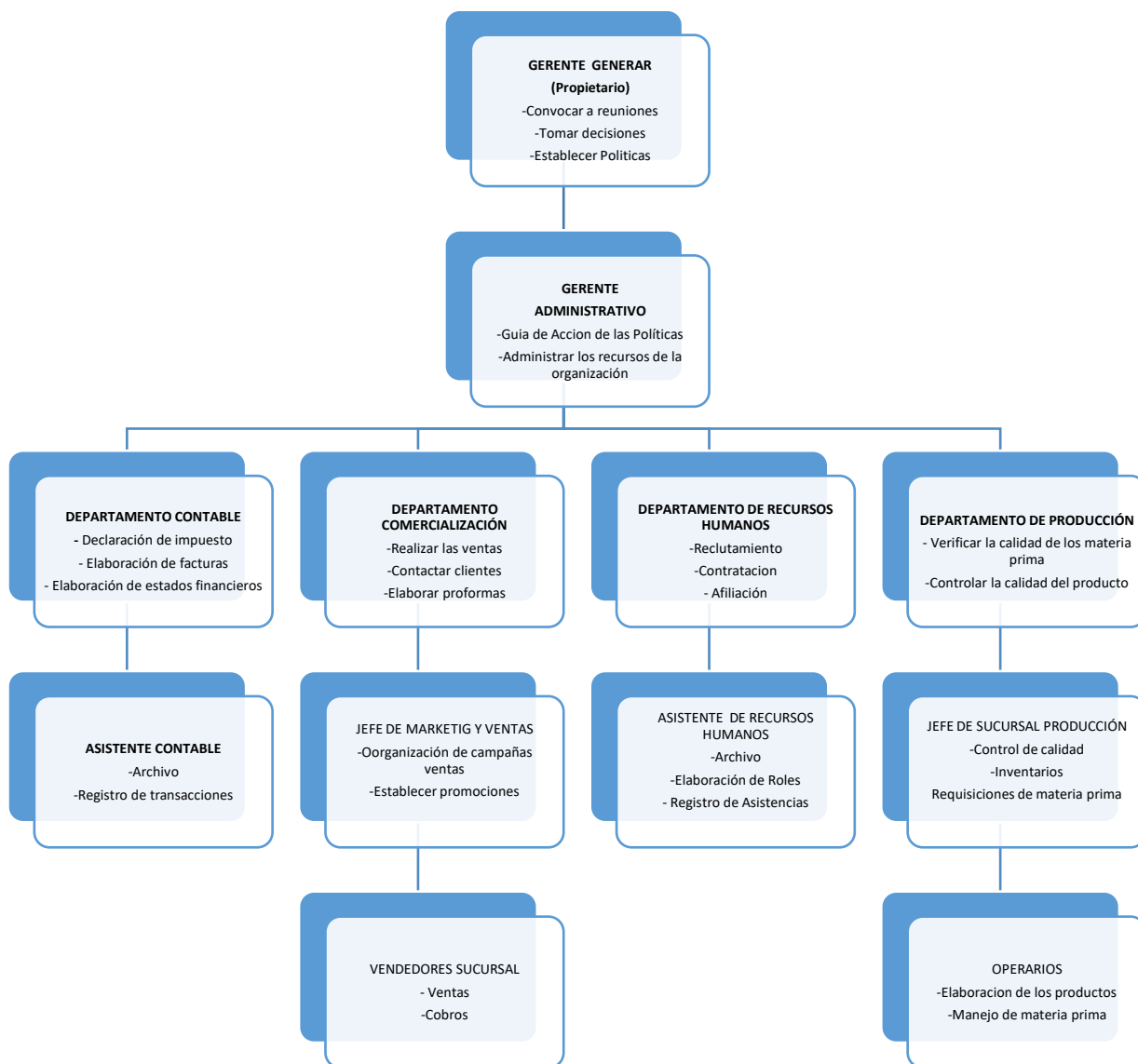
Figura 16. Organigrama Estructural de la empresa “Panificadora el Reventadito.



2.2.3 Organigrama funcional

Indica las actividades específicas que tiene que realizar cada persona de las áreas que está conformada la empresa.

Figura 17. Organigrama funcional de la empresa “Panificadora el Reventadito.”



2.2.4 Manual de funciones

Esta es una herramienta que contiene un conjunto de estándares y tareas que todos los funcionarios desarrollan en sus actividades diarias y se prepararán con técnicas sobre la base de procesos, sistemas, estándares adecuados y resumiendo el establecimiento de libros de texto y libros de texto sobre el desarrollo del desarrollo regular o el trabajo diario sin interferir con

habilidades intelectuales o autónomas e independientes del espíritu o profesionalismo de cada empleado o empresa opera la empresa, porque pueden tomar las decisiones más precisas respaldadas por los principios principales y establecer responsabilidades claras (Cors, 2019). Las obligaciones de que cada elemento, sus requisitos, registros, incluidos los informes de trabajo, deben prepararse al menos cada año, de las cuales el trabajo se realiza en un período de tiempo, designado (Cors, 2019). Maneras cualitativas y cuantitativas en CV, problemas e inconvenientes y decisiones decisivas que su combinación tanto en informes como en libros de texto debe ser muy apreciado por los jefes relevantes para garantizar el desarrollo y la calidad de la gestión adecuada (González Sanchez, 2011).

El manual de funciones de la empresa “Panificadora el Reventadito”, servirá como un instrumento a través del cual los trabajadores contarán con el conocimiento de las actividades que deberán desarrollar debido a que se especifican las funciones y las competencias laborales.

El manual de funciones contendrá los siguientes aspectos:

- Puestos de Trabajo
- Nivel
- Supervisa
- Título Profesional
- Habilidades
- Experiencia
- Funciones y Responsabilidades

Figura 18. *Manual de funciones del gerente*

PANIFICADORA EL REVENTADITO	
PUESTO DE TRABAJO:	Gerente /Dueño
NIVEL:	Directivo
SUPERVISA A:	Área Administrativa, Contable, Comercialización, Producción.
TÍTULO PROFESIONAL:	Ingeniero(a) Comercial, Ingeniero(a) Administración de Empresas o Afines.
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar al personal • Cuento con independencia profesional. • Tenga liderazgo. • Oportuno en la toma de decisiones
EXPERIENCIA:	3 años en posiciones similares
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la normativa interna de la microempresa. • Representar de forma legal a la microempresa. • Implementar procedimientos y políticas para el desarrollo de las actividades. • Establecer los objetivos de corto, mediano y largo plazo • Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que deben realizarse en la microempresa • Ejercer el liderazgo y la adecuada toma de decisiones. • Evaluar las inversiones que sean necesarias para el beneficio de la microempresa.



Figura 19. *Manual de funciones del operativo*


PANIFICADORA EL REVENTADITO	
	
NIVEL:	Operativo
SUPERVISA A:
TÍTULO PROFESIONAL:	Ingeniero(a) en Contabilidad y Auditoría
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar las actividades contables. • Contar con el conocimiento de los procesos contables. • Tener buenas relaciones personales.
EXPERIENCIA:	2 años en cargos similares
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con los archivos contables de manera ordenada. • Llevar de manera correcta la contabilidad de la microempresa. • Elaborar de manera mensual los roles de pagos. • Preparar los estados financieros. • Realizar informes del análisis contable, económica y financiero • Cumplir con las obligaciones fiscales que tiene la microempresa. • Administrar los recursos financieros. • Proporcionar la información económica al Gerente General para la toma de decisiones. 	

Figura 20. Manual de funciones del vendedor


PANIFICADORA EL REVENTADITO	
	
PUESTO DE TRABAJO:	Vendedor
NIVEL:	Operativo
SUPERVISA A:	-----
TÍTULO PROFESIONAL:	Bachiller
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Buena habilidad de Comunicación. • Trabajo bajo presión. • Cumpla las metas propuestas
EXPERIENCIA:	De 1 a 2 años en posiciones similares.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el pronóstico de las ventas. • Atender de manera adecuada al cliente. • Desarrollar programas de comercialización del producto. • Controlar el stock en existencia de la bodega. • Realizar informes de los pedidos y entregas del producto. • Planificar las visitas comerciales realizadas. • Determinar las condiciones de ventas. • Conocer las características y beneficios del producto. 	

Figura 21. Manual de funciones del jefe de producción

PANIFICADORA EL REVENTADITO	
PUESTO DE TRABAJO:	Jefe de producción
NIVEL:	Operativo
SUPERVISA A:	Operarios
TÍTULO PROFESIONAL:	Maestro Panificador
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas propuestas. • Liderazgo para dirigir a su equipo de trabajo. • Ser competitivo.
EXPERIENCIA:	2 años en cargos similares.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar a los trabajadores realicen correctamente el proceso de producción. • Capacitar a los operarios en la producción de panadería y pastelería. • Supervisar las actividades realizadas por los operarios. • Dar soluciones de los errores que se susciten en el proceso de producción. • Dar soluciones a los errores que se puedan suscitar en la producción • Realizar los informes acerca de los avances del proceso de producción. • Realizar un cronograma de actividades • Administrar los tiempos de producción. 	



Figura 22. Manual de funciones de los operarios

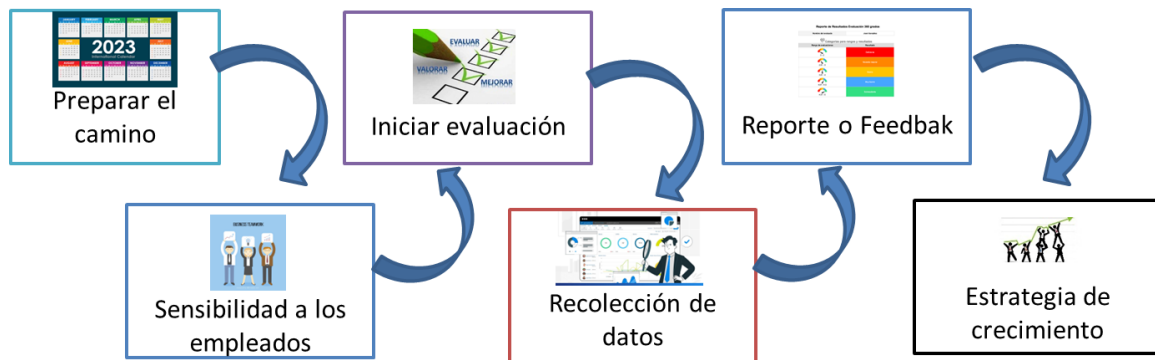
PANIFICADORA EL REVENTADITO	
PUESTO DE TRABAJO:	Operarios
NIVEL:	Operativo
SUPERVISA A:	-----
TÍTULO PROFESIONAL:	Bachiller.
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de comprensión. • Cumplimiento de lo asignado. • Facilidad de comunicación.
EXPERIENCIA:	1 año en cargos similares.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el proceso productivo de acuerdo lo establecido por el jefe de Producción. • Cumplir con las actividades asignadas para la elaboración del producto. • Utilizar los materiales necesarios. • Cuidar la maquinaria para la elaboración de panadería y pastelería. • Comunicar al jefe de producción sobre algún inconveniente que se presente. • Cumplir con las normas establecidas para que el producto sea de calidad.

2.3 Descripción de la propuesta

2.3.1 Modelo de evaluación 360°

Creación de la evaluación 360° en la “Panificadora el Reventadito” a continuación, se detallan los pasos que se deben seguir para su correcta implementación:

Figura 23. Modelo de evaluación 360°



Fuente: Elaboración propia

2.3.2 Metodología

La evaluación del desempeño de 360 grados como método rompe el estereotipo de que el jefe es el único que puede valorar los factores de sus empleados. En cuanto a la "PANIFICADORA EL REVENTADITO", se optó por este método para la evaluación: empleados, por asociados y subordinados, es decir, entre los clientes internos. Para conocer la opinión de los compañeros que trabajan conjuntamente en las diferentes áreas de la empresa (Aiken, Lewis, R. 2009, p. 141) y (Silva, 2012).

En cuanto a la estructura orgánica de "PANIFICADORA EL REVENTADITO", este método permite evaluar con un modelo de 360°, utilizando la técnica instrumental para evaluar todos los ángulos que terminan en 360°. "El procedimiento diseñado por Rensis Likert, empieza con la recopilación o elaboración de una gran cantidad de reactivos de enunciados que expresan diversas actitudes positivas y negativas hacia un objeto o acontecimiento específico. En un caso típico de una escala de 5 puntos, los reactivos expresados en forma positiva se califican con: 1 para muy en desacuerdo, 2 para en desacuerdo 3 para indeciso, 4 para de acuerdo, 5 muy de acuerdo" Aiken, Lewis, R. (2009, p. 141) y (Silva, 2012)

2.3.3 Explicación de cómo la propuesta contribuye a dar solución el problema

Para la empresa “PANIFICADORA EL REVENTADITO” , la elaboración de un modelo de evaluación 360° diseñado en función de las necesidades, ayudará para el nivel operativo porque tiene una relación directa con el cliente, para el nivel administrativo en la relación con el cliente interno y con los proveedores y con el nivel administrativo y de esa manera se podrá llegar a conclusiones de cómo se cumple los requisitos del trabajo, y como se integran con sus actividades, de esta manera se mejorara los niveles de eficiencia y productividad en el área de trabajo acorde con los requerimientos de la empresa.

2.3.4 Componentes que conforma el modelo 360°

Entre los componentes que forman parte del modelo 360º para evaluación son: Objetivos, políticas, procedimiento, preparación, sensibilización, proceso de evaluación, recolección de datos, instrumentos de evaluación, reporte, retroalimentación, planes de desarrollo, informe para gerencia.

2.3.4.1 Objetivos

La evaluación del desempeño pretende entregar un modelo para evaluar al personal de una organización. La evaluación debe centrarse en el análisis y buscar aquellos mecanismos apropiados para obtener información precisa, actualizada y confidencial.

Parte de los objetivos de la evaluación como modelo para la compañía “PANIFICADORA EL REVENTADITO” son:

- Conocimiento de los trabajos, oportunidades y deficiencias de los empleados de la “PANIFICADORA EL REVENTADITO”.
- Determinar el nivel real de capacitación necesario para permitir que los empleados mejoren sus habilidades.
- Identificar, utilizando la información recopilada, las necesidades reales de los empleados en las diferentes áreas, tales como; áreas administrativas y operativas en las que deben ser capacitados para utilizar las fortalezas de los empleados para convertirlas en habilidades.
- Brindar una herramienta de evaluación para evaluar el desempeño real de los empleados en la empresa “PANIFICADORA EL REVENTADITO”.

- Mantener una relación que se base en una comunicación multilateral confiable entre la gerencia y el personal operativo.

2.3.4.2 Políticas

La política propuesta a continuación permitirá a PANIFICADORA EL REVENTADITO implementar y replicar el modelo de evaluación de desempeño 360°.

1. Evalúe a los empleados con un sistema de evaluación del desempeño de 360 grados que utiliza métodos de evaluación en todos los niveles de la organización.
2. Semestralmente se realizarán evaluaciones de desempeño 360° mediante evaluación a todos los niveles de la organización.
3. Desarrollar un plan de capacitación para mejorar el desempeño de los empleados después de recibir y analizar los resultados de la evaluación.
4. El cumplimiento de los pasos de auditoría debe ser monitoreado y dentro de un marco de tiempo determinado por la empresa.
5. Implementar programas enfocados en los campos administrativo y operativo para mejorar la calidad del trabajo.
6. Un empleado que no esté de acuerdo con la calificación obtenida durante una evaluación puede apelar los resultados de su calificación sobre la base de las pruebas documentales obtenidas, las cuales se conocerán durante su evaluación dentro de los 5 días.
7. El resultado final de la evaluación del desempeño se conocerá a partir de los cálculos correspondientes a la calificación global.

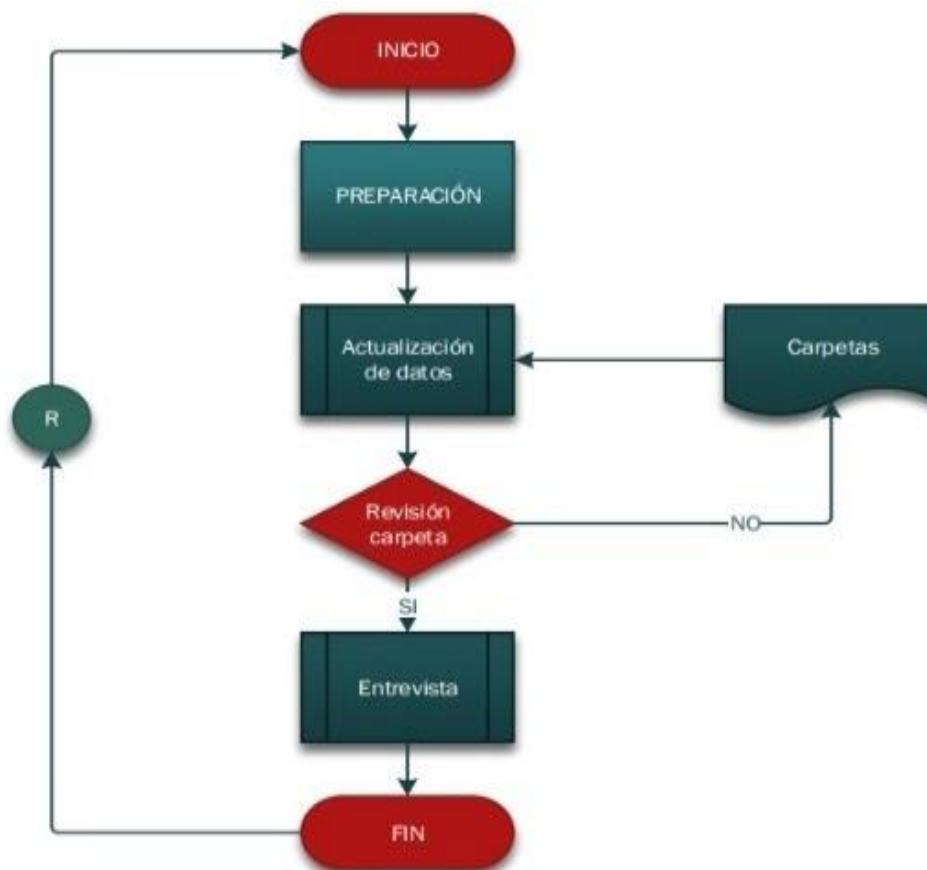
2.3.4.3 Procedimiento

El proceso de evaluación de empleados comienza con privacidad y confidencialidad para uso exclusivo del comité de revisión. Los resultados se comunicarán al personal en los lugares evaluados. Talento Humano es responsable del proceso de verificación y notificación al gerente sobre el cumplimiento de los trámites administrativos y la aprobación del presupuesto económico de uso.

La evaluación del desempeño del personal iniciará desde la preparación, sensibilización a los empleados, Inicio del proceso de evaluación, recolección de datos, reportes de evaluación Feedback, plan de desarrollo e informe para gerencia.

2.3.4.4 Preparación

Figura 24. Preparación



Preparar desde los niveles gerenciales, administrativos y operativos en las diferentes direcciones, a saber, superiores inmediatos, asociados, subordinados, asociados y clientes internos hasta el nivel operativo de la empresa “PANIFIADORA EL REVENTADITO”, en cuanto a evaluación de desempeño.

- La evaluación del puesto incluirá el análisis de los resultados y, en su caso, el ajuste de los datos que identifiquen al empleado evaluado.
- En la entrevista el personal evaluador deberá enseñar los resultados del desempeño y los objetivos cumplidos.

2.3.4.5 Sensibilización

Figura 25. Sensibilización



Al comenzar a desarrollar una entrevista con un grupo de empleados, el empleado debe establecer el objetivo principal de la evaluación e indicar algunos datos, que serán los siguientes:

- Cómo ha evolucionado el tasador en cada una de las áreas necesarias para documentar e identificar mejoras comerciales.

- Dar a conocer los objetivos estratégicamente propuestos para el talento.

- Se acordará el plan de mejora más adecuado para cada evaluado.

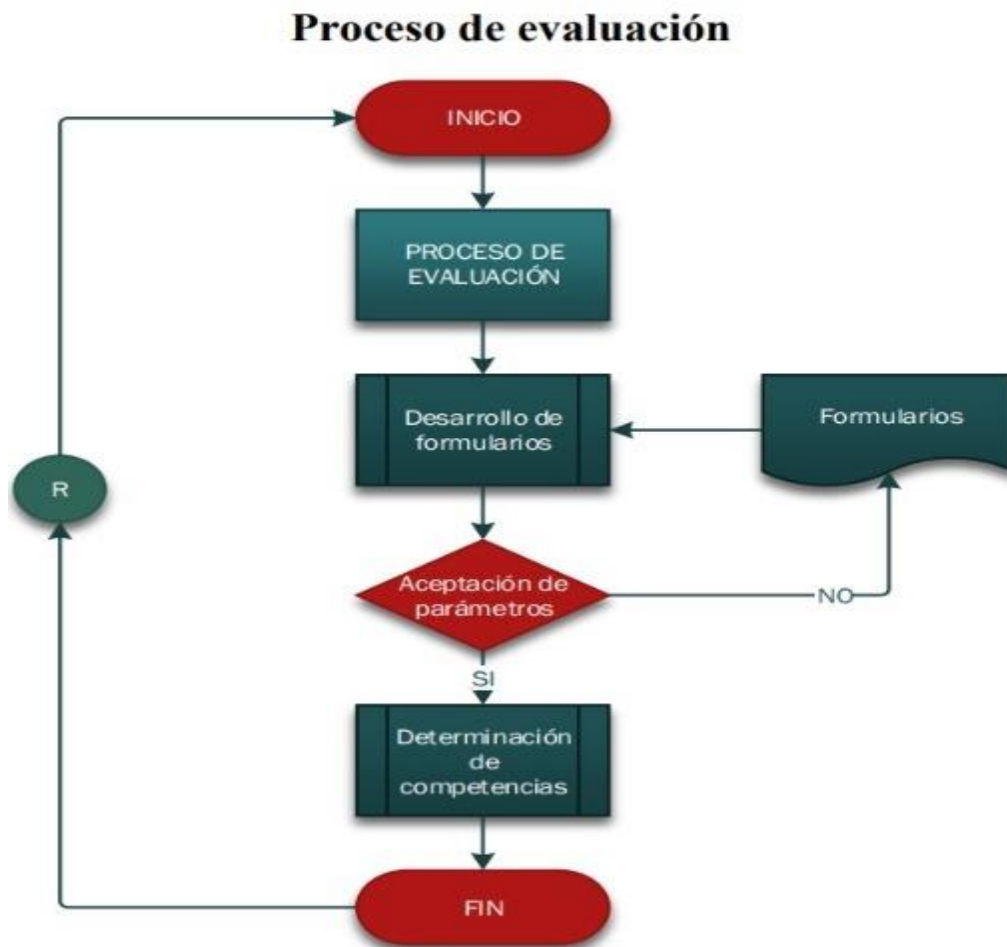
En la entrevista, el evaluador presentará los resultados de la valoración global del trabajo evaluado:

- Acuerdo entre validadores y evaluadores para identificar áreas de deficiencias y encontrar medidas correctivas para restaurar un mejor desempeño.

- Mantener un diálogo más fluido y oportuno entre el tasador y el tasado.
- Permite llegar a acuerdos para aumentar la productividad.

2.3.4.6 Proceso de Evaluación

Figura 26. Proceso de evaluación



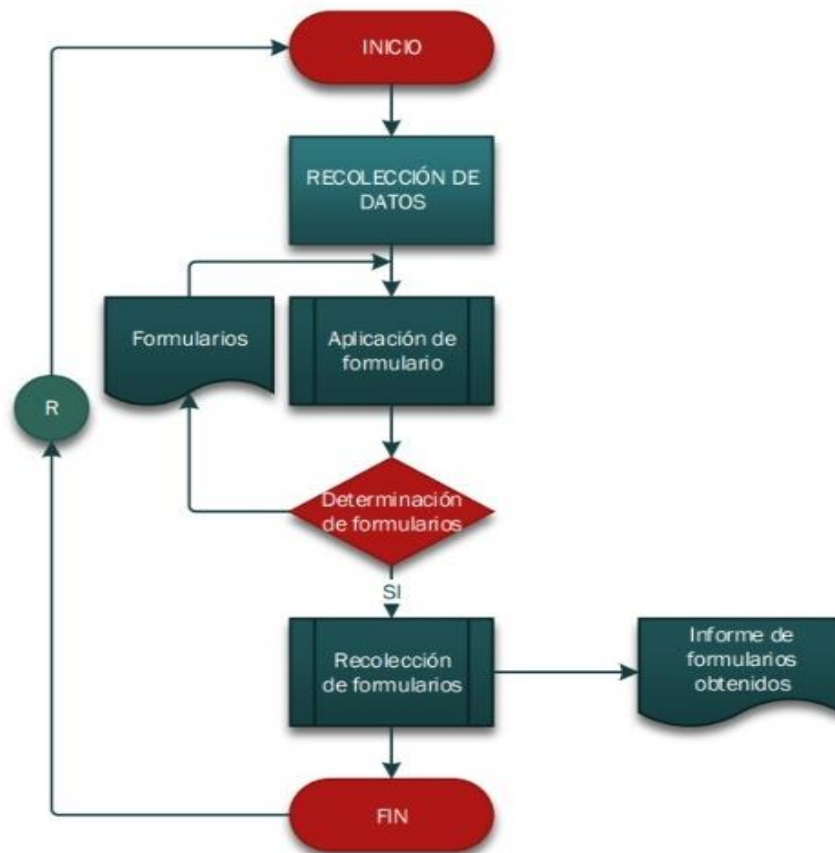
El revisor responsable del proceso se reunirá con cada revisor y discutirá los resultados obtenidos en el proceso, quienes deberán firmar el formulario de comentarios de aceptación o la evaluación recibida.

- Especificar los parámetros de evaluación y el formulario de evaluación.
- Establecer competencias o áreas a evaluar.

2.3.4.7 Proceso de Recolección de Datos.

Figura 27. Proceso de recolección de datos

Proceso de recolección de datos



2.3.4.8 Los instrumentos técnicos para evaluar

Las herramientas que se utilizarán en esta investigación académica serán:

- *Ficha para evaluar*

El proceso de diseñar el formulario representa objetivamente el desarrollo de del modelo de evaluación 360º con la técnica de selección de evaluación, obteniendo los siguientes datos.

- Código de formulario.
- La capacidad de respuesta de los factores.
- Muestras enviadas a cada grupo ocupacional (de pies a cabeza).
- Notas y comentarios.

- Organizar el personal.
- Orientación que define cómo llevar a cabo el proceso de evaluación.
- Resultado de la evaluación.

Entre los formularios que se utilizarán para evaluar el desempeño de los empleados de la empresa "PANIFICADORA EL REVENTADITO" se encuentran:


Tabla 2. Formularios ED 360ª – JE - 001

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360		JEFE INMEDIATO				
Formulario: ED 360°- JE-001						
Para evaluar al Jefe.						
A.- Datos del Empleado						
1. Introduzca los datos del empleado:						
Nombre y Apellido:	Soria Luis					
Puesto:	Gerente Administrativo					
Proceso:	Administrativo					
2. La persona que evalúa:						
Nombre y Apellido:	Rodas Mercedes					
Cargo:	Asistente de Recursos Humanos					
Proceso:	Evaluación de Desempeño					
B.- Habilidades y productividad del empleado						
"MARQUE CON UNA "X"						
1. Conocimiento del puesto						
	1	2	3	4	5	
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	
Cumple con las actividades y obligaciones del trabajo				X	X	
Tiene los conocimientos necesarios para el área de trabajo				X		
2. Planificación y resolución						
	1	2	3	4	5	
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	
Su trabajo es de forma organizada					X	
Tiene la capacidad de identificar problemas				X		
Su reacción es inmediata ante los problemas			X			
3. Productividad del área						
	1	2	3	4	5	
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	
Consigue los objetivos			X		X	
Puede manejar varios proyectos a la vez				X		
Consigue las metas planteadas de la panadería						
4. Habilidades de comunicación						
	1	2	3	4	5	
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	
Articula ideas de forma eficaz				X		
Convoca a las reuniones de trabajo		X				
Sabe escuchar			X			
5. Trabajo en equipo						
	1	2	3	4	5	
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	
Sabe trabajar con sus subordinados					X	
Ayuda a su equipo de trabajo				X		
Trabaja bien con distintos tipos de persona				X		
Participa en los eventos sociales de la panadería				X		
6. Habilidades de dirección						
	1	2	3	4	5	
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	
Transmite bien los objetivos a los integrantes de la panadería					X	
Comunica a todo el personal del éxito en el cumplimiento de objetivos			X			
Demuestra dotes de liderazgo				X		
Motiva a los trabajadores a conseguir los objetivos				X		
Sub totales			1	4	9	5
1	Suma total				19	
2	Ponderación				100%	
3	PUNTAJE TOTAL				78.75	
Nombre del puesto _____ Área: _____						
FIRMA DEL EVALUADOR				ELABORADO POR:		

Tabla 3. Formularios ED 360ª – SUB - 002


Formulario: ED 360ª - SUB-002

Para evaluar al Subordinado.



EVALUACION DE DESEMPEÑO 360	SUBORDINADO																														
A.- Datos del Empleado																															
1. Introduzca los datos del empleado:																															
Nombre y Apellido:	Ing. Dario Diaz																														
Puesto:	Contador																														
Proceso:	Administrativo																														
2. La persona que evalúa:																															
Nombre y Apellido:	Rodas Mercedes																														
Cargo:	Asistente de Recursos Humanos																														
Proceso:	Evaluación de Desempeño																														
B.-Habilidades y productividad del empleado																															
"MARQUE CON UNA "X"																															
1. Conocimiento del puesto	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">1</th> <th style="width: 20%;">2</th> <th style="width: 20%;">3</th> <th style="width: 20%;">4</th> <th style="width: 20%;">5</th> </tr> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente				x					x					x						
1	2	3	4	5																											
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																											
			x																												
			x																												
			x																												
Cumple con las actividades y obligaciones del trabajo																															
Tiene los conocimientos necesarios para el área de trabajo																															
La especialización académica está acorde con el puesto																															
2. Planificación y resolución	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">1</th> <th style="width: 20%;">2</th> <th style="width: 20%;">3</th> <th style="width: 20%;">4</th> <th style="width: 20%;">5</th> </tr> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente				x					x					x	x					
1	2	3	4	5																											
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																											
			x																												
			x																												
			x	x																											
Su trabajo es de forma organizada																															
Requiere una supervisión mínima en sus tareas																															
Tiene la capacidad de identificar problemas																															
Su reacción es inmediata ante los problemas																															
3. Productividad	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">1</th> <th style="width: 20%;">2</th> <th style="width: 20%;">3</th> <th style="width: 20%;">4</th> <th style="width: 20%;">5</th> </tr> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente				x					x					x						
1	2	3	4	5																											
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																											
			x																												
			x																												
			x																												
Cumple con las tareas encomendadas																															
Puede manejar varias actividades a la vez																															
Consigue el nivel de productividad en la panadería																															
4. Habilidades de comunicación	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">1</th> <th style="width: 20%;">2</th> <th style="width: 20%;">3</th> <th style="width: 20%;">4</th> <th style="width: 20%;">5</th> </tr> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente					x				x					x						
1	2	3	4	5																											
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																											
				x																											
			x																												
			x																												
Formula ideas para mejorar las actividades																															
Participa en las reuniones entre los compañeros																															
Sabe escuchar a los demás trabajadores																															
5. Trabajo en equipo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">1</th> <th style="width: 20%;">2</th> <th style="width: 20%;">3</th> <th style="width: 20%;">4</th> <th style="width: 20%;">5</th> </tr> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente				x					x					x						x
1	2	3	4	5																											
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																											
			x																												
			x																												
			x																												
				x																											
Trabaja en equipo																															
Ayuda a sus compañeros de área																															
Puede trabajar con distintos tipos de personas																															
Es proactivo ante sus compañeros																															
6. Habilidades de dirección	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">1</th> <th style="width: 20%;">2</th> <th style="width: 20%;">3</th> <th style="width: 20%;">4</th> <th style="width: 20%;">5</th> </tr> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente				x					x					x						
1	2	3	4	5																											
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																											
			x																												
			x																												
			x																												
Transmite bien las ideas a su jefe y compañeros																															
Demuestra dotes de liderazgo en su área																															
Motiva a sus compañeros a conseguir las tareas																															
Sub totales	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">17</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> </tr> </table>	0	0	17	3																										
0	0	17	3																												
1	Suma total 20																														
2	Ponderación 100%																														
3	PUNTAJE TOTAL 83.03																														
Nombre del puesto: _____ Área: _____																															
FIRMA DEL EVALUADOR	ELABORADO POR:																														

Tabla 4. Formularios ED 360ª – PAR - 003




Formulario: ED 360ª- PAR-003 **Para evaluar a los Pares.**

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360	SUBORDINADO																									
A.- Datos del Empleado																										
1. Introduzca los datos del empleado:																										
Nombre y Apellido:	LIC. Chacha Narváz Nely maricela																									
Puesto:	Recursos Humanos																									
Proceso:	Administrativo																									
2. La persona que evalúa:																										
Nombre y Apellido:	Rodas Mercedes																									
Cargo:	Asistente de Recursos Humanos																									
Proceso:	Evaluación de Desempeño																									
B.-Habilidades y productividad del empleado																										
"MARQUE CON UNA "X"																										
1. Conocimiento del puesto	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th></th> </tr> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4		Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente					x				x					x	
1	2	3	4																							
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																						
				x																						
			x																							
			x																							
Cumple con las actividades y obligaciones del trabajo Tiene conocimientos necesarios para el área de trabajo La especialización técnica está acorde con el puesto																										
2. Planificación y resolución	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente				x					x						x					x
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																						
			x																							
			x																							
				x																						
				x																						
Su trabajo es de forma organizada con los compañeros . Requiere una supervisión en sus tareas Tiene la capacidad de identificar problemas Su reacción es inmediata ante los problemas																										
3. Productividad	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente					x				x					x						
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																						
				x																						
			x																							
			x																							
Cumple con las tareas de su área de trabajo Apoya a sus compañeros en actividades de trabajo Consigue el nivel de productividad en la panadería																										
4. Habilidades de comunicación	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente				x					x					x						
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																						
			x																							
			x																							
			x																							
Propone ideas para mejorar las actividades en la panadería Participa en las reuniones entre los compañeros Sabe escuchar a los demás compañeros																										
5. Trabajo en equipo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente				x					x					x					x	
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																						
			x																							
			x																							
			x																							
			x																							
Trabaja en equipo con sus compañeros Ayuda a sus compañeros de área Puede trabajar con distintos tipos de personas Es proactivo ante sus compañeros																										
6. Habilidades de dirección	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente				x					x					x						
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																						
			x																							
			x																							
			x																							
Transmite bien las ideas a sus compañeros Demuestra dotes de comunicación en su área trabajo Motiva a sus compañeros																										
Sub totales	0 0 0 16 4																									
1	Suma total 20																									
2	Ponderación 100%																									
3	PUNTAJE TOTAL 84.90																									
Nombre del puesto: _____ Área: _____																										
FIRMA DEL EVALUADOR	ELABORADO POR:																									

Tabla 5. Formularios ED 360ª – AUT - 004

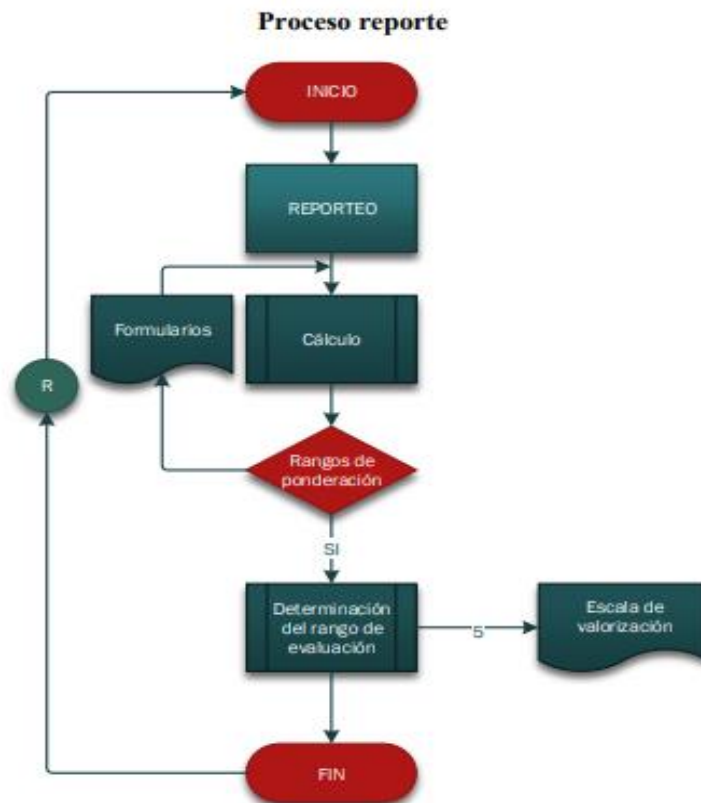
Formulario: ED 360ª- AUT-004		Para evaluar la Autoevaluación													
EVALUACION DE DESEMPEÑO 360		SUBORDINADO													
A.- Datos del Empleado															
1. Introduzca los datos del empleado:															
Nombre y Apellido:	Mercedes Rodas														
Puesto:	Asistente de Recursos Humanos														
Proceso:	Evaluación de Desempeño														
2. La persona que evalúa:															
Nombre y Apellido:	Rodas Mercedes														
Cargo:	Asistente de Recursos Humanos														
Proceso:	Evaluación de Desempeño														
B.-Habilidades y productividad del empleado															
"MARQUE CON UNA "X"															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> </tr> <tr> <td></td> <td>Inaceptable</td> <td>Deficiente</td> <td>Satisfactorio</td> <td>Muy bueno</td> <td>Excelente</td> </tr> </thead> </table>					1	2	3	4	5		Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5										
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente										
1. Conocimiento del puesto															
Cumple con las actividades y obligaciones del trabajo					x										
Poseo los conocimientos necesarios para el área de trabajo			x												
Tengo la especialidad acorde para el puesto de trabajo			x												
2. Planificación y resolución															
Realizo el trabajo conjuntamente con los compañeros				x											
Requiero de supervisión para realizar las tareas				x											
Notifico los problemas dentro del área de trabajo				x											
Reacciono rápidamente ante las dificultades en el trabajo				x											
3. Productividad															
Cumplo con las tareas encomendadas					x										
Apoyo a mis compañeros en actividades de trabajo				x											
Obtengo el nivel de productividad necesaria				x											
4. Habilidades de comunicación															
Propongo ideas para mejorar las actividades				x											
Participo en las reuniones con los compañeros				x											
Escucho las opiniones de los demás compañeros				x											
5. Trabajo en equipo															
Trabaja en equipo con sus compañeros				x											
Ayuda a sus compañeros de área				x											
Puede trabajar con distintos tipos de personas					x										
Es proactivo ante sus compañeros				x											
6. Habilidades de dirección															
Transmite bien las ideas a sus compañeros				x											
Demuestra dotes de comunicación en su área trabajo				x											
Motiva a sus compañeros				x											
Sub totales				17	3										
1	Suma total			20											
2	Ponderación			100%											
3	PUNTAJE TOTAL			84.12											
Nombre del puesto:		Área:													
FIRMA DEL EVALUADOR			ELABORADO POR:												

Tabla 6. Formularios ED 360ª – CINT - 005

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360		SUBORDINADO			
<p>Formulario: ED360ª- CINT-005 </p> <p style="text-align: center;">Para evaluar al cliente interno</p>					
A.- Datos del Empleado					
1. Introduzca los datos del empleado:					
Nombre y Apellido:	Marco Páez				
Puesto:	Jefe de Sucursal				
Proceso:	Administrativo				
2. La persona que evalúa:					
Nombre y Apellido:	Rodas Mercedes				
Cargo:	Asistente de Recursos Humanos				
Proceso:	Evaluación de Desempeño				
B.- Servicio interno					
"MARQUE CON UNA "X"					
1. Atención	1	2	3	4	5
	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Cumplió con los requerimientos					x
El ambiente cumple con la calidad de servicio				x	
La atención recibida en la panadería			x		
2. Rapidez	1	2	3	4	5
	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
El trámite de solicitud				x	
El tiempo de despacho fue lo esperado				x	
En caso de reclamos la recepción es oportuna			x		
3. Información	1	2	3	4	5
	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
La información que proporciona la panadería			x		
El tiempo que se demora una notificación en la empresa.			x		
El sistema de comunicación de la panadería			x		
Sub totales			5	3	1
1	Suma total			9	
2	Ponderación			100%	
3	PUNTAJE TOTAL			72.00	
Nombre del puesto:			Área:		
FIRMA DEL EVALUADOR			ELABORADO POR:		

2.3.4.9 Reporte

Figura 28. Reporte



Todos los formularios destinados a los diferentes niveles de experiencia deben recibir una puntuación que varíe de 1 a 5 y debe ponderarse de manera diferente para cada nivel de experiencia.

Nivel Gerencial

Tabla 7. Nivel Gerencial Jefe

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL GERENCIAL							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJE	PUNTOS
	1	2	3	4	5		
1	20	40	60	80	100	20%	20
2	20	40	60	80	100	14%	14
3	20	40	60	80	100	11%	11
4	20	40	60	80	100	20%	20
5	20	40	60	80	100	15%	15
6	20	40	60	80	100	20%	20
TOTAL						100%	100

Tabla 8. Nivel Gerencial jefe aplicada

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL GERENCIAL							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJE	PUNTOS
	1	2	3	4	5		
1	0.00	0.00	0.00	40.00	50.00	20%	18.00
2	0.00	0.00	20.00	26.67	33.33	14%	11.20
3	0.00	0.00	20.00	26.67	33.33	11%	8.80
4	0.00	13.33	20.00	26.67	0.00	20%	12.00
5	0.00	0.00	0.00	60.00	25.00	15%	12.75
6	0.00	0.00	15.00	40.00	25.00	20%	16.00
TOTAL						100%	78.75

Nivel Administrativo*Tabla 9. Administrativo -Subordinado*

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL GERENCIAL							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJE	PUNTOS
	1	2	3	4	5		
1	20	40	60	80	100	14%	14
2	20	40	60	80	100	14%	14
3	20	40	60	80	100	20%	20
4	20	40	60	80	100	20%	20
5	20	40	60	80	100	20%	20
6	20	40	60	80	100	12%	12
TOTAL						100%	100

Tabla 10. Administrativo – Subordinado aplicada

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL GERENCIAL							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJE	PUNTOS
	1	2	3	4	5		
1	0.00	0.00	0.00	80.00	0.00	14%	11.20
2	0.00	0.00	0.00	60.00	25.00	14%	11.90
3	0.00	0.00	0.00	80.00	0.00	20%	16.00
4	0.00	0.00	0.00	53.33	33.33	20%	17.33
5	0.00	0.00	0.00	60.00	25.00	20%	17.00
6	0.00	0.00	0.00	80.00	0.00	12%	9.60
TOTAL						100%	83.03

Nivel Administrativo

Tabla 11. Administrativos-pares

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL GERENCIAL							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJE	PUNTOS
	1	2	3	4	5		
1	20	40	60	80	100	20%	20
2	20	40	60	80	100	15%	15
3	20	40	60	80	100	16%	16
4	20	40	60	80	100	15%	15
5	20	40	60	80	100	20%	20
6	20	40	60	80	100	14%	14
TOTAL						100%	100

Tabla 12. Administrativo – pares aplicado

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL GERENCIAL							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJE	PUNTOS
	1	2	3	4	5		
1	0.00	0.00	0.00	53.33	33.33	20%	17.33
2	0.00	0.00	0.00	40.00	50.00	15%	13.50
3	0.00	0.00	0.00	53.33	33.33	16%	13.87
4	0.00	0.00	0.00	80.00	0.00	15%	12.00
5	0.00	0.00	0.00	80.00	0.00	20%	16.00
6	0.00	0.00	0.00	80.00	0.00	14%	11.20
TOTAL						100%	83.90

Nivel Operativo

Tabla 13. Nivel Operativo Autoevaluación

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL GERENCIAL							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJE	PUNTOS
	1	2	3	4	5		
1	20	40	60	80	100	19%	19
2	20	40	60	80	100	20%	20
3	20	40	60	80	100	15%	15
4	20	40	60	80	100	15%	15
5	20	40	60	80	100	17%	17
6	20	40	60	80	100	14%	14
TOTAL						100%	100

Tabla 14. Nivel Operativo Autoevaluación aplicado

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL GERENCIAL							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJE	PUNTOS
	1	2	3	4	5		
1	0.00	0.00	0.00	53.33	33.33	19%	16.47
2	0.00	0.00	0.00	80.00	0.00	20%	16.00
3	0.00	0.00	0.00	53.33	33.33	15%	13.00
4	0.00	0.00	0.00	80.00	0.00	15%	12.00
5	0.00	0.00	0.00	60.00	25.00	17%	14.45
6	0.00	0.00	0.00	80.00	0.00	14%	11.20
TOTAL						100%	83.12

Nivel Cliente Interno

Tabla 15. Nivel Cliente Interno

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL GERENCIAL							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJE	PUNTOS
	1	2	3	4	5		
1	20	40	60	80	100	40%	40
2	20	40	60	80	100	30%	30
3	20	40	60	80	100	30%	30
TOTAL						100%	100

Tabla 16. Nivel Cliente Interno aplicado

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL GERENCIAL							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJE	PUNTOS
	1	2	3	4	5		
1	0.00	0.00	20.00	26.67	33.33	40%	32.00
2	0.00	0.00	20.00	53.33	0.00	30%	22.00
3	0.00	0.00	60.00	0.00	0.00	30%	18.00
TOTAL						100%	72.00

Escala de valoración o calificación

La experiencia obtenida durante la evaluación del puesto proporcionará los indicadores necesarios para tomar acciones preventivas y correctivas que contribuyan a mejorar los niveles de

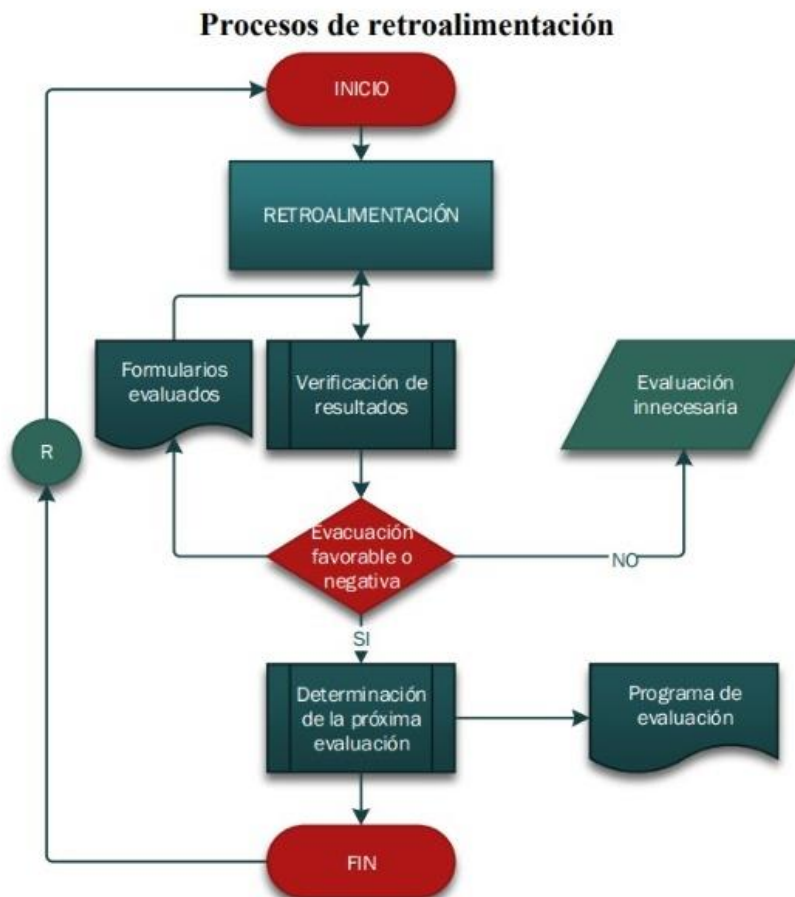
productividad de los empleados de la planta y determinará el nivel de actitudes de los empleados, con decisiones para tomar acciones correctivas inmediatas sobre futuras promociones e incentivos, capacitación y experiencia para el desarrollo profesional dentro de la empresa "PANIFICADORA EL REVENTADITO".

Tabla 17. Categoría de Evaluación

RANGO DE EVALUACIÓN	RESULTADO DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN
95-100	EXCELENTE:	DESEMPEÑO ALTO
80-94	MUY BUENO:	DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
60-79	SATISFACTORIO:	DESEMPEÑO ESPERADO
40-59	DEFICIENTE:	DESEMPEÑO BAJO LO ESPERADO
1 – 39	INACEPTABLE:	DESEMPEÑO MUY BAJO A LO ESPERADO

2.3.4.10 Feedback

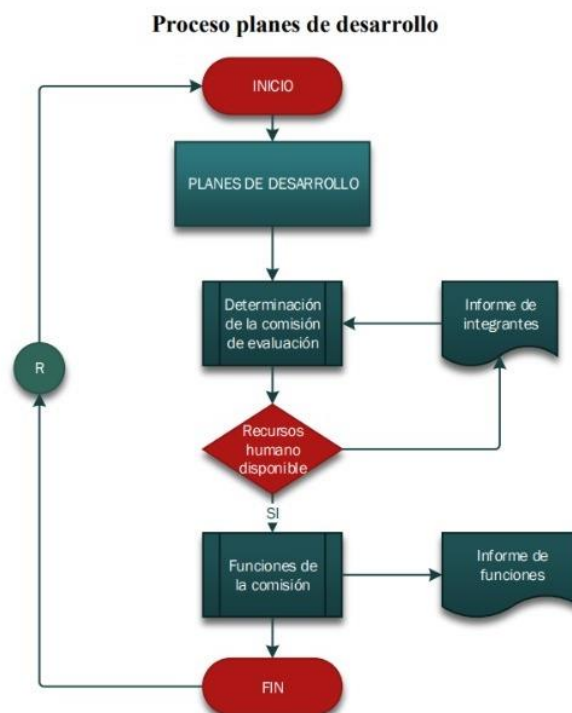
Figura 29. Feedback



Una vez terminada la evaluación se presentarán los resultados en un informe que indique de manera individual la información de la empresa “PANIFICADORA EL REVENTADITO” la revisión del desempeño puede demorar entre seis meses y un año.

2.3.4.11 Planes de desarrollo

Figura 30. Planes de desarrollo



La evaluación de desempeño está sujeta a normas acorde al puesto de trabajo y es de carácter obligatorio:

- Los encargados de áreas o personal a cargo entrenaran, aplicaran y asistir con las respuestas a las interrogantes del proceso de evaluación del desempeño.
- El proceso operativo será controlado para la organización donde el sistema de evaluación del desempeño del personal se analizará.
- En la evaluación a los jefes inmediatos que recién ingresen se debe considerar un periodo no menor de 3 meses, los jefes inmediatos de las áreas de calidad, talento humano, el último dará las recomendaciones dentro del comité de evaluación en la que se identifiquen los instrumentos.

- Los procesos de evaluación permiten tener una visión en la que la toma de decisiones en la que el personal tenga incentivos para el personal de la empresa.
- El tiempo mínimo para que un trabajador este sometido a una evaluación deberá tener en la empresa por lo menos seis meses en el puesto de trabajo.

Comisión de la calificación de desempeño

Se conformará la comisión de evaluación sobre las tareas y los reclamos estarán dirigidos a las autoridades de la empresa.

Estará conformada por el jefe del personal, y un integrante del área de trabajo en la cual está la deficiencia detectada.

Funciones de la comisión de evaluación del trabajador

1. Recoger los reclamos del personal.
2. Los reclamos se deberán analizar a través de las reuniones con los directivos siempre y cuando estos estén bien fundamentos.
3. La programación de las reuniones sobre los resultados de cada uno de los evaluados y la emisión de informes.
4. Las reuniones con los jefes serán organizadas y programado en cada campo para orientar y atender las solicitudes recibidas.
5. Elaboración de los informes finales.

2.4 Validación de la propuesta

Tabla 18. Descripción sobre el perfil de validadores

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
DIAZ TITUAÑA DARIO JAVIER	12	Magister en Derecho Tributario Diplomado en Gestión del Talento humano	Contador-Auditor Independiente

LIC. CHACHA NARVAEZ NELY MARICELA	8	Lic. Contabilidad y Auditoria Diplomado en Gestión del Talento Humano	Jefe de Recursos Humanos
OLGUIN CONTRERAS KAREN STEFANIA	4	Administradora de empresas	Administradora

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto				5	
Aplicabilidad				5	
Conceptualización				5	
Actualidad				5	
Calidad Técnica				5	
Factibilidad				5	
Pertinencia				5	

Resultados de la validación

Como resultado de la tabulación de los criterios a los 3 especialistas en Gestión del Talento humano se obtuvo los siguientes datos:

Los especialistas están de acuerdo en un 90.48% con las diferentes estrategias de impacto, conceptualización, la calidad técnica, la factibilidad y pertinencia del presente proyecto.

tendrán un gran efecto al generar valor a los usuarios, posee conceptos y teorías propias de la evaluación del desempeño, por lo antes mencionado los tres especialistas consideran que es una herramienta administrativa adecuada para la optimización de los recursos y direccionamiento en el manejo de los recursos humanos, los cuales no son aplicadas con mucha frecuencia debido al desconocimiento y desactualización en cuanto a los nuevos métodos de evaluación, si esta herramienta se aplicada de la manera adecuada se daría solución al problema planteado en este proyecto.

Están de acuerdo en un 90.48 % con los criterios de aplicabilidad y actualidad, opinan que actualmente existen muchos cambios constantes en cuanto a los métodos y herramientas de evaluación de desempeño y no se puede saber con exactitud las nuevas tendencias y cambios que se realicen dentro de este ámbito.

2.5. Matriz de articulación de la propuesta

Tabla 20. Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
CAPITULO I	Desempeño Laborar	Enfoque investigativo cuantitativo-Cualitativo	-Encuesta: a los trabajadores de la “Panificadora el Reventadito” a una muestra de 86 encuestados	De acuerdo a la encuesta existe una deficiencia en no conocer las funciones de trabajo, existe mucha rotación de personal, no le dan el seguimiento a la evaluación de desempeño para poder cumplir con sus objetivos, no hay motivación al personal.	Se realizo las encuestas al personal de la Panificadora el Reventadito”
	Motivación Laboral				
	Método de evaluación y desempeño	Tipo descriptivo			La aplicación de entrevistas a los expertos de Gestión de Talento Humano
	Competencias	Método deductivo	Entrevista: a 3 especialistas relacionado con el Talento humano		
CAPITULO II	Estructura Organizacional	Modelo de evaluación 360°	Análisis de la información, logrando obtener feedback	Desarrollo del modelo de evaluación 360 grados enfocado desempeño laboral de los empleados.	Desarrollo del método de evaluación 360 grados.
	Evaluación del desempeño	Componentes que conforma el modelo 360°		Formularios de evaluación de desempeño 360 grados y su aplicación	Formulario de evaluación 360 grados.
	Método de evaluación de desempeño 360gradcos				Hoja de Cálculo Excel con los resultados obtenidos Validación de expertos

Tabla 21. *Matriz resumen validación de expertos*

CRITERIOS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	TOTAL	Porcentaje
Impacto	4	5	4	13	86.67%
Aplicabilidad	5	5	4	14	93.33%
Conceptualización	4	4	5	13	86.67%
Actualidad	4	4	5	13	86.67%
Calidad Técnica	5	5	4	14	93.33%
Factibilidad	5	5	4	14	93.33%
Pertenencia	5	5	4	14	93.33%
Total	32	33	30	95	90.48%

CONCLUSIONES

- Mediante la realización de la investigación bibliográfica - documental se pudo validar la información garantizando la eficiencia y eficacia del método de evaluación del desempeño del talento humano 360 grados.
- Con los resultados obtenidos se logró realizar un diagnóstico situacional de la compañía en cuanto al desempeño en la ejecución de las actividades, demostrando la factibilidad en la implementación del modelo de evaluación 360 grados para la empresa "PANIFICADORA EL REVENTADITO".
- La calificación de competencias de 360° se basa no solo en la evaluación de sus superiores inmediatos, sino también de colegas, subordinados, así como de clientes internos o externos directamente relacionados con su posición. De tal forma que sea posible recabar información del evaluado desde varios puntos de vista sobre las competencias clave relevantes para el puesto que ocupa.
- Con los Resultados obtenidos, se logró determinar el mejor modelo de evaluación mediante las necesidades actuales, esto nos permitirá mejorar las condiciones laborales y por ende los procesos productivos de la empresa "PANIFICADORA EL REVENTADITO"

RECOMENDACIONES

- Se recomienda programar capacitaciones periódicas que permitan mejorar los procesos que realizan el personal para que puedan ejecutar sus actividades de manera eficiente.
- Evaluar de manera periódica a los colaboradores con el propósito de obtener información de las necesidades y poder tomar decisiones que permitan mejorar el proceso productivo e incrementar el rendimiento laboral de los colaboradores.
- Es importante incluir el “Modelo de Evaluación de Competencias 360°” en el “Plan Estratégico de la Empresa” como parte de las principales mejoras que se pueden aplicar en el ámbito de los recursos humanos en PANIFICADORA EL REVENTADITO, para que la evaluación del desempeño de los colaboradores del Programa se utilice no sólo en el corto plazo sino también como una estrategia permanente con una visión de mediano y largo plazo.
- Aplicar modelos de gestión administrativa que incrementen las oportunidades para la obtención los recursos mediante la reducción de costos innecesarios y así la empresa tenga un crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Cajal, A. (15 de 04 de 2020). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- ESPAÑOLA, R. A. (2022). *Rendimiento del trabajo*. Obtenido de <https://dpej.rae.es/lema/rendimiento-del-trabajo>
- IMF. (2022). *7 factores que afectan al rendimiento laboral*. Obtenido de GESTIÓN DEL TALENTO: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-del-talento/7-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral/>
- Lopez, P. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *SciELO - Scientific Electronic Library Online*, 1. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Martinez, D. (s.f.). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <https://talentohumanocali.jimdofree.com/>
- Mejia, T. (27 de 08 de 2020). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Morales, C. (2018). *Modelo de gestión del talento humano*. Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27621/1/465%200.E..pdf>
- Perez, O. (12 de Julio de 2021). *Qué es la evaluación 360 grados y qué beneficios da a tu empresa*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa#:~:text=Tambi%C3%A9n%20conocida%20como%20%22Evaluaci%C3%B3n%20Integral,claves%20que%20requiere%20el%20puesto.>
- Posso, V. (2021). *Motivación laboral y su incidencia en la rotación del personal en la compañía*. TESIS, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL, Quito.
- QuestionPro. (2020). *Sistema de Evaluación Del Desempeño*. Obtenido de Servicios y productos de Worki 360: <https://www.questionpro.com/es/plantilla-de-evaluacion-360.html>
- Ramirez, A. A. (21 de abril de 2019). *MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS*. Obtenido de <https://equiposprocesosorganizacionales.blogspot.com/2019/04/21metodo-de-evaluacion-de-desempeno-por.html#:~:text=El%20desempe%C3%B1o%20se%20define%20como,de%20contribuci%C3%B3n%20a%20la%20empresa.&text=Tres%20razones%20principales%20para%20evaluar%20el%2>

- Redrobán, M. (2015). *“La evaluación de desempeño y su relación con el rendimiento laboral en la empresa Jara*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7220/1/T-UCE-0007-184i.pdf>
- Robles Diaz, P. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Accelerating the world's research.
- Urbina, E. (2020). *Applied Sciences in Dentistry*. Obtenido de Applied Sciences in Dentistry: [file:///C:/Users/MyOPC/Downloads/2574-9360-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/MyOPC/Downloads/2574-9360-1-PB%20(1).pdf)
- Ureña, S. (11 de Marzo de 2013). *Evaluación de Desempeño*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>
- Palau, A., & Viteri, I. (2010). *Propuesta de un sistema de evaluación en base a un modelo de gestión por competencias para la dirección general de recursos humanos de la fuerza naval*. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2902/6/UPS-GT000100.pdf>
- Cors, J. (2019). *Proyecto de prefactibilidad para la implementación de una pizzería libre de gluten en cochabamba*. <https://es.slideshare.net/DennisFernando12/tesis-de-ejemplo>
- Arriola, Y. (2008). *IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL, BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE GERENTE, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS* . http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1851_IN.pdf

ANEXOS

**Universidad
Israel****ESPOG****Escuela de
Posgrados****UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL****ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"****MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: "DESARROLLO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA EN LA PANIFICADORA EL REVENTADITO UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO". Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Diaz Tituaña Darío Javier

Título obtenido: Contador Auditor – Diplomado en Gestión del Talento Humano

C.I.: 1721962080

E-mail: d_consultores@hotmail.com

Institución de Trabajo: Independiente

Cargo: Contador- Especialista en Talento Humano

Años de experiencia en el área: 10 años

ANEXOS A



Universidad
Israel

ESPOG | Escuela de
Posgrados

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: "MODELO DE IMPORTACIONES PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: CASO PRÁCTICO UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL"

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Pertinencia		X			
Aplicabilidad		X			
Factibilidad	x				
Novedad	X				
Modelo de importación (caracterización, flujograma y procedimiento)	X				
TOTAL	15	8			

Observaciones: Asigna de acuerdo con los parámetros establecidos dentro de la evaluación la cual permite cuantificar el nivel de productividad y el cumplimiento de los objetivos establecidos en la empresa.

Recomendaciones: Realizar evaluaciones múltiples y adecuados que permitan clasificar de acuerdo a las experiencias que tenga cada uno de los colaboradores y sobre todo realizar un proceso selectivo para alcanzar el éxito deseado por la empresa.

Quito, 11 marzo del 2023.


D&R CONSULTORES
ASESORES CONTABLES Y TRIBUTARIOS

Díaz Tituaña Darío Javier



Universidad
Israel

ESPOG | Escuela de
Posgrados

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimada colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: "DESARROLLO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA EN LA PANIFICADORA EL REVENTADITO UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO". Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Nely Maricela Chacha Narváez

Título obtenido: Licenciada en Contabilidad y Auditoría CPA

C.I.: 1805132527

E-mail: nelymary07@gmail.com

Institución de Trabajo: Panificadora el Reventadito

Cargo: jefe de Recursos humanos – Diplomado en Recursos Humanos

Años de experiencia en el área: 2 años

ANEXOS C



Universidad
Israel

ESPOG | Escuela de
Posgrados

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: "MODELO DE IMPORTACIONES PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: CASO PRÁCTICO UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL"

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Pertinencia	X				
Aplicabilidad	X				
Factibilidad	X				
Novedad		X			
Modelo de importación (caracterización, flujograma y procedimiento)	X				
TOTAL	20	4			

Observaciones: Aplicar adecuadamente las capacitaciones y evaluaciones de manera general que cumplen las necesidades actuales de la empresa.

Recomendaciones: Mediante la evaluación planteada del método de evaluación de competencias 360 grados se recomienda utilizar estrategias eficaces que brinden estabilidad a la empresa y que ayude a lograr el éxito de los propósitos de la Panificadora el Reventadito.

Quito, 12 marzo del 2023.

Chacha Narváez Nely Maricela

ANEXOS D

**Universidad
Israel****ESPOG** | Escuela de
Posgrados**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: "DESARROLLO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA EN LA PANIFICADORA EL REVENTADITO UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO". Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Olguin Contreras Karen Stefania

Título obtenido: Administración de Empresas

C.I.: 0918460585

E-mail: pollostri.asistrh@hotmail.com

Institución de Trabajo: Pollos de la TRI Cía.

Cargo: Contador- Especialista en Talento Humano

Años de experiencia en el área: 4 años

ANEXOS E



**Universidad
Israel**

ESPOG

**Escuela de
Posgrados**

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: "MODELO DE IMPORTACIONES PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: CASO PRÁCTICO UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL"

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Pertinencia		X			
Aplicabilidad		X			
Factibilidad		X			
Novedad	X				
Modelo de importación (caracterización, flujograma y procedimiento)	X				
TOTAL	10	12			

Observaciones: El modelo que se desarrollo es el más apto para las empresas siempre y cuando se aplique de la manera correcta.

Recomendaciones: El modelo 360 grados sería recomendable aplicarlo cada 4 meses al año.

Quito, 13 marzo del 2023.

Olga Contreras Karen Stefania

ANEXOS F

ANEXO 2

Propuesta de validación

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL / ESCUELA DE POSGRADOS

Estudiante(s):	Rodas Calle Mercedes Jeanneth
Programa de maestría:	Gestión del Talento Humano
Proyecto desarrollado:	“Desarrollo de la evaluación de desempeño por competencia en la Panificadora el Reventadito ubicada en la ciudad de Quito”
Fecha de entrega final del TT:	
Línea de investigación institucional a la cual tributa el proyecto:	Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible
Beneficiarios directos e indirectos del proyecto:	
<p>Los beneficiarios directos serían los dueños o propietarios de la empresa del estudio ya que se beneficiarían de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño 360°, donde podrían validar la calidad de talento humano posee la empresa y así generar nuevos procesos que beneficien a la actividad que vienen desempeñando cada uno de los empleados, con esto ganaría la empresa que su atención al cliente sea excelente y sus productos mantenga su buena calidad y el dueño se sienta conforme y tranquilo.</p> <p>Los que también se beneficiarían indirectamente sería sus empleados ya que podrían obtener capacitaciones gratuitas, obtener motivaciones económicas de acuerdo a su mejor esfuerzo, existen diferentes formas de incentivar al personal este cambio generaría un buen ambiente laboral tranquilo.</p>	
Resumen de los aportes de la investigación para el área del conocimiento	

El método de evaluación 360 grados permite medir el desempeño del talento humano llegando a obtener como resultado los parámetros necesarios para poder realizar un buen feedback y así poder mejorar los procesos y competencias del personal.

Resumen de los aportes de vinculación con la sociedad: empresas, organizaciones y comunidades

El modelo de evaluación de desempeño 360 grados es un método que sería de mucha ayuda en las empresas del Ecuador ya que mucha de ellas como las microempresas no saben cómo manejar al personal, llegando a tener dificultades y no saber cómo resolver los conflictos, pero si se aplica bien esta herramienta sería de gran para la toma de decisiones y mejoramiento de los procesos ya que representa una evaluación integra o total la cual no deja cabos sueltos al momento de evaluar.

Nota: se adjunta al proyecto

Firmas de responsabilidad:

Estudiante	Profesor-tutor del proyecto	Coordinador del programa de maestría
Rodas Calle Mercedes Jeanneth	Mg. Sebastián Pérez	Mg. Sebastián Pérez

Revisado por:

Coordinación de Vinculación con la Sociedad	Coordinación de Investigación
Mg. Carolina Jaramillo	Mg. Yolvi Quintero