

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento!



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360
GRADOS PARA LOS COLABORADORES DE LA FUNERARIA
AYALA DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022”

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TECNÓLOGO
EN LA TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORAS

Domínguez Ramírez Pamela Jetsabeth

Espinoza Chávez Marjorie Lisbeth

DIRECTOR

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

Loja, abril 2022

CERTIFICACIÓN

Ing.

Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

CERTIFICA:

Que ha supervisado el presente proyecto de investigación titulado, “PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LOS COLABORADORES DE LA FUNERARIA AYALA DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022”; el mismo que cumple con lo establecido por el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano: por consiguiente, autorizo su presentación ante el tribunal respectivo.

Loja, abril 2022

f. _____

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

1105040222

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Loja, abril 2022

Nombres: Pamela Jetsabeth**Apellidos:** Domínguez Ramírez**Cédula de Identidad:** 1105746315**Carrera:** Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano**Semestre de ejecución del proceso de titulación:** octubre 2021 – abril 2022**Tema de proyecto de investigación de fin de carrera con fines de titulación:**

“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LOS COLABORADORES DE LA FUNERARIA AYALA DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022”

En calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja;

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo intelectual y de investigación del proyecto de fin de carrera.
2. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo de investigación de fin de carrera presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados. Las imágenes, tablas, gráficas, fotografías y demás son de mi autoría; y en el caso contrario aparecen con las correspondientes citas o fuentes.

Por lo expuesto; mediante la presente asumo frente al INSTITUTO cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

En consecuencia, me hago responsable frente al INSTITUTO y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar al INSTITUTO o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en el trabajo de investigación de fin de carrera presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para EL INSTITUTO en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente dispuesta por la LOES y sus respectivos reglamentos y del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja.



.....
Pamela Jetsabeth Domínguez Ramírez

C.I.:1105746315

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Loja, abril 2022

Nombres: Marjorie Lisbeth

Apellidos: Espinoza Chávez

Cédula de Identidad: 1719880559

Carrera: Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

Semestre de ejecución del proceso de titulación: octubre 2021 – abril 2022

Tema de proyecto de investigación de fin de carrera con fines de titulación:

“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LOS COLABORADORES DE LA FUNERARIA AYALA DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022”

En calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja;

Declaro bajo juramento que:

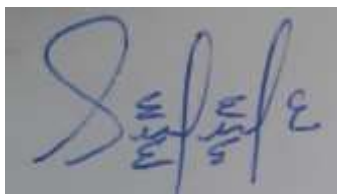
1. Soy autor del trabajo intelectual y de investigación del proyecto de fin de carrera.
2. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo de investigación de fin de carrera presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados. Las imágenes, tablas, gráficas, fotografías y demás son de mi autoría; y en el caso contrario aparecen con las correspondientes citas o fuentes.

Por lo expuesto; mediante la presente asumo frente al INSTITUTO cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

En consecuencia, me hago responsable frente al INSTITUTO y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar al INSTITUTO o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en el trabajo de investigación de fin de carrera presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para EL INSTITUTO en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente dispuesta por la LOES y sus respectivos reglamentos y del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja.



.....
Marjorie Lisbeth Espinoza Chávez

C.I.: 1719880559

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación, si bien ha requerido de mucho esfuerzo y dedicación, no hubiese sido posible su culminación sin la ayuda de todas y cada una de las personas que me acompañaron en toda mi preparación y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación, primero y antes que todo, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todos los periodos de estudio, a mi hijo Matías Andrés por ser quien me da fuerza de seguir preparándome constantemente , mis padres Luis Oswaldo, Marfa Birmania mis hermanos Jessica Lilibeth y Oswaldo Valentín mi novio José Francisco que con sus palabras ha estado siempre alentándome a crecer , que con su amplia experiencia me orientaron a la finalización con éxito este trabajo para la obtención de la tecnología en Gestión de Talento Humano Mil veces gracias.

Con aprecio y cariño.

Pamela Domínguez.

El presente trabajo de investigación en primer lugar le dedico de todo corazón a mi madre María Lucrecia gracias a ella este logro es posible, gracias por su apoyo, y sabios consejos, valores y motivación constante y sobre todo su amor incondicional que me han permitido ser una persona de bien cada día de mi vida. También se lo dedico a mis hijos ZSSS quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme en mis estudios y llegar a ser un ejemplo para ellos. A mi hermano Rodrigo Espinoza que contribuyo con el apoyo y motivación con sus consejos permanente de mi superación. A mis abuelitos Guillermo y Rosa que son mi ángel en el cielo, yo sé que estarían muy contentos de verme triunfar

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

Con aprecio y cariño.

Marjorie Espinoza.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer al Instituto Superior Tecnológico Sudamericano por abrirme las puertas a la carrera de Gestión de Talento Humano, a mis docentes de toda la carrera por impartirme los conocimientos necesarios para poder avanzar, a mi director de proyecto de titulación por guiarme paso a paso en este periodo estudiantil y de haberme brindado todos sus conocimientos en especial al Ing. Joffre Sarmiento.

Con estima y consideración.

Pamela Domínguez.

Quiero agradecer al Instituto Superior Tecnológico Sudamericano por haberme dado la oportunidad de ingresar a esta carrera de Gestión de Talento Humano, a todos los docentes por impartirme los conocimientos necesarios para poder avanzar, de igual forma, agradezco a mi director de proyecto de titulación por guiarme paso a paso en este periodo estudiantil Ing. Joffre Sarmiento Chase, Mgs, gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo.

Agradezco al Dr. Israel Ayala Mora presidente de funeraria Ayala de Loja que también contribuyo con su apoyo incondicional para este trabajo de investigación.

Con estima y consideración.

Marjorie Espinoza

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Conste por el presente documento la Cesión de los Derechos del proyecto de investigación de fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA. - Por sus propios derechos; el Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs., en calidad de director del proyecto de investigación de fin de carrera; y, Pamela Jetsabeth Domínguez Ramírez y Marjorie Lisbeth Espinoza Chávez en calidad de autoras del proyecto de investigación de fin de carrera; mayor de edad emite la presente acta de cesión de derechos.

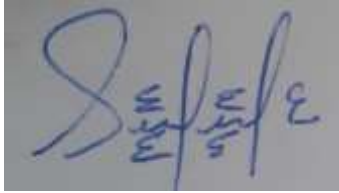
SEGUNDA. -Pamela Jetsabeth Domínguez Ramírez y Marjorie Lisbeth Espinoza Chávez realizó la Investigación titulada: “PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LOS COLABORADORES DE LA FUNERARIA AYALA DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022” para optar por el título de Tecnólogo en la Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja, bajo la dirección del Ing. Joffre Sarmiento, Mgs.

TERCERA. - Es política del Instituto que los proyectos de investigación de fin de carrera se apliquen y materialicen en beneficio de la comunidad.

CUARTA. - Los comparecientes Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs., en calidad de Director del proyecto de investigación de fin de carrera y Pamela Jetsabeth Domínguez Ramírez , y Marjorie Lisbeth Domínguez Ramírez por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos en proyecto de investigación de fin de carrera titulado: “PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LOS COLABORADORES DE LA FUNERARIA AYALA DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022”, a favor del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja; y, conceden autorización para que el Instituto pueda utilizar esta investigación en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

QUINTA. - Aceptación. - Las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Para constancia suscriben la presente cesión de derechos, en la ciudad de Loja, en el mes de abril del año 2022.



Marjorie Lisbeth Espinoza Chávez

AUTORA

C.I.: 1719880559



Pamela Jetsabeth Domínguez Ramírez

AUTORA

C.I.: 1105746315

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs

DIRECTOR

C.I.: 1105040222

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN JURAMENTADA	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN JURAMENTADA	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO.....	¡Error! Marcador no definido.
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE DE FIGURAS.....	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE DE TABLAS	¡Error! Marcador no definido.
1. RESUMEN.....	¡Error! Marcador no definido.
2. ABSTRACT.....	¡Error! Marcador no definido.
3. PROBLEMATIZACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
4. TEMA	¡Error! Marcador no definido.
5. JUSTIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
6. OBJETIVOS	¡Error! Marcador no definido.
6.1. Objetivo general	¡Error! Marcador no definido.
6.2. Objetivos específicos.....	¡Error! Marcador no definido.
7. MARCO TEÓRICO.....	¡Error! Marcador no definido.
7.1. Marco institucional.....	¡Error! Marcador no definido.
7.1.1. Reseña histórica	¡Error! Marcador no definido.
7.1.2. Misión	¡Error! Marcador no definido.
7.1.3. Visión.....	¡Error! Marcador no definido.
7.1.4. Valores Corporativos	¡Error! Marcador no definido.
7.1.5. Objetivos Organizacionales	¡Error! Marcador no definido.
7.1.6. Estructura del organigrama empresarial....	¡Error! Marcador no definido.
7.1.7. Nómina de empleados	¡Error! Marcador no definido.
7.2. Marco Conceptual	¡Error! Marcador no definido.
7.2.1. Historia del desempeño laboral.....	¡Error! Marcador no definido.

- 7.2.2. Definición de la evaluación de desempeño;**Error! Marcador no definido.**
- 7.2.3. Características de la evaluación de desempeño;**Error! Marcador no definido.**
- 7.2.4. Beneficios de la evaluación de desempeño;**Error! Marcador no definido.**
- 7.2.5. Importancia de la evaluación de desempeño;**Error! Marcador no definido.**
- 7.2.6. Métodos de la evaluación de desempeño ..;**Error! Marcador no definido.**
- 7.2.7. Objetivos de la evaluación de desempeño ;**Error! Marcador no definido.**
- 7.2.8. Tipos de evaluación de desempeño.....;**Error! Marcador no definido.**
- 7.2.9. Definición de la evaluación 360°;**Error! Marcador no definido.**
- 7.2.10. Importancia de la evaluación de desempeño;**Error! Marcador no definido.**
- 7.2.11. Características de la evaluación 360.....;**Error! Marcador no definido.**
- 7.2.12. Pasos a seguir en el proceso de evaluación 360;**Error! Marcador no definido.**
- 7.2.13. Cuál es el departamento encargado de llevar la evaluación de desempeño.....;**Error! Marcador no definido.**
- 7.2.14. Resultados feedback;**Error! Marcador no definido.**
- 8. METODOLOGÍA;**Error! Marcador no definido.**
 - 8.1. Método fenomenológico.....;**Error! Marcador no definido.**
 - 8.2. Método hermenéutico.....;**Error! Marcador no definido.**
 - 8.3. Método práctico proyectual.....;**Error! Marcador no definido.**
 - 8.4. Técnicas de recolección de datos;**Error! Marcador no definido.**
 - 8.4.1. Observación directa.....;**Error! Marcador no definido.**
 - 8.4.2. Encuesta;**Error! Marcador no definido.**
 - 8.4.3. Entrevista.....;**Error! Marcador no definido.**
 - 8.4.4. Población y muestra.....;**Error! Marcador no definido.**
- 9. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS;**Error! Marcador no definido.**
 - 9.1. Observación directa;**Error! Marcador no definido.**
 - 9.2. Resultados de las entrevistas;**Error! Marcador no definido.**
 - 9.3. Análisis de resultados de encuesta;**Error! Marcador no definido.**

10.	PROPUESTA DE ACCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
10.1.	Introducción.....	¡Error! Marcador no definido.
10.2.	Presentación.....	¡Error! Marcador no definido.
10.3.	Beneficiarios	¡Error! Marcador no definido.
10.4.	Estructura.....	¡Error! Marcador no definido.
10.5.	Documento presentado	¡Error! Marcador no definido.
1.	PORTADA.....	¡Error! Marcador no definido.
2.	FICHA TÉCNICA	¡Error! Marcador no definido.
3.	ÍNDICE DE CONTENIDO	¡Error! Marcador no definido.
4.	PRESENTACIÓN / FILOSOFÍA EMPRESARIAL;	¡Error! Marcador no definido.
5.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	¡Error! Marcador no definido.
6.	MARCO LEGAL/NORMATIVAS LEGALES;	¡Error! Marcador no definido.
7.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	¡Error! Marcador no definido.
8.	PROPUESTA.....	¡Error! Marcador no definido.
I.	Desarrollo de la estrategia	¡Error! Marcador no definido.
II.	Plan de acción para la evaluación de desempeño 360 para los empleados de la funeraria Ayala.....	¡Error! Marcador no definido.
III.	Medio de socialización	¡Error! Marcador no definido.
IV.	Modelo de prueba	¡Error! Marcador no definido.
V.	Material visual utilizado	¡Error! Marcador no definido.
9.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	¡Error! Marcador no definido.
10.	PRESUPUESTO	¡Error! Marcador no definido.
11.	RESULTADOS ESPERADOS.....	¡Error! Marcador no definido.
12.	CONTRAPORTADA	¡Error! Marcador no definido.
11.	CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.
12.	RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.
13.	ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.

Anexo 1. Recursos	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 2. Presupuesto	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 3. Cronograma de actividades	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 4. Certificación de aprobación de vicerrectorado	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 5. Certificado de ejecución del proyecto	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 6. Certificado de implementación del proyecto	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 7. Encuesta aplicada	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 8. Entrevista aplicada.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 9. Plan de socialización	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 10. Certificado de abstract	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 11. Evidencias fotográficas del proceso	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logo institucional.....	10
Figura 2 Organigrama Organizacional.....	11
Figura 3 - Proceso de evaluación 360°	18
Figura 4 - Evaluación al desempeño laboral.....	29
Figura 5 - Conocimiento sobre el objetivo de una evaluación de desempeño	30
Figura 6 - Conocimiento sobre los resultados de su evaluación.....	31
Figura 7 - Reconocimiento y motivación del desempeño del empleado	32
Figura 8 - Retroalimentación después de la evaluación.....	33
Figura 9 - La empresa debe llevar un esquema de planificación para la evaluación	34
Figura 10 - Finalidad de la evaluación de desempeño es medir la productividad de la empresa	35
Figura 11 - Definición de las funciones laborales.....	36
Figura 12 - Potencialización de las competencias profesionales	37
Figura 13 - Existe un Plan de Mejora en función del desempeño profesional.....	38
Figura 14 - Disposición a ser evaluados mediante el método 360.....	39
Figura 15 - Conocimiento de la eficiencia de evaluación de desempeño 360	41
Figura 19 - <i>Flujograma para evaluación de desempeño 360°</i>	45
Figura 16 - Logo institucional.....	49
Figura 17 - Organigrama de la Funeraria Ayala	50
Figura 18 - Análisis FODA de la Funeraria Ayala	54
Figura 20 - Procesos de recolección y análisis de datos	71
Figura 21 - Comunicación de resultados.....	72
Figura 22 - Proceso de socialización.....	74
Figura 23 - Aprobación de vicerrectorado	92
Figura 24 - Aprobación de vicerrectorado.....	92
Figura 25 - Certificado ejecución del proyecto.....	93
Figura 26 - Certificado implementación del proyecto	94
Figura 23 - Inicio de la socialización	103
Figura 24 - Desarrollo de la socialización	103
Figura 25 - Exposición de la presentación	104
Figura 26 - Finalización de la socialización.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Colaboradores de la funeraria Ayala	12
Tabla 2 - Lista de colaboradores	23
Tabla 3 – Entrevista 1.....	25
Tabla 4 – Entrevista 2.....	26
Tabla 5 – Entrevista 3.....	27
Tabla 4 - Evaluación al desempeño laboral	29
Tabla 5 - Conocimiento sobre el objetivo de una evaluación de desempeño	30
Tabla 6 - Conocimiento sobre los resultados de su evaluación.....	31
Tabla 7 - Reconocimiento y motivación del desempeño del empleado	32
Tabla 8 - Retroalimentación después de la evaluación	33
Tabla 9 - La empresa debe llevar un esquema de planificación para la evaluación .	34
Tabla 10 - Finalidad de la evaluación de desempeño es medir la productividad de la empresa	35
Tabla 11 - Definición de las funciones laborales	36
Tabla 12 - Potencialización de las competencias profesionales.....	37
Tabla 13 - Existe un Plan de Mejora en función del desempeño profesional	38
Tabla 14 - Disposición a ser evaluados mediante el método 360	39
Tabla 15 - Disposición de recursos y herramientas para realizar funciones	40
Tabla 16 - Disposición de recursos y herramientas para realizar funciones	40
Tabla 17 - Conocimiento de la eficiencia de evaluación de desempeño 360.....	41
Tabla 18 - <i>Beneficiarios del plan de acción</i>	44
Tabla 21 - Cuadro comparativo de ventajas y desventajas de la Funeraria Ayala....	55
Tabla 19 - Competencia de los empleados.....	57
Tabla 23 - Evaluación de desempeño para pares	62
Tabla 24 - Evaluación de desempeño para la autoevaluación.....	63
Tabla 25 - Evaluación de desempeño para jefes	65
Tabla 26 - Evaluación de desempeño para cliente	67
Tabla 27 - Sesiones de socialización del proceso de evaluación	70
Tabla 28 - Cronograma de actividades.....	83
Tabla 26 - Presupuesto	83
Tabla 27 - Presupuesto	89
Tabla 28 - Cronograma de actividades.....	91
Tabla 32 : Plan de socialización	100

1. RESUMEN

La evaluación de desempeño se configura como un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro e iniciativas de negocio. En el caso del sector privado se subestima la utilidad de este tipo de evaluación, por la desconfianza de los estándares establecidos y la subjetividad de los evaluadores. En concordancia con lo señalado, el objetivo general de la presente investigación es elaborar un Programa de evaluación de desempeño, a través de la aplicación del método 360° para medir el nivel de rendimiento de cada colaborador de funeraria Ayala de la ciudad de Loja, puesto que se identificó como problema de acción la falta de un plan de evaluación que se acople al contexto ecuatoriano y a las características de la Funeraria Ayala, para ello la propuesta de acción se enfoca en mejorar el control de los procesos internos y externos, al momento de reclutar personal o evaluar a los empleados que ya están laborando en la organización, mediante la evaluación de desempeño 360°. Como principal conclusión la evaluación de desempeño 360° es una gran herramienta que detecta la eficacia en los empleados, ayuda a dar seguimiento a los objetivos que se plantean en la organización, y determina si las destrezas y habilidades corresponde de manera adecuada a su trabajo, razón para recomendar a la Funeraria Ayala de la Ciudad de Loja contar con una evaluación donde se pueda medir siempre sus habilidades, capacidades, competencias que se vea reflejado en su trabajo cotidiano de los empleados.

2. ABSTRACT

The performance evaluation is configured as a systematic process through which the employee's performance and their development potential for the future and business initiatives are evaluated. In the case of the private sector, the usefulness of this type of evaluation is underestimated, due to mistrust of the established standards and the subjectivity of the evaluators. In accordance with the above, the general objective of this research is to develop a performance evaluation program, through the application of the 360 ° method to measure the level of performance of each collaborator of Ayala funeral home in the city of Loja, position that the lack of an evaluation plan that is coupled to the Ecuadorian context and the characteristics of the Ayala Funeral Home was identified as a problem for action, for this the action proposal focuses on improving the control of internal and external processes, at the time of recruit staff or evaluate employees who are already working in the organization, through 360° performance evaluation. As a main conclusion, the 360° performance evaluation is a great tool that detects the effectiveness of employees, helps to follow up on the objectives that are set in the organization, and determines if the skills and abilities correspond adequately to their work. reason to recommend to the Ayala Funeral Home of the City of Loja to have an evaluation where their skills, abilities, competencies that are reflected in their daily work as employees can always be measured.

3. PROBLEMATIZACIÓN

La evaluación de desempeño (ED en adelante) en el ámbito laboral se constituye como un proceso sistemático que permite conocer las cualidades de un individuo al realizar funciones encomendadas, teniendo como resultado la productividad del empleado (Rivero, 2019). El propósito de la ED no es identificar errores que los empleados cometan al realizar funciones del cargo, sino en obtener un feedback que permita identificar acciones que garanticen la mejora continua de los procesos empresariales, tal como lo menciona Rivero (2019) quien menciona que la ED es esencial para garantizar el desarrollo profesional de los trabajadores y el logro de objetivos de la organización.

Al respecto, López et al. (2020) Sostiene que la ED contribuye a gestionar el talento humano, en cuanto a promover el crecimiento, direccionar bonos, compensaciones, incluso seleccionar al candidato idóneo para un puesto de trabajo. A pesar de los múltiples beneficios que presupone la ED, según Zapata et al. (2021) Existe un elevado nivel de rechazo por parte de los empleados debido a diversos aspectos como es la falta de un método de medición exacto y la subjetividad a la que se exponen los resultados.

En contraparte, de acuerdo con Rivero (2019) las empresas no integran la ED como parte de los procesos, a razón de que la gestión de talento humano se enfoca solo en resultados y no en una retroalimentación que sirva al empleado perfeccionar las funciones del cargo, a lo mencionado se suma el hecho de que no se busca gestionar el talento humano desde una perspectiva de las competencias.

En el caso de Colombia, en un estudio realizado por Cepeda et al. (2020) Con el objetivo de identificar como se configura la ED en las empresas públicas, por lo que se realiza un análisis de la normativa y entrevistas a funcionarios públicos. Los resultados evidencian la falta de modernización de la gestión de talento humano; como aspecto positivo se evidencia la aceptación de los empleados por la forma de evaluación, en cuanto a la ED se encuentran diversas fallas que se superan con dificultad por evaluar el desempeño de forma tradicional.

En Ecuador, en la investigación de García y Loor (2020) que realizó con el objetivo de evidenciar las barreras que ocurren en la evaluación de desempeño en el ámbito público. Los resultados muestran que no existe un sistema de evaluación efectivo para identificar el desempeño de cada empleado, por lo que los resultados no trascienden al cumplimiento de objetivos organizacionales.

En los dos países expuestos se identifica que la ED se realiza en el ámbito público a razón de que se considera como parte de la normativa, no obstante, en la parte privada no se identifican estudios que realicen un diagnóstico situacional sobre la ED que realizan, lo anterior como consecuencia de que se subestima la importancia que tiene la ED en la productividad de las empresas.

Bajo esta perspectiva, se identifica el problema de investigación que versa en la falta de un plan de evaluación que se acople al contexto ecuatoriano y a las características de las empresas. Para el cumplimiento de tal objetivo, se considera una empresa objeto de estudio, debido a que se mantiene la premisa de que la ED se debe adaptar a las necesidades de cada empresa.

Cabe mencionar que la empresa en la que se desarrollará el plan es una funeraria que empezó a operar tras la pandemia de COVID-19, al ver el incremento de la demanda, en la que resulta pertinente realizar el plan de ED, en consideración de que es una empresa emergente y que al encontrarse en un contexto diferente al que inicio, por la disminución de la demanda, resulta imperioso analizar el desempeño de los empleados en un contexto postpandemia,

4. TEMA

“Programa de evaluación de desempeño de 360 grados para los colaboradores de la Funeraria Ayala de la ciudad de Loja para el año 2022”.

5. JUSTIFICACIÓN

La elaboración del presente proyecto de investigación permitirá eliminar las barreras existentes que se evidencian para adoptar una ED en cualquier tipo de empresa, debido a que como se estableció en uno o dos párrafos anteriores, en el Ecuador las entidades no perciben a la ED como útil para mejorar la gestión del talento humano, por lo que no lo hacen parte de los procesos organizacionales. En este contexto, el estudio realizado se justifica en diferentes perspectivas, así, desde el ámbito académico por el aporte teórico que supondrá acoplar la teoría existente a una microempresa, con poco tiempo en el mercado ecuatoriano. Cabe mencionar que dentro de este ámbito la investigación implica un requisito fundamental para la obtención del título de tercer nivel en la Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano, por lo que permitirá afianzar los conocimientos adquiridos en la formación académica en la práctica.

Desde una perspectiva social, la investigación representa un aporte al ámbito empresarial, debido a que varias entidades realizan ED sin una adecuada planificación de acuerdo con las necesidades de la empresa y las competencias que tiene cada cargo. Además, en el caso de que realicen evaluaciones lo hacen aplicando estándares ya establecidos, por lo que los resultados no trascienden, dado que no se acoplan a realizan que enfrenta cada empresa.

Es indudable que el estudio representa un aporte para la empresa objeto de estudio: la Funeraria Ayala, debido a que el plan permitirá realizar una ED acorde a las competencias que implica cada puesto de trabajo. Con ello, por un lado, los empleados se verán beneficiados por la retroalimentación que presuponen los resultados de la ED, en donde el enfoque será la mejora continua con el apoyo de la gerencia.

Por otra parte, beneficiará a las autoridades de la Funeraria Ayala por el aporte a la toma de decisiones en función de resultados verificables que permitirán adoptar medidas adecuadas que permitan establecer estrategias para alcanzar los objetivos empresariales propuestos. Es importante recalcar que los resultados de la ED no son un factor determinante para separar un trabajador de una empresa, sino en contribuir a la profesionalización mediante la capacitación de habilidades que no tenga desarrolladas.

Cabe mencionar que en la investigación se utilizarán un tipo de ED de 360 en los que se evalúa las competencias del cargo desde la autoevaluación en conjunto con la

evaluación de los compañeros, jefes, clientes y proveedores, para obtener resultados que no se contradigan, sino una evaluación integral del empleado, que le permitirá identificar falencias desde diferentes perspectivas para mejorar y ser más productivo.

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo general

Elaborar un Programa de evaluación de desempeño, a través de la aplicación del método 360 grados para medir el nivel de rendimiento de cada colaborador de funeraria Ayala de la ciudad de Loja.

6.2. Objetivos específicos

- Realizar un levantamiento de información bibliográfica usando fuentes de información primaria y secundaria, que permita analizar la evaluación de desempeño basada en el método 360 grados para conceptualizar el tema de investigación.
- Recopilar información mediante las técnicas de la encuesta y la entrevista aplicadas en la Funeraria Ayala sobre los diferentes procesos de evaluación de desempeño que se realizan.
- Desarrollar un programa de evaluación de desempeño mediante la aplicación del método 360 grados, que permita mejora los diferentes procesos en el departamento de talento humano de funeraria Ayala.
- Socializar el Proyecto de Investigación de evaluación de desempeño con los colaboradores de Funeraria Ayala, como un aporte desde la academia en su desarrollo organizacional desde un nuevo enfoque.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. Marco institucional

Funeraria Ayala es una empresa tipo familiar prestadora de servicios funerarios, la cual ofrece planes pre-exequiales a nivel empresarial e individual, que brinda a sus clientes una cobertura nacional. Entre los tipos de planes que tienen se encuentran los siguientes: Plan Protección Empresarial, Plan Clásico, Perla, Diamante y Premium.

7.1.1. Reseña histórica

La empresa Funerarios Ayala, fue creada por la Ing. Priscila Pineda y el Dr. Manuel Ayala quienes vislumbraron la necesidad de prestar servicios exequiales a toda la ciudadanía nacional y de esa manera la sociedad en general fuera merecedora de un trato preferente en los momentos difíciles de pérdida de sus seres queridos, pensaron que esta calamidad se disipara con el apoyo decidido de una institución comprometida y responsable y además que los servicios prestados por la empresa funeraria fueran de excelente calidad y que a su vez se lograra la diferenciación en el corto plazo, fue tan decidida y clara, la idea de sus creadores Esta última que es objeto de estudio, es legalmente constituida el 28 de julio del 2020, nace específicamente a raíz de las carencias que venía presentando la población Lojana y sus alrededores, debido a la crisis mundial que se atravesaba debido a la Covid-19 donde los clientes ya no se encontraban en la capacidad de adquirir un servicio a un precio con respecto a años anteriores debido a la crisis económica que empezó a dar sus indicios generando una disminución en el poder de compra del cliente. De la misma manera, el pensamiento inicial acaecía en que esa naciente corporación, se encargara de diseñar programas de investigación de técnicas y mecanismos de prestación del servicio exequiales, como también estrategias de mercadeo en el mismo ramo, fomentando y promoviendo la cultura de la previsión exequial.

Figura 1*Logo institucional*

Fuente: Adaptado de Gerencia general de la Funeraria Ayala

7.1.2. Misión

Demostrando nuestra sensibilidad y capacidad de servicio, creamos una empresa diferente y respetuosa, con un alto reconocimiento y consideración al usuario. Empresa consciente de su responsabilidad como generadora de tranquilidad, apoyo y economía a las personas y familias que han perdido un ser querido. ¡Convirtiéndonos siempre en una mano amiga!, presta en servirles en momentos difíciles y ajenos a nuestra voluntad.

7.1.3. Visión

Nos proyectamos a permanecer en el mercado como una empresa líder a nivel local, en la atención y solución de los problemas de carácter familiar y económico a nuestros afiliados, a través de planes de prevención exequial, atención personalizada y un recurso humano altamente calificado en excelencia y calidad de servicio.

7.1.4. Valores Corporativos

Los valores corporativos son fundamentales en la cultura organizacional de Funeraria Ayala, ya que estos componen los lineamientos y directrices que guiarán el comportamiento y actitud laboral diaria del equipo de trabajo.

- Respeto
- Sensibilidad
- Eficiencia.
- Innovación
- Transparencia

7.1.5. Objetivos Organizacionales

Un Objetivo Organizacional es un estado deseado que la organización pretende alcanzar y que orienta su comportamiento frente al futuro. Para la empresa Funeraria Ayala los objetivos organizacionales son los siguientes: Mantener una actitud de total disponibilidad con los clientes, superando sus expectativas y evitando los inconvenientes. Prestar siempre un servicio oportuno de calidad con planes que se adapten a las necesidades del cliente. Proyectar y poner en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de la calidad y satisfacción del cliente.

- Mantenerse al tanto de las nuevas medidas gubernamentales locales o nacionales que puedan afectar a la empresa.
- Detectar nuevas oportunidades de negocios, para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
- Lograr una constante motivación y compromiso entre los empleados.
- Mantener vínculos cordiales con proveedores y clientes.

Fuente: Gerente general

7.1.6. Estructura del organigrama empresarial

Figura 2



Organigrama Organizacional

Fuente: Adaptado de Gerencia general de la Funeraria Ayala

7.1.7. Nómina de empleados

Tabla 1 - *Colaboradores de la funeraria Ayala*

N°	Nombres y apellidos
1	Ing. Priscila Pineda Macas
2	Dr. Manuel Ayala
3	Ing. Luis Pineda
4	Tnlga. Génesis Luna
5	Tnlgo. Bryan Barrazueta
6	Tnlga. Marjorie Espinoza
7	Ing. Andrés Vázquez
8	Lcda. María Elena Castillo
9	Lcda. Nancy Mora
10	Lcdo. Manuel Ayala
11	Lcda. Gladis Macas
12	Lcda. Alexandra Guailas
13	Sra. Verónica Correa
14	Sr. Danny Vega
15	Sr. Andrés Suarez
16	Sr. Luis Balcázar
17	Sr Fabián Pineda
18	Sra. Patricia Jiménez
19	Sr. Cristian Ortiz
20	Sr. José Piedra
21	Sr. John Piedra
22	Sr. Edison Torres
23	Ing. Rodrigo Espinoza
24	Dra. Fanny Chávez
25	Lcda. Martha Rosero
26	Sr. Javier Arreaga
27	Sr. Carlos Sanmartín

Fuente: Adaptado del Departamento de RRHH de la Funeraria Ayala

7.2. Marco Conceptual

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación.

7.2.1. Historia del desempeño laboral

Desde un punto de vista más realista y moderno, podemos revisar esta evolución del desempeño desde CORTÉS CARRERES, quien recordó que la historia de la evaluación del desempeño apareció por primera vez en China. Eso es correcto, en 221-265 AC. C. El emperador de la dinastía Wei tiene la imagen de un supuesto "conocedor", y es necesario evaluar el desempeño y la actitud de los miembros de la corte. También se utiliza para seleccionar a los altos funcionarios del imperio mediante entrevistas y cuestionarios. Similar a la práctica actual. En ese momento, la evaluación del desempeño se había aplicado en la educación, el ejército y otros campos de China.

7.2.2. Definición de la evaluación de desempeño

Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Según Gibson (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

7.2.3. Características de la evaluación de desempeño

Toda evaluación de desempeño debe tener las siguientes características esenciales:

- No es un fin en sí misma.
- Debe formalizarse y durar en el tiempo.

- Debe ofrecer retroalimentación.

7.2.4. Beneficios de la evaluación de desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

7.2.5. Importancia de la evaluación de desempeño

Un buen sistema de evaluación del desempeño es esencial para saber cómo las personas hacen su trabajo. Ayuda a mejorar los resultados de la organización y de los propios trabajadores. Y, además, da retroalimentación y motivación a los empleados. Todo ello con el objetivo final de mejorar la eficacia y eficiencia de la organización.

7.2.6. Métodos de la evaluación de desempeño

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño laboral solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. Los principales métodos de evaluación de los trabajadores son: Métodos de escala gráfica, Método de elección forzada, Método de investigación de campo, Método de incidentes gráficos, Método de comparación por pares, Método de evaluación por competencias.

- **Autoevaluación**

Una autoevaluación requiere que un empleado juzgue su propio desempeño contra criterios predeterminados. Por lo general, forma parte de una revisión de desempeño oficial en la que se busca obtener una mirada más profunda y en la que se debe asegurar que los empleados comprendan cómo serán evaluados.

Este método de evaluación de desempeño puede ser demasiado subjetivo para reflejar verdaderamente el rendimiento laboral, ya que los empleados pueden

calificarse a sí mismos demasiado alto, o demasiado bajo, pero las discrepancias entre las evaluaciones del empleado y el empleador pueden ser reveladoras.

- **Gestión por objetivos**

El siguiente de los métodos de evaluación de desempeño que tenemos para ti es la gestión por objetivos (MBO), Este es un enfoque más moderno para las revisiones del desempeño, porque integra al empleado en el proceso de establecimiento de metas.

Con este método, el gerente y su empleado acordarán objetivos específicos y alcanzables con un plazo establecido. A diferencia de las evaluaciones subjetivas, el método MBO facilita la definición de éxito y fracaso.

7.2.7. Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

7.2.8. Tipos de evaluación de desempeño

La evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización.

Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos:

- Evaluación de Desempeño Laboral de 90°: en la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se

relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

- Evaluación de Desempeño Laboral de 180°: se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.
- Evaluación de Desempeño Laboral de 270°: la evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su 21 cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.
- Evaluación 360: este es uno de los métodos de evaluación de desempeño más importante, ya que proporciona una visión integral del trabajo que realiza un empleado al obtener retroalimentación de fuentes externas. La evaluación 360 grados incluye comentarios de los empleados, pero también de los compañeros, subordinados directos y/o supervisores no directos con quienes el empleado trabaja regularmente.

7.2.9. Definición de la evaluación 360°

Se trata de un tipo de evaluación del desempeño integral que se basa en las relaciones que tiene el empleado. El formato de evaluación 360 se basa en un análisis en el que la retroalimentación resulta fundamental, pues los resultados se obtienen del feedback que da su entorno profesional: jefes directos, subordinados, clientes internos y externos, y compañeros.

7.2.10. Importancia de la evaluación de desempeño

La Evaluación 360° es una herramienta clave para las organizaciones cuando se desea medir las competencias que definen la cultura y filosofía de las organizaciones, así como el desempeño en las habilidades blandas de sus líderes. Se basa en un análisis en donde la retroalimentación resulta fundamental para el evaluado y las respuestas recabadas son de utilidad tanto para la organización como

para él mismo, ya que permite conocer puntualmente cómo es observado y percibido por parte de su equipo y colaboradores directos.

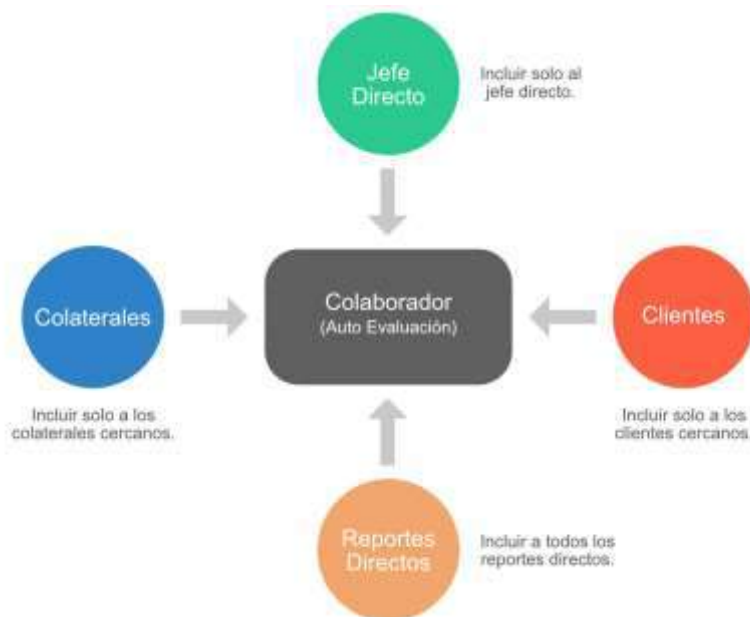
Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del puesto de trabajo.

7.2.11. Características de la evaluación 360

1. Se obtiene retroalimentación de múltiples fuentes: Tradicionalmente, los gerentes sólo pesaban en el desempeño de un empleado. Con las revisiones 360, se obtiene una perspectiva más amplia que proporciona una visión del rendimiento de múltiples funciones y partes interesadas.
2. Ayudan a identificar puntos ciegos: En las organizaciones, cuando se trabaja en múltiples proyectos o con numerosas funciones, pueden existir áreas de preocupación de las que un empleado puede no ser consciente. Este proceso de evaluación ayuda a identificar esas esferas, para que la administración las aborde lo antes posible.
3. Ayuda a identificar las necesidades de capacitación: Otra de las características de una evaluación 360 grados es que la retroalimentación minuciosa de los empleados te ayuda a detectar las áreas de mejora. Esto facilita la identificación e implementación de cualquier necesidad de capacitación que ayude a mejorar el desempeño del empleado.
4. Ofrece una retroalimentación constructiva: La participación de múltiples fuentes ayuda a dar una retroalimentación bien fundamentada. Esto es crucial para mejorar el rendimiento del empleado.

7.2.12. Pasos a seguir en el proceso de evaluación 360

Figura 3 - Proceso de evaluación 360°



Fuente: Adaptado de Integratec (2022)

7.2.13. Cuál es el departamento encargado de llevar la evaluación de desempeño

Este tipo de encuesta es realizada por el departamento de Recursos Humanos, Operaciones o cualquier área que evalúe a la organización. Además de enfocarse en conocer el compromiso, participación y necesidades de los empleados de forma polarizada, lo hace por medio de diferentes puntos de vista que ayuden a generar una información más completa.

La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios:

- **Relevancia.** - Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.
- **Equidad.** - Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.
- **Confiabledad.** - Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo

cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución.

- Confidencialidad. - Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.
- Consecuencia. - El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad.

Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

7.2.14. Resultados feedback

El feedback (retroalimentación) es la acción de ofrecer información a una persona sobre un resultado. El feedback se da en evaluaciones, consejos o incluso comentarios, y pretende aportar información para futuras mejoras. Los sistemas de feedback bien utilizados son capaces de ayudar a conservar a los trabajadores de una empresa, estimulando el desarrollo de sus habilidades y haciendo que los empleados se sientan parte importante de la empresa, que se sientan integrados en su engranaje.

1. Entrenamiento: Una de las formas más útiles para trabajar los sistemas de feedback en una empresa es el entrenamiento de los trabajadores desde el primer momento. Una forma muy sencilla de comprenderlo es pensar en cuando se intenta educar a niños pequeños.
2. Dar valor: Esta premisa no es exclusiva del ámbito laboral, sino que sucede en cualquier ámbito de la vida: si das valor a una persona y reconoces su trabajo y sus habilidades, tiende a esforzarse más.
3. Programa de mentoría: Este tipo de programas son sistemas de feedback orientados, con una estructura muy clara y que se utilizan para desarrollar relaciones más estrechas dentro del organigrama laboral.

8. METODOLOGÍA

8.1. Método fenomenológico

La fenomenología es una línea de idealismo subjetivo en filosofía que propone el estudio y descripción de los fenómenos de la conciencia, es decir, de las cosas tal como se manifiestan y manifiestan allí. Establece que el mundo es lo que se percibe a través de la conciencia de un individuo y pretende interpretarlo a partir de sus vivencias (Mindó, 2016, p. 1).

Este método se utilizará para interpretar y comprender de manera objetiva y subjetiva la información teórica para vincularla con los datos obtenidos mediante el uso de una entrevista, una encuesta estructurada y la observación en sitios de los diferentes puestos de trabajo que existen en Funeraria Ayala, lo cual servirá de base para proponer un programa de evaluación de desempeño de 360 grados para los colaboradores de la Funeraria Ayala de la ciudad de Loja para el año 2022.

8.2. Método hermenéutico

La hermenéutica implica tratar de describir y estudiar fenómenos humanos importantes de una manera cautelosa y detallada, deshaciéndose de los supuestos teóricos previos tanto como sea posible, pero basándose en la comprensión real. (Packer, 2017, pág. 1)

De esta forma, permitirá el uso de información investigativa de diferentes fuentes bibliográficas para desarrollar un marco teórico que enfatice la interpretación de contenidos con relación a los beneficios de posibles proyectos. Finalmente, se realiza con toda la información obtenida de fuentes bibliográficas (como libros, revistas, sitios web, etc.); De la misma forma, se redacta de acuerdo con los estándares de la APA para una mejor comprensión del Programa de evaluación de desempeño de 360 grados para los colaboradores de la Funeraria Ayala de la ciudad de Loja para el año 2022.

8.3. Método práctico proyectual

Es una guía para crear diferentes tipos de diseños en función del problema. Este método ayuda a resolver el problema después de los pasos o etapas detallados; ayuda a verificar el diseño primero para el control de calidad, y luego a través de

todas las correcciones relevantes para finalmente lograr el mismo diseño. (González, 2017, pág. 99)

Mediante este método se realizará la propuesta de un programa de evaluación de desempeño mediante el uso el método de 360 grados como aporte de la academia a la sociedad donde se pondrá en práctica los conocimientos, de esta manera se brinda herramientas prácticas para la aplicación interna para la funeraria.

8.4. Técnicas de recolección de datos

8.4.1. Observación directa

La observación requiere de la capacidad de identificar lo que se quiere analizar, describir e interpretar la conducta, con el fin de obtener datos completos-fiables correspondientes a características determinadas en contexto (Terán, 2018).

Esta técnica permite obtener la información veraz de aquellos factores existentes en los puestos de trabajo de la Funeraria Ayala con relación a la productividad de los colaboradores y las posibles medidas para mejorar las prácticas mediante un programa de evaluación de desempeño.

8.4.2. Encuesta

De acuerdo con Zárate et al. (2019) la encuesta es un método de investigación basado en un esquema que aborda las preferencias de las personas objeto de análisis, de hecho, las preguntas se establecen para asegurar la coherencia de la información obtenida, la misma que permite trabajar a nivel de variables para la interpretación de resultados por medio de análisis estadísticos.

La encuesta será aplicada a todos los colaboradores con el propósito de determinar la importancia de la evaluación de desempleo con el método 360 para mejorar el resultado en los puestos de trabajo, basados en un diagnóstico inicial y la influencia de los cambios suscitados por la pandemia para las estrategias necesaria la mejora continua y contribuir con el desarrollo de la funeraria.

8.4.3. Entrevista

Una entrevista es una conversación con propósito, para lo cual se elaboran preguntas abiertas que recopilen los criterios personales a modo de guion, es decir que es una técnica cualitativa empleada con mayor frecuencia en la investigación. En

definitiva, corresponde a un diálogo entre dos personas para obtener información (Lázaro, 2021).

La entrevista será de utilidad para conocer aspectos claves con el aporte de la gerente general como base estratégica para la implementación del programa de evaluación de desempeño de 360 grados para los colaboradores de la Funeraria Ayala de la ciudad de Loja para el año 2022.

8.4.4. Población y muestra

La población está compuesta por el personal que labora en la empresa, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2 - *Lista de colaboradores*

Nº	Nombres y apellidos
1	Ing. Priscila Pineda Macas
2	Dr. Manuel Ayala
3	Ing. Luis Pineda
4	Tnlga. Génesis Luna
5	Tnlgo. Bryan Barraqueta
6	Tnlga. Marjorie Espinoza
7	Ing. Andrés Vázquez
8	Lcda. María Elena Castillo
9	Lcda. Nancy Mora
10	Lcdo. Manuel Ayala
11	Lcda. Gladis Macas
12	Lcda. Alexandra Guailas
13	Sra. Verónica Correa
14	Sr. Danny Vega
15	Sr. Andrés Suarez
16	Sr. Luis Balcázar
17	Sr Fabián Pineda
18	Sra. Patricia Jiménez
19	Sr. Cristian Ortiz
20	Sr. José Piedra
21	Sr. John Piedra
22	Sr. Edison Torres
23	Ing. Rodrigo Espinoza
24	Dra. Fanny Chávez
25	Lcda. Martha Rosero
26	Sr. Javier Arreaga
27	Sr. Carlos Sanmartín

Fuente: Adaptado del Departamento de RRHH de la Funeraria Ayala

9. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

9.1. Observación directa

Esta técnica permite obtener información veraz de aquellos factores existentes en los puestos de trabajo de la funeraria Ayala, a partir de la cual se determinará como estos influyen en la productividad de los colaboradores y que medidas pueden ser implementadas para mejorar las prácticas mediante un programa de evaluación de desempeño.

9.2. Resultados de las entrevistas

La entrevista será de utilidad para conocer aspectos claves en temas de la valoración del desempeño de los colaboradores inmersos en la institución, con el aporte de la Gerente General se establecerán estrategias para la implementación del programa de evaluación de desempeño de 360° para los colaboradores de la Funeraria Ayala de la ciudad de Loja para el año 2022.

9.3. Entrevistados

Entrevista 1

Nombre: Ing. Priscila Pineda
Gerente

Entrevista 2

Nombre: Dr. Israel Ayala
Presidente

Entrevista 3

Nombre: Ing. Luis Pineda
Contador

Tabla 3 – Entrevista 1

Nombres y Apellidos del entrevistado	Ing. Priscila Pineda
Cargo que desempeña	Gerente
Empresa	Funeraria Ayala de la Ciudad de Loja
1. ¿En la institución como es la manera de medir el desempeño y productividad de sus colaboradores?	A través de evaluaciones y metas cumplidas.
2. ¿Qué tipo de evaluación o método aplica en su empresa para medir el desempeño de sus colaboradores?	Se aplica una evaluación tradicional
3. ¿Valora usted el desempeño realizado de sus colaboradores en su desempeño?	Se les brinda bonificación
4. ¿Cada que tiempo evalúa a sus colaboradores en su desempeño?	Se realiza de forma semestral y anual
5. ¿Cree usted que es importante realizar una evaluación de desempeño constante?	Sí
6. ¿Cuál es el responsable de realizar la evaluación de desempeño y que tiempo demora en ofrecerte resultados?	La responsable es la ingeniera Priscila Pineda y los resultados se entrega a los 30 días.
7. ¿Cuáles son las razones por las que usted evalúa a su empleado?	Para verificar su cumplimiento, responsabilidad, ética profesional, destrezas y habilidades
8. ¿Se tienen definidos instrumentos para medir la evaluación de desempeño?	Se realiza de manera computarizada
9. ¿Ayuda a sus colaboradores a mejorar en el desempeño laboral, como lo hace?	A través de capacitaciones.
10. ¿Elabora plan de mejoras en base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño de sus colaboradores?	Se elabora una vez analizado la evaluación de desempeño se realiza socialización, el plan de mejora se lo aplica todo el año.
11. ¿Sus colaboradores mejoran a partir de la retroalimentación y resultados obtenidos?	Sí, su rendimiento aumenta y por ende el rendimiento de la empresa.

Elaboración: Las autoras

Tabla 4 – Entrevista 2

Nombres y Apellidos del entrevistado	Dr. Israel Ayala
Cargo que desempeña	Presidente
Empresa	Funeraria Ayala de la Ciudad de Loja
1. ¿En la institución como es la manera de medir el desempeño y productividad de sus colaboradores?	A través de metas cumplidas.
2. ¿Qué tipo de evaluación o método aplica en su empresa para medir el desempeño de sus colaboradores?	Se aplica una evaluación tradicional
3. ¿Valora usted el desempeño realizado de sus colaboradores en su desempeño?	Se les brinda incentivos económicos
4. ¿Cada que tiempo evalúa a sus colaboradores en su desempeño?	De forma mensual
5. ¿Cree usted que es importante realizar una evaluación de desempeño constante?	Sí
6. ¿Cuál es el responsable de realizar la evaluación de desempeño y que tiempo demora en ofrecerte resultados?	El jefe de departamento es el responsable, se demora de 15 a 30 días.
7. ¿Cuáles son las razones por las que usted evalúa a su empleado?	Para obtener control sobre la productividad y lograr la aceptación de la ciudadanía
8. ¿Se tienen definidos instrumentos para medir la evaluación de desempeño?	Sí, mediante la encuesta digital.
9. ¿Ayuda a sus colaboradores a mejorar en el desempeño laboral, como lo hace?	Sí, mediante constantes capacitaciones y lo que necesiten para laborar.
10. ¿Elabora plan de mejoras en base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño de sus colaboradores?	Si se elabora
11. ¿Sus colaboradores mejoran a partir de la retroalimentación y resultados obtenidos?	Si, mejoran ya que aumenta sus capacidades

Elaboración: Las autoras

Tabla 5 – Entrevista 3

Nombres y Apellidos del entrevistado	Ing. Luis Pineda
Cargo que desempeña	Contador
Empresa	Funeraria Ayala de la Ciudad de Loja
1. ¿En la institución como es la manera de medir el desempeño y productividad de sus colaboradores?	Mediante evaluaciones de desempeño constantes
2. ¿Qué tipo de evaluación o método aplica en su empresa para medir el desempeño de sus colaboradores?	Se aplica una evaluación tradicional
3. ¿Valora usted el desempeño realizado de sus colaboradores en su desempeño?	La empresa les brinda bonificación
4. ¿Cada que tiempo evalúa a sus colaboradores en su desempeño?	Se realiza de manera semestral y anual
5. ¿Cree usted que es importante realizar una evaluación de desempeño constante?	Sí, porque la empresa se destaca la colaboración
6. ¿Cuál es el responsable de realizar la evaluación de desempeño y que tiempo demora en ofrecerte resultados?	La responsable es la ingeniera Priscila Pineda y los resultados se entrega de 15 a 30 días.
7. ¿Cuáles son las razones por las que usted evalúa a su empleado?	Para medir su productividad y habilidades.
8. ¿Se tienen definidos instrumentos para medir la evaluación de desempeño?	Se realiza de manera digital.
9. ¿Ayuda a sus colaboradores a mejorar en el desempeño laboral, como lo hace?	A través de charlas
10. ¿Elabora plan de mejoras en base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño de sus colaboradores?	Se elabora una vez analizado la evaluación de desempeño se realiza socialización, el plan de mejora se lo aplica todo el año
11. ¿Sus colaboradores mejoran a partir de la retroalimentación y resultados obtenidos?	Cada colaborador acepta sus debilidades y mejora para aumentar la productividad.

Elaboración: Las autoras

Las tablas 3 – 4 - 5 señala los criterios de las tres personas encuestadas, las cuales desarrollan cargos de gerente, presidente y contador en la funeraria Ayala, las personas entrevistadas comentan que para medir el desempeño y productividad de los empleados se realiza mediante evaluaciones constantes y metas cumplidas, sin embargo, se aplica una evaluación tradicional para medir el desempeño de los trabajadores.

Para motivar a los empleados para la elaboración de su trabajo, se les entrega bonificaciones (incentivos económicos), con la finalidad de mejorar su desempeño en la entidad, por otro lado, las evaluaciones de desempeño se realizan de manera semestral y anual.

Así mismo, los entrevistados aluden que es importante realizar evaluaciones de desempeño constante, para ello en la funeraria Ayala la encargada de la aplicación de valoración laboral es la gerente de la empresa, dichos resultados se entregan en un plazo de 15 a 30 días. Bajo este contexto, según los entrevistados las evaluaciones se

realizan para verificar el cumplimiento de las actividades, responsabilidad, ética profesional, destrezas y habilidades de los empleados, adicional menciona que es una forma medir la productividad de la empresa.

En esta línea, las evaluaciones se realizan de manera computarizada, es decir a través del uso de la tecnología, se realizan encuestas de forma virtual. Una vez obtenidos los resultados, la persona encargada de la evaluación busca la forma de mejorar el desempeño laboral mediante capacitaciones y charlas motivacionales, para ello se elabora un plan de mejora para todo el año, dicho proceso ha generado buenos resultados en la entidad dado que los empleados mejoran sus capacidades y la productividad incrementa.

En virtud de lo mencionado, es importante resaltar que la funeraria Ayala se preocupa por el desarrollo de la entidad y la productividad de la misma, la cual se puede medir a través del desempeño de los empleados, razón para que se apliquen evaluaciones con relación a las actividades realizadas por los trabajadores, sin embargo, es evidente que se necesita de generar cambios en la forma de evaluación, dado que en la actualidad se realiza bajo una metodología tradicional.

9.4. Análisis de resultados de encuesta

En la presente fase se encuentra los resultados de las encuestas aplicadas a los 27 colaboradores de la funeraria Ayala.

1. ¿Se realiza evaluación a su desempeño laboral?

Tabla 6 - Evaluación al desempeño laboral

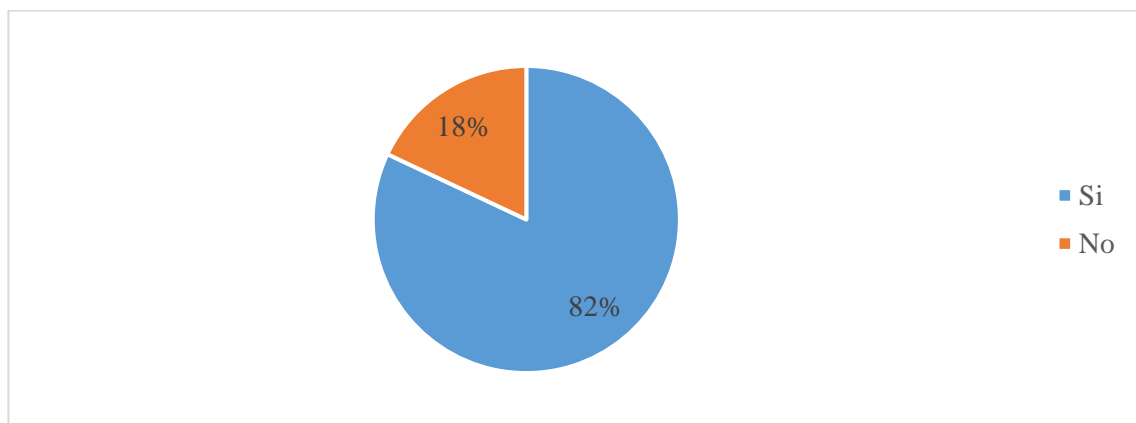
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	82%
No	5	18%
Total	27	100%

Fuente: encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las Autoras

Figura 4 - Evaluación al desempeño laboral

EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las Autoras

Análisis cuantitativo:

El 82% del personal encuestado que corresponde a 22 de los colaboradores señala que se realiza una evaluación a su desempeño laboral, el cual representa un valor alto, sin embargo, 18% que corresponde a 5 colaboradores señaló que no se realiza esa actividad.

Análisis cualitativo:

Del personal encuestado es evidente que el mayor porcentaje de los empleados de la Funeraria Ayala se aplicó una evaluación de desempeño laboral, seguido de ello un porcentaje bajo que dice no haber sido evaluado por sus capacidades laborales.

2. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

Tabla 7 - Conocimiento sobre el objetivo de una evaluación de desempeño

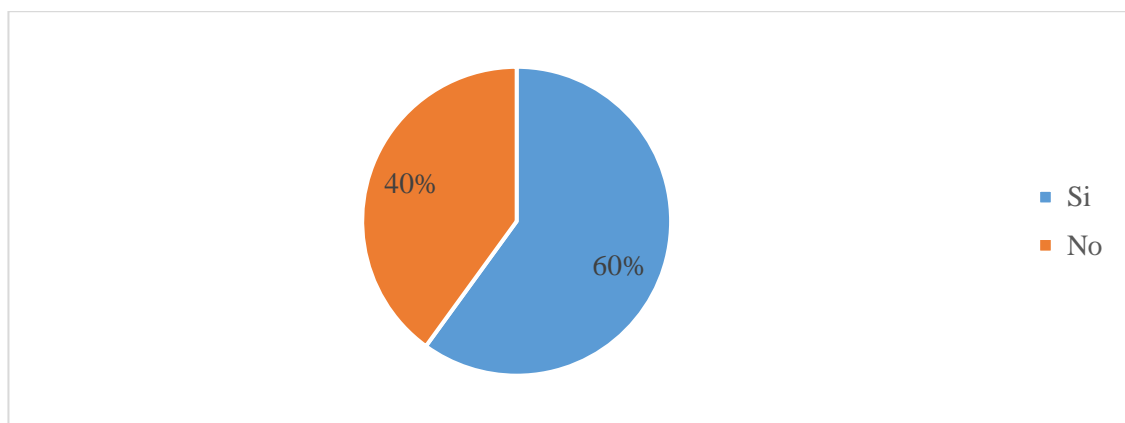
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	60 %
No	12	40 %
Total	27	100%

Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Figura 5 - Conocimiento sobre el objetivo de una evaluación de desempeño

CONOCIMIENTO SOBRE EL OBJETIVO DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Análisis cuantitativo:

El 60% de los empleados encuestados que corresponde a 15 colaboradores menciona que tiene conocimiento del objetivo que tiene realizar una evaluación de desempeño, a diferencia del 40% de trabajadores que corresponde a 12 colaboradores que desconoce sobre este procedimiento.

Análisis cualitativo:

El mayor porcentaje de personal de la Funeraria Ayala, cuenta con conocimiento acerca del motivo de una evaluación de desempeño, por otro lado, un porcentaje medio desconoce los motivos de la evaluación de desempeño dentro de la entidad.

3. ¿Conoce los resultados de su Evaluación?

Tabla 8 - Conocimiento sobre los resultados de su evaluación

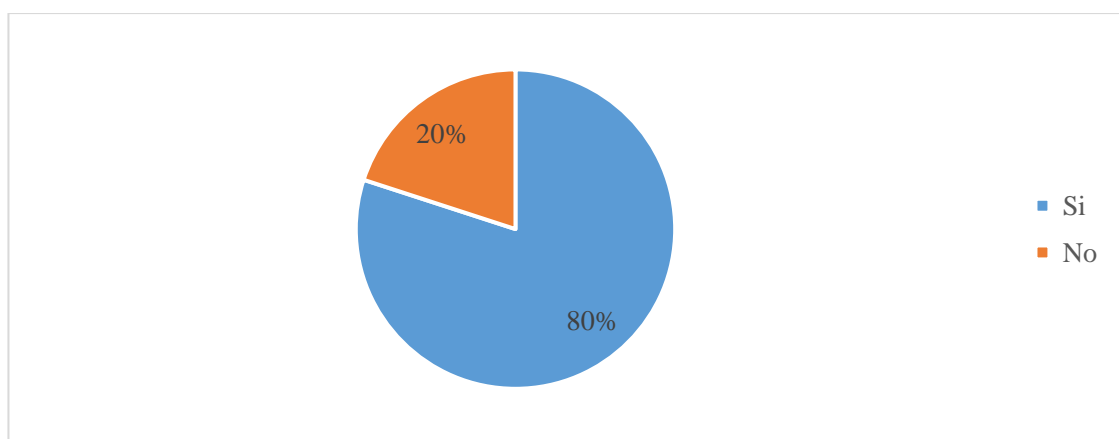
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	80 %
No	6	20 %
Total	27	100 %

Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Figura 6 - Conocimiento sobre los resultados de su evaluación

CONOCIMIENTO SOBRE LOS RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN



Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Análisis cuantitativo:

El 80% de los empleados que corresponde a 21 colaboradores tienen conocimiento sobre los resultados obtenidos en la evaluación que se les fue aplicada, mientras que el 20% de los colaboradores que corresponde a 6 trabajadores no han tenido una respuesta sobre la evaluación.

Análisis cualitativo:

Del personal encuestado el mayor porcentaje de los empleados de la Funeraria Ayala menciona que, sí tienen conocimiento de los resultados de su evaluación de desempeño, sin embargo, un porcentaje bajo señalan que no tiene conocimiento de los resultados de su valoración de actividades.

4. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

Tabla 9 - Reconocimiento y motivación del desempeño del empleado

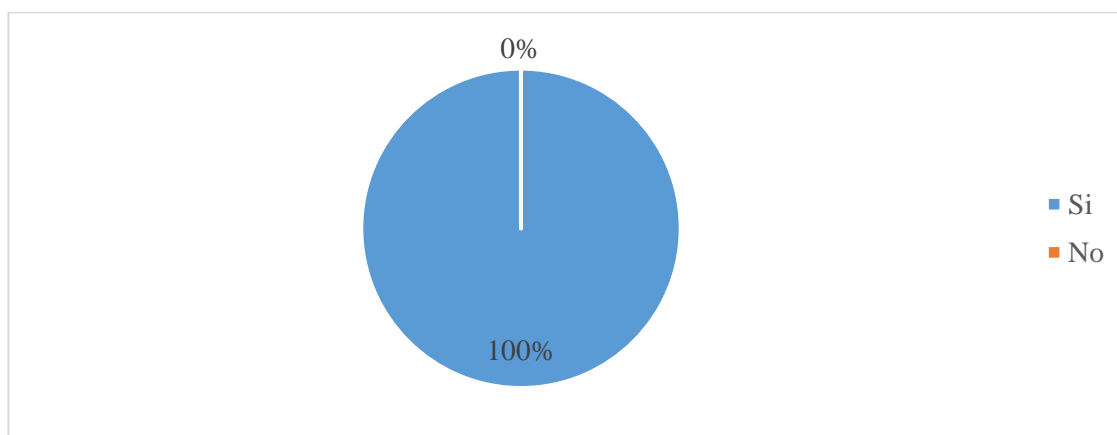
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Figura 7 - Reconocimiento y motivación del desempeño del empleado

RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO



Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Análisis cuantitativo:

El 100% de los empleados encuestados que corresponde a 27 colaboradores menciona que reciben reconocimiento y motivación cuando las evaluaciones de desempeño son favorables, desde este punto de vista, los empleados cuentan con incentivos para mejorar su trabajo en las actividades planteadas.

Análisis cualitativo:

Existe un resultado positivo en su totalidad del personal que labora en Funeraria Ayala, acerca de que se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador.

5. ¿Usted recibe retroalimentación luego de ser evaluado?

Tabla 10 - Retroalimentación después de la evaluación

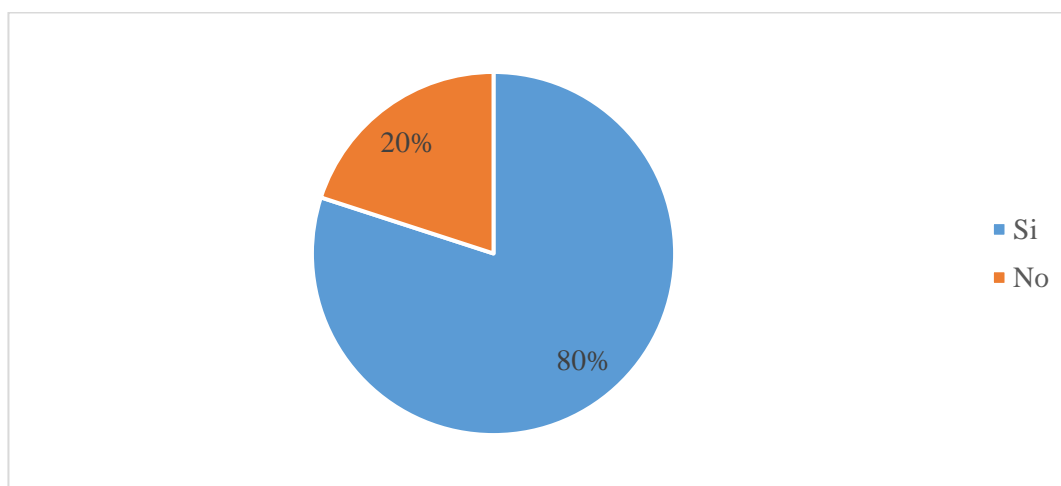
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	80%
No	6	20%
Total	27	100%

Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Figura 8 - Retroalimentación después de la evaluación

RETROALIMENTACIÓN DESPUÉS DE LA EVALUACIÓN



Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Análisis cuantitativo:

El 80% de las personas encuestadas que corresponde a 21 colaboradores reciben retroalimentación después de la evaluación, en contraposición el 20% que corresponde a 6 colaboradores alude que no recibe feedback, lo que implica que tienen desconocimiento sobre sus falencias a la hora de realizar su trabajo.

Análisis cualitativo:

Existe un número significativo del personal que labora en Funeraria Ayala, gran parte del personal manifiesta que recibe una retroalimentación, por el contrario, un porcentaje medio bajo nos manifiestan que no obtuvieron una retroalimentación.

6. ¿Cree que dentro de la organización deben llevar un esquema u planificación para que sean evaluados?

Tabla 11 - La empresa debe llevar un esquema de planificación para la evaluación

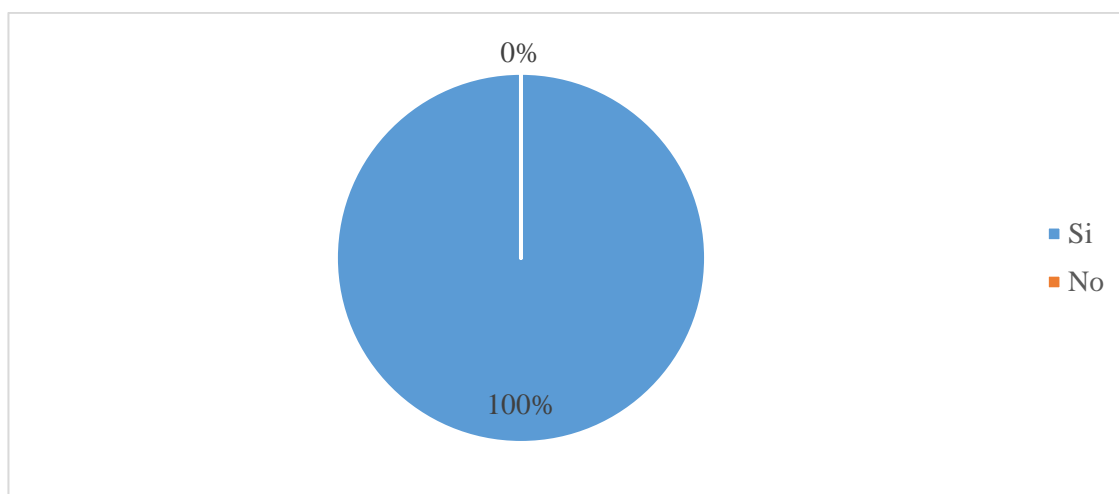
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Figura 9 - La empresa debe llevar un esquema de planificación para la evaluación

LA EMPRESA DEBE LLEVAR UN ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN PARA LA EVALUACIÓN



Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Análisis cuantitativo:

El 100% de los encuestados que corresponde a 27 colaboradores señalan que es importante que la empresa lleve un esquema de planificación, con la finalidad de que los empleados tengan información sobre el proceso de evaluación.

Análisis cualitativo:

Existe un resultado positivo por parte del personal que labora en Funeraria Ayala, sobre llevar un esquema o planificación para ser evaluados de manera correcta.

7. ¿Sabía usted que la evaluación de desempeño se la hace con el fin de medir su productividad dentro de la organización?

Tabla 12 - Finalidad de la evaluación de desempeño es medir la productividad de la empresa

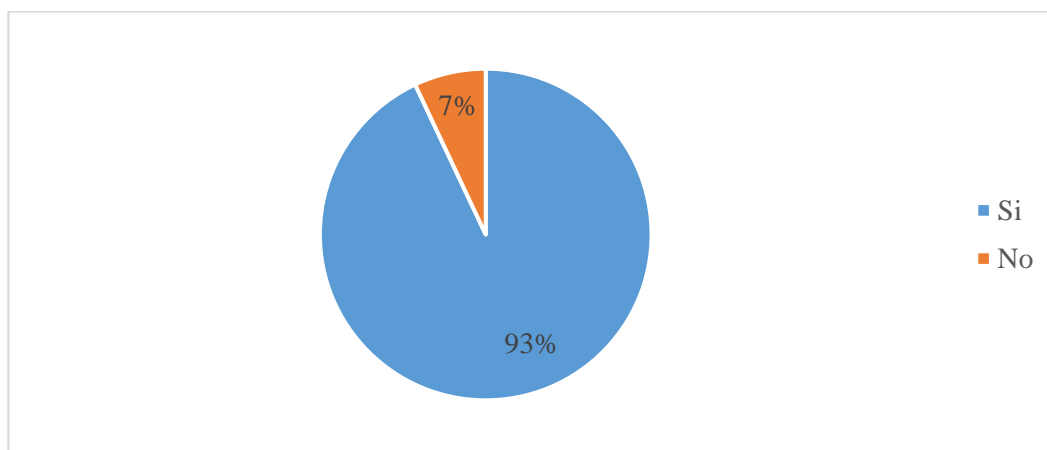
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	93%
No	2	7%
Total	27	100%

Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Figura 10 - Finalidad de la evaluación de desempeño es medir la productividad de la empresa

FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ES MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA



Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Análisis cuantitativo:

El 93% de los empleados que corresponde a 25 colaboradores tienen conocimiento de que la finalidad de la evaluación de desempeño está enfocada en medir la productividad de la empresa, sin embargo, el 7% de los encuestados que corresponde a 2 colaboradores tienen desconocimiento sobre este particular.

Análisis cualitativo:

Del personal encuestado el mayor porcentaje de personal de la Funeraria Ayala, conoce de forma clara que la evaluación de desempeño se realiza con el fin de medir su productividad dentro de la entidad, sin embargo, un porcentaje bajo desconoce la intención de una evaluación de desempeño en la organización.

8. ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales?

Tabla 13- Definición de las funciones laborales

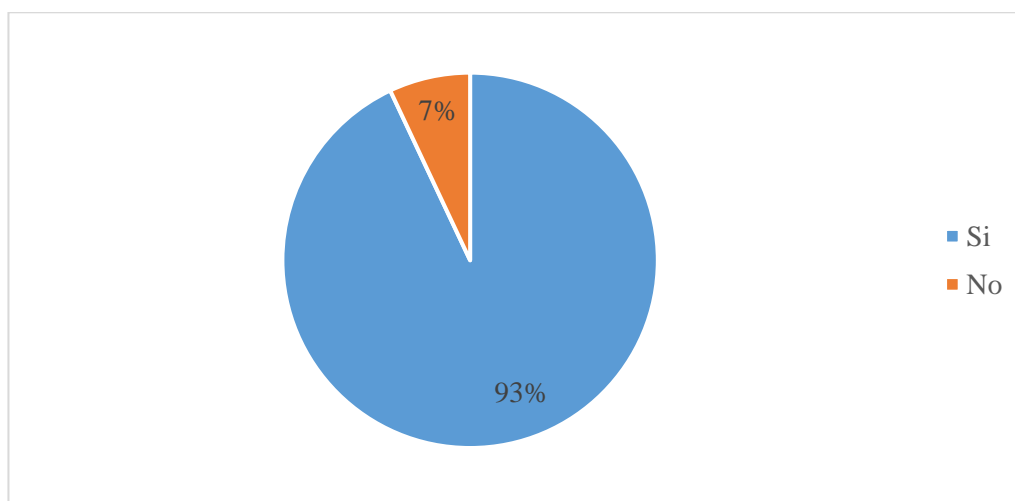
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	93%
No	2	7%
Total	27	100%

Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Figura 11 - Definición de las funciones laborales

DEFINICIÓN DE LAS FUNCIONES LABORALES



Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Análisis cuantitativo:

El 93% de los trabajadores que corresponde a 25 colaboradores cuentan con sus funciones laborales bien definidas, sin embargo, el 7% que corresponde a 2 colaboradores menciona que no, lo cual puede dificultar la realización de sus actividades dentro de la empresa, en este sentido, existe una pérdida de productividad de la entidad.

Análisis cualitativo:

Del personal encuestado el mayor porcentaje de personal de la Funeraria Ayala conoce a cabalidad todas sus funciones laborales, por el contrario, un porcentaje bajo menciona que es confuso sus funciones laborales.

9. ¿Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales?

Tabla 14 - Potencialización de las competencias profesionales

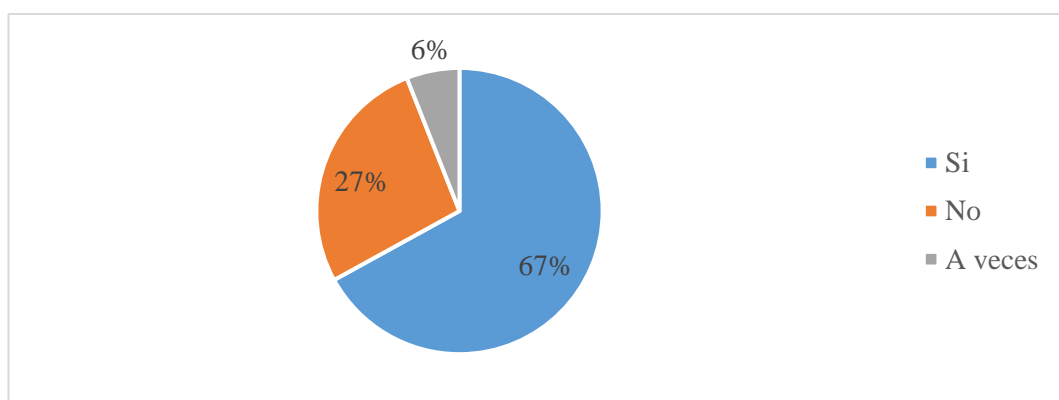
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	67%
No	7	27%
A veces	2	6%
Total	27	100%

Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Figura 12- Potencialización de las competencias profesionales

POTENCIALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES



Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Análisis cuantitativo:

El 67% de los empleados que corresponde a 18 colaboradores de la Funeraria Ayala manifiesta que la entidad potencializa las competencias profesionales, mientras que el 27% que corresponde a 7 colaboradores manifestó que no, seguido de un 6% que corresponde a 2 colaboradores que percibe que en pocas ocasiones potencializan las competencias profesionales. Con los resultados se evidencia que la mayoría de los empleados perciben que la empresa realiza esfuerzos para desarrollar competencias a nivel profesional.

Análisis Cualitativo:

Del personal encuestado el mayor porcentaje de personal de la Funeraria Ayala manifestaron que potencializan al interior de la institución sus competencias profesionales, así mismo, un porcentaje medio indicaron que no se potencializan sus capacidades al interior de la institución, por último, un porcentaje bajo manifestó que a veces y dependiendo del puesto se potencializa las competencias profesionales.

10. ¿Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional?

Tabla 15 - Existe un Plan de Mejora en función del desempeño profesional

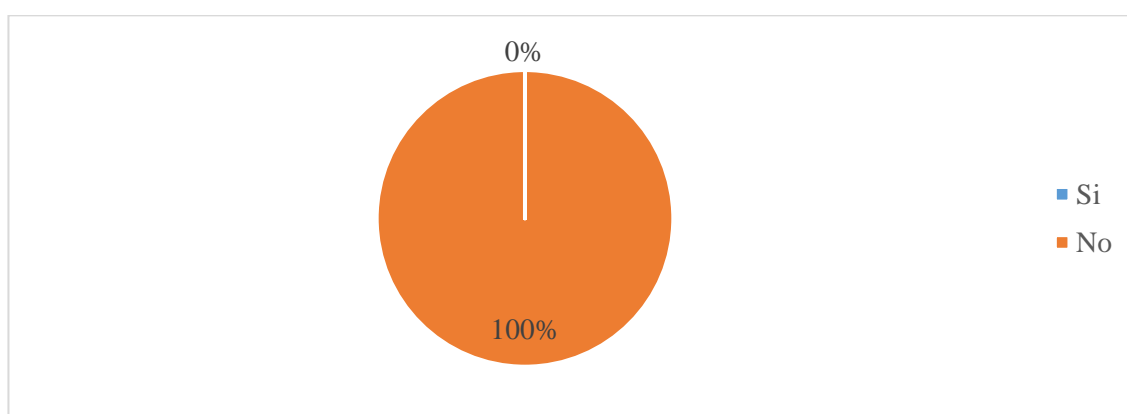
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	27	100%
Total	27	100%

Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Figura 13- Existe un Plan de Mejora en función del desempeño profesional

EXISTE UN PLAN DE MEJORA EN FUNCIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL



Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Análisis cuantitativo:

En la figura se identifica que el 100% de los empleados que corresponde a 27 colaboradores mencionan que en la Funeraria Ayala no existe un plan de mejora para mejorar el desempeño profesional, lo que evidencia la falta de este tipo de acciones en la empresa objeto de estudio.

Análisis Cualitativo:

Del personal encuestado, existe un mayor porcentaje de personal que manifestaron que no cuentan con un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional y que sería muy importante tener uno.

11. ¿Estaría dispuesto en ser evaluado mediante una evaluación de 360 grados?

Tabla 16- Disposición a ser evaluados mediante el método 360

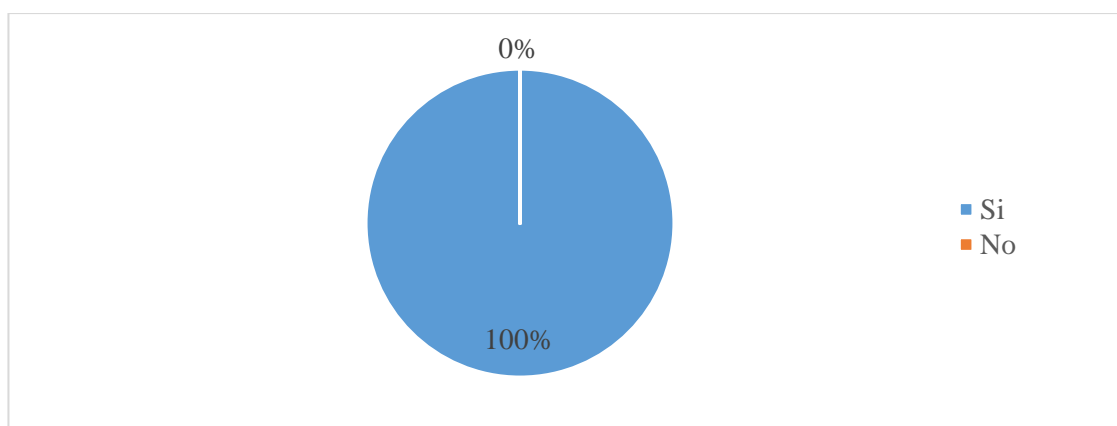
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Figura 14- Disposición a ser evaluados mediante el método 360

DISPOSICIÓN A SER EVALUADOS MEDIANTE EL MÉTODO 360



Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Análisis cuantitativo:

En la figura se observa que el 100% de los empleados que corresponde a 27 colaboradores están dispuestos a ser evaluados mediante una evaluación de desempeño 360°, a pesar de que en las siguientes preguntas los encuestados mencionen no reconocer este tipo de evaluación de desempeño.

Análisis Cualitativo:

Del personal encuestado el mayor porcentaje de personal de la Funeraria Ayala manifestaron que están totalmente dispuestos en ser evaluado mediante una evaluación de 360 grados y así conocer este nuevo método.

12. ¿Para desempeñar de manera correcta dispone de todos los recursos y herramientas en la empresa?

Tabla 17 - Disposición de recursos y herramientas para realizar funciones

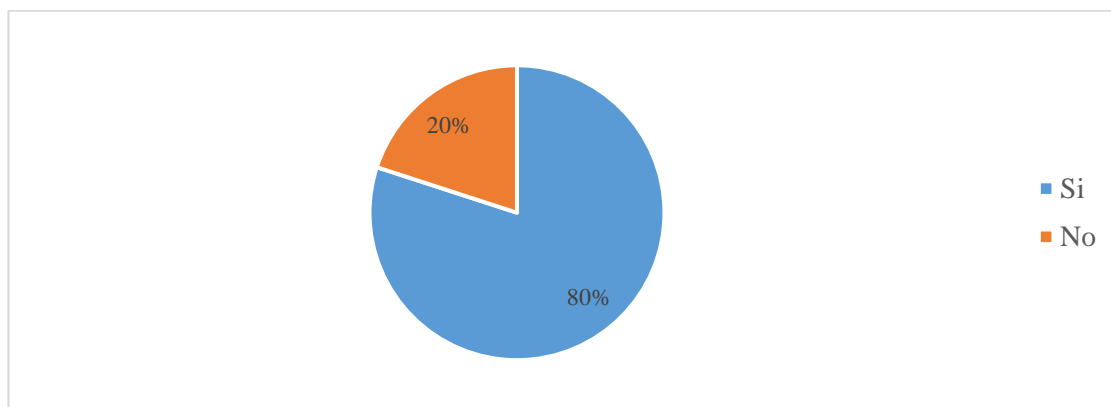
DISPOSICIÓN DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA REALIZAR FUNCIONES		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	80%
No	3	20%
Total	27	100%

Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Tabla 18 - Disposición de recursos y herramientas para realizar funciones

DISPOSICIÓN DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA REALIZAR FUNCIONES



Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Análisis cuantitativo:

En la figura se observa que el 80% de los empleados que corresponde a 12 colaboradores de la Funeraria Ayala refieren que la empresa otorga de los recursos necesarios para cumplir con las funciones, en cambio el 20% que corresponde a 3 colaboradores menciona lo contrario, por lo que resulta importante realizar acciones para identificar las necesidades de los trabajadores.

Análisis cualitativo:

Existe un número significativo del personal que labora en Funeraria Ayala en donde la mayor parte del personal está seguro de tener los recursos y herramientas necesarias, mientras que un porcentaje bajo dice no contar con las herramientas necesarias.

13. ¿Sabía que la evaluación de desempeño 360 grados evalúa de una manera muy eficiente lo cual son los clientes, empleados, jefes y todo el personal?

Tabla 19 - Conocimiento de la eficiencia de evaluación de desempeño 360

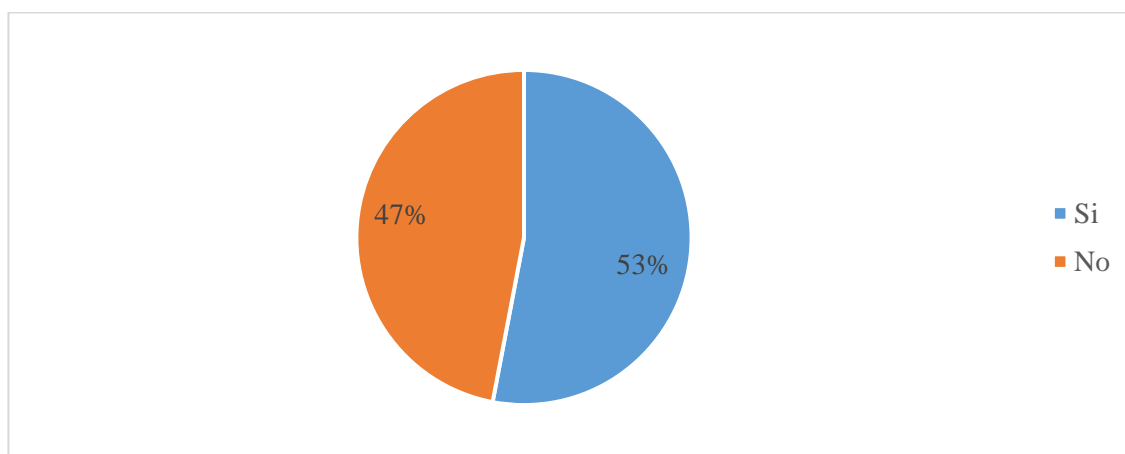
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	53%
No	13	47%
Total	27	100%

Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Figura 15- Conocimiento de la eficiencia de evaluación de desempeño 360

CONOCIMIENTO DE LA EFICIENCIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360



Fuente: Obtenido de encuesta dirigida a los colaboradores de la Funeraria Ayala

Elaboración: Las autoras

Análisis cuantitativo:

El 53% que corresponde a 14 colaboradores reconoce a la evaluación 360 como método efectivo para evaluar a los empleados, sin embargo, el porcentaje restante que corresponde a 13 colaboradores refiere no reconocer la efectividad de este método.

Análisis cualitativo:

Existe un número casi equivalente del personal que labora en Funeraria Ayala que no se conoce con claridad la evaluación de desempeño mediante el método 360 grados

10. PROPUESTA DE ACCIÓN

10.1. Introducción

El presente plan de acción surge al conocer los resultados de las encuestas y entrevistas que se aplicó al personal de la Funeraria Ayala, que, si bien es cierto, la evaluación de desempeño se aplica en la empresa, sin embargo, se evidencia que no cuentan con instrumentos para medir la evaluación de desempeño definidos ni conocen el tipo correcto de evaluación que se debe aplicar según las necesidades de la entidad. De la misma forma, el tiempo entre cada evaluación es muy extenso, es decir, se realiza de forma semestral y anual pero esta forma de evaluar genera conflicto ya que pueden existir problemas con ciertos empleados que no se detectan temprano, por ende, no se generan mecanismos de mejora en la eficiencia de la entidad.

Otra de las situaciones que impulsan la creación del plan, es el hecho de que los resultados de las evaluaciones se entregan después de periodos de tiempos amplios (15 a 30 días), por lo tanto, no sirven de retroalimentación al momento que se generan los inconvenientes en la organización. Como consecuencia de las fallas en la retroalimentación, la funeraria no puede plantear planes de mejora acorde a las necesidades de la empresa.

Todos los empleados de la Funeraria Ayala creen necesario que se establezcan esquemas o planes de evaluación, por lo que, es evidente la falta de mecanismos de medición y control de los trabajadores, además, muchos de ellos desconocen cómo funciona y para qué sirve la evaluación que se les aplica. Los trabajadores acentúan que no existen planes de mejora en función de los resultados del desempeño profesional de los mismos, y, de este modo, creen necesario establecer estos lineamientos.

En consecuencia, es preciso conocer cómo se debe realizar, en este caso para la Funeraria Ayala, Saavedra et al. (2018) (Saavedra, Marín, & Palacios, 2018) Determinan que se realiza el plan por medio de los pasos que se detallan a continuación:

- Determinar los objetivos de forma adecuada y correcta; es necesario conocer el destino que quiere tomar la organización para poder alcanzar lo que se busca. Deben ser alcanzables, específicos y concretos.

- Elegir estrategias, plantear las mismas; es decir, seleccionar el camino correcto y posible por medio de definir un conjunto de tareas, es necesario, jerarquizar estas tareas de las más importantes a las comunes.
- Definir tiempos de inicio y fin de cada tarea, además del momento de revisión.
- Asignar responsables para coordinar y poner en marcha, con la ayuda de otros trabajadores, las tareas.
- Ejecutar los planes, cumplir con lo que se establece y revisar con procesos de control que la planificación sea la correcta, de lo contrario corregir a tiempo.

Por lo tanto, la propuesta de acción sirve para que la funeraria mejore el control de los procesos internos y externos, en el momento de reclutar personal o evaluar a los empleados que ya están laborando en la organización. El plan tiene el objetivo de optimizar tiempo y recursos a partir de determinar el rendimiento de los colaboradores, con esto, se puede definir como una guía o herramienta que sirve de apoyo para lograr las metas y objetivos empresariales, mitigar riesgos, además de llevar a la entidad mejores posiciones en el mercado. La estrategia es la evaluación de desempeño 360° que será implementada en la empresa.

Cabe mencionar que el plan de acción que se realiza para la funeraria Ayala con el objetivo de que realice una evaluación 360, tiene como fundamento lo establecido por Alles (2008) por ello se adapta en función de la empresa analizada descrito en el flujograma de la figura 18

10.2. Presentación

Los principales beneficiarios del plan acción serán directos e indirectos, es decir, propietarios, altos mandos y personal como la parte interna de la funeraria, como parte externa las empresas privadas de Loja y estudiantes de carreras afines a gestión de talento humano. A continuación, en la tabla se determinan los beneficiarios de la implementación de planes de acción para la Funeraria Ayala.

10.3. Beneficiarios

Tabla 20 - Beneficiarios del plan de acción

Beneficiarios Directos	Beneficiarios Indirectos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboradores de la Funeraria Ayala de la ciudad de Loja. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Empresas privadas de la ciudad de Loja. ❖ Estudiantes de la carrera de Gestión de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

Se determinan a los beneficiarios directos como los colaboradores de la funeraria (ver tabla 18) ya que el plan de acción debe ser definido de acuerdo con las necesidades de la entidad, por ende, funcionará para que la empresa presente mejorías en todos los ámbitos, corrija los errores a tiempo y establezca guías para cumplir la planificación. En otras palabras, el principal beneficiario es la funeraria Ayala.

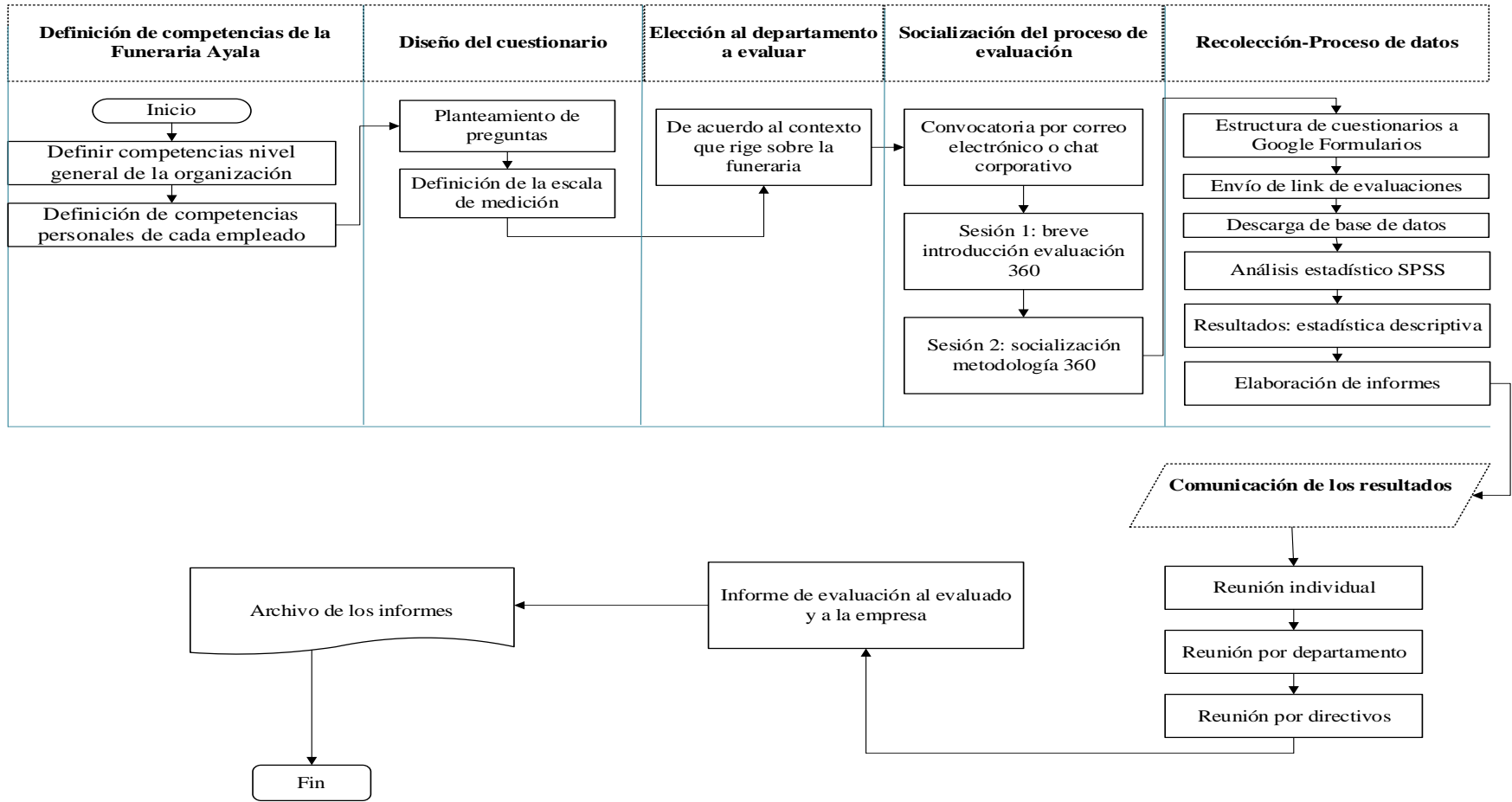
En cambio, se definen a los beneficiarios indirectos a las empresas privadas ya que, al igual que para los estudiantes, servirá como referente para aplicar, acoplado el plan, para distintas instituciones, además, para los estudiantes incentiva a realizar estudios con más profundidad en el tema estrategias para mejora del manejo de empresas.

10.4. Estructura

Para el proceso de capacitación, cumple con 5 fases, la primera está relacionada con el problema, puesto que no existen capacitaciones que respondan a las necesidades de la empresa, la segunda fase es la propuesta donde se propone un plan de capacitación y formación integración para los jefes, así mismo, en la tercera fase, está la capacitación por parte del coaching, en la fase cuatro: el coaching que busca la manera de enseñar para impulsar la autonomía del personal y por último, mentoring que busca potenciar las competencias del personal.

Por otro lado, la figura 19 señala el flujograma de proceso para la evaluación de desempeño 360°.

Figura 16- Flujograma para evaluación de desempeño 360°



Fuente:

Elaboración

propia

10.5. Documento presentado



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento!



Programa de
evaluación de
desempeño 360°

2. FICHA TÉCNICA

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO

Ing. Ana Marcela Cordero Clavijo, Mgs.

Rectora

Ing. Paulina Alemania Martínez Vega, Mgs.

Vicerrectora Académica

Lic. Nancy Johana Córdova Tobar, Mgs.

Coordinadora de Carrera

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

Director de Titulación

Domínguez Ramírez Pamela Jetsabeth

Espinoza Chávez Marjorie Lisbeth

Autoras

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Loja – Ecuador

Abril 2022

3. ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	PORTADA.....	46
2.	FICHA TÉCNICA	47
3.	ÍNDICE DE CONTENIDO	48
4.	PRESENTACIÓN / FILOSOFÍA EMPRESARIAL	49
5.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	51
6.	MARCO LEGAL/NORMATIVAS LEGALES	53
7.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	54
8.	PROPUESTA.....	56
I.	Desarrollo de la estrategia	56
II.	Plan de acción para la evaluación de desempeño 360 para los empleados de la funeraria Ayala	56
III.	Medio de socialización	73
IV.	Modelo de prueba	75
V.	Material visual utilizado	75
9.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	83
10.	PRESUPUESTO	83
11.	RESULTADOS ESPERADOS.....	84
12.	CONTRAPORTADA	85

4. PRESENTACIÓN

Figura 17- Logo institucional



Fuente: Adaptado de Gerencia general de la Funeraria Ayala

Funeraria Ayala es una empresa tipo familiar prestadora de servicios funerarios, la cual ofrece planes pre-exequiales a nivel empresarial e individual, que brinda a sus clientes una cobertura nacional. Entre los tipos de planes que tienen se encuentran los siguientes: Plan Protección Empresarial, Plan Clásico, Perla, Diamante y Premium.

Priscila Pineda y el Dr. Manuel Ayala quienes vislumbraron la necesidad de prestar servicios exequiales a toda la ciudadanía nacional y de esa manera la sociedad en general fuera merecedora de un trato preferente en los momentos difíciles de pérdida de sus seres queridos, pensaron que esta calamidad se disipara con el apoyo decidido de una institución comprometida y responsable y además que los servicios prestados por la empresa funeraria fueran de excelente calidad y que a su vez se lograra la diferenciación en el corto plazo, fue tan decidida y clara, la idea de sus creadores Esta última que es objeto de estudio, es legalmente constituida el 28 de julio del 2020, nace específicamente a raíz de las carencias que venía presentando la población Loja y sus alrededores, debido a la crisis mundial que se atravesaba debido a la Covid-19 donde los clientes ya no se encontraban en la capacidad de adquirir un servicio a un precio con respecto a años anteriores debido a la crisis económica que empezó a dar sus indicios generando una disminución en el poder de compra del cliente.

MISION

Convirtiéndonos siempre en una mano amiga, presta en servirles en momentos difíciles y ajenos a nuestra voluntad

VISION

Nos proyectamos a permanecer en el mercado como una empresa líder a nivel local, en la atención y solución de los problemas de carácter familiar y económico a nuestros afiliados, a través de planes de prevención exequial, atención personalizada y un recurso humano altamente calificado en excelencia y calidad de servicio.

VALORES

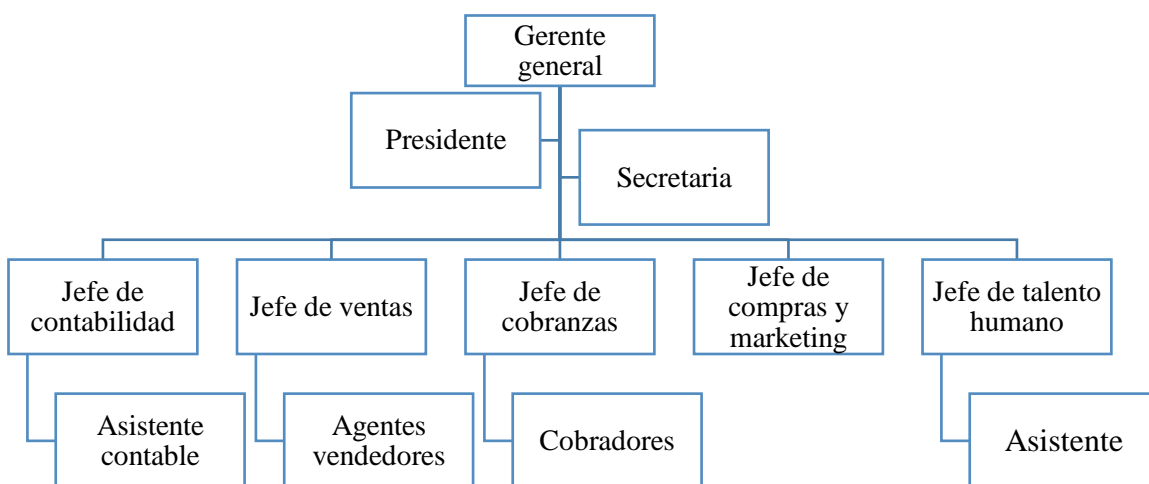
Sensibilidad

Eficiencia.

OBJETIVOS

Un Objetivo Organizacional es un estado deseado que la organización pretende alcanzar y que orienta su comportamiento frente al futuro. Para la empresa Funeraria Ayala los objetivos organizacionales son los siguientes: Mantener una actitud de total disponibilidad con los clientes, superando sus expectativas y evitando los inconvenientes. Prestar siempre un servicio oportuno de calidad con planes que se adapten a las necesidades del cliente. Lograr una constante motivación y compromiso entre los empleados.

Figura 18- Organigrama de la Funeraria Ayala



Fuente: Adaptado de gerencia general

Elaboración: Las Autoras

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

A

Área de recursos humanos: dirección proactiva, que puede prever problemas y orientar la solución, mediante la planificación para corregirlos o evitarlos (UNESCO, 2016).

Autoevaluación: actividad programada y sistemática sobre la propia acción desarrollada con el propósito de emitir juicios valorativos (UNESCO, 2016).

B

Beneficiario: individuos, grupos u organismos que se benefician de forma directa o indirecta de una intervención para el desarrollo (UNESCO, 2016).

C

Capacidad: habilidad de un individuo, organización o sistema para desempeñarse de manera eficaz, eficiente y de forma sostenible (UNESCO, 2016).

Competencias: características personales que demuestran tener relación con el desempeño sobresaliente en un rol o cargo determinado (UNESCO, 2016).

Comportamiento: forma de proceder de las personas o instituciones, con relación al entorno o mundo de estímulos, el cual puede ser consciente o inconsciente (UNESCO, 2016).

Conclusiones: se obtiene de los datos recopilados y de los análisis realizados durante el proceso.

Confidencialidad: propiedad de la información mediante la cual se garantiza el acceso a la misma solo por parte de personas autorizadas (UNESCO, 2016).

D

Desempeño: conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de las funciones, también se conoce como rendimiento o méritos laborales (UNESCO, 2016).

E

Empleado: persona que con edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos (UNESCO, 2016).

Encuesta: técnica de investigación sociológica que implica la administración de cuestionarios a la población (UNESCO, 2016).

Enfoque de los recursos humanos: planteamiento que se apoya en el principio de que las personas son el principal recurso competitivo de la empresa y es preciso gestionarlas con rigurosidad (UNESCO, 2016).

Estrategia: conjunto de directrices y principios que orientan la aplicación de un conjunto de intervenciones de carácter operativo (UNESCO, 2016).

Evaluación: proceso para determinar el valor o la significancia de una actividad, política o programa (UNESCO, 2016).

Evaluación a la par: tipo de evaluación que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

Evaluación del desempeño: evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico mediante el cual se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamientos laborales del empleado (UNESCO, 2016).

Evaluación de los clientes: evaluación realizada por los clientes al titular del puesto, resulta adecuada en diferentes contextos (UNESCO, 2016).

Evaluación 360°: técnica de evaluación cuya característica es el desarrollo feedback a través de varias fuentes de información (UNESCO, 2016).

Evaluadores: Equipo técnico encargado de realizar el estudio de evaluación, pueden estar implicados en el diseño, aplicación o gestión de la intervención o ser externos y ajenos a ella (UNESCO, 2016).

I

Indicador: permite cuantificar y evaluar el cumplimiento de un objeto o actividad (UNESCO, 2016).

Indicador de desempeño: permite verificar los cambios relacionados al desempeño de la empresa (UNESCO, 2016).

Informe de evaluación: producto en donde se recogen las técnicas y métodos usados para la recopilación y análisis de la información, los resultados de la evaluación, las conclusiones (UNESCO, 2016).

O

Objetivo: parámetro de evaluación, es el resultado que se espera, forma parte importante durante el proceso puesto que son el punto de partida para seleccionar, organizar y conducir (UNESCO, 2016).

P

Participación: posibilidad de que todos los actores involucrados en la intervención puedan valorar el diseño,

aplicación y los resultados de la política de cooperación (UNESCO, 2016).

Planificación: proceso para identificar las necesidades y problemas de un territorio, colectivo o sector y establecer los objetivos a conseguir y determinar las actuaciones a emprender para generar cambios deseados (UNESCO, 2016).

R

Retroalimentación: función de informar los resultados obtenidos de la evaluación o ejecución de trabajos (UNESCO, 2016).

S

Seguimiento: función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas información de una intervención para el desarrollo (UNESCO, 2016).

Seguimiento de desempeño: proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proceso (UNESCO, 2016).

Servicio: dimensión de la competencia que constituye una parte integral del producto total. Los clientes aprecian la prestación de servicios antes y después de una compra (UNESCO, 2016).

T

Toma de decisiones: proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formar para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos (UNESCO, 2016).

6. MARCO LEGAL

Para el marco legal se analiza desde un punto de vista internacional y nacional, bajo este contexto, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) menciona que el éxito de una entidad depende del dueño como de las personas que laboran en la institución, que se espera que sean empleados competentes y que tengan una buena disposición de trabajo de tal forma que contribuya a la productividad de la empresa y crear una ventaja competitiva, bajo este contexto, al propietario de la empresa debe mostrar respeto por sus empleados y tratarles bien para mejorar el rendimiento de la empresa y en definitiva sus ganancias.

De acuerdo con el Código de trabajo (2012) ecuatoriano en el Art 555 establece que las entidades se encuentran en el deber de elaborar y ejecutar programa de contacto entre los empleadores y trabajadores mediante sus respectivos organismos, con la finalidad de lograr un mejor entendimiento entre ellos, para ello es importante la participación del departamento de recursos humanos.

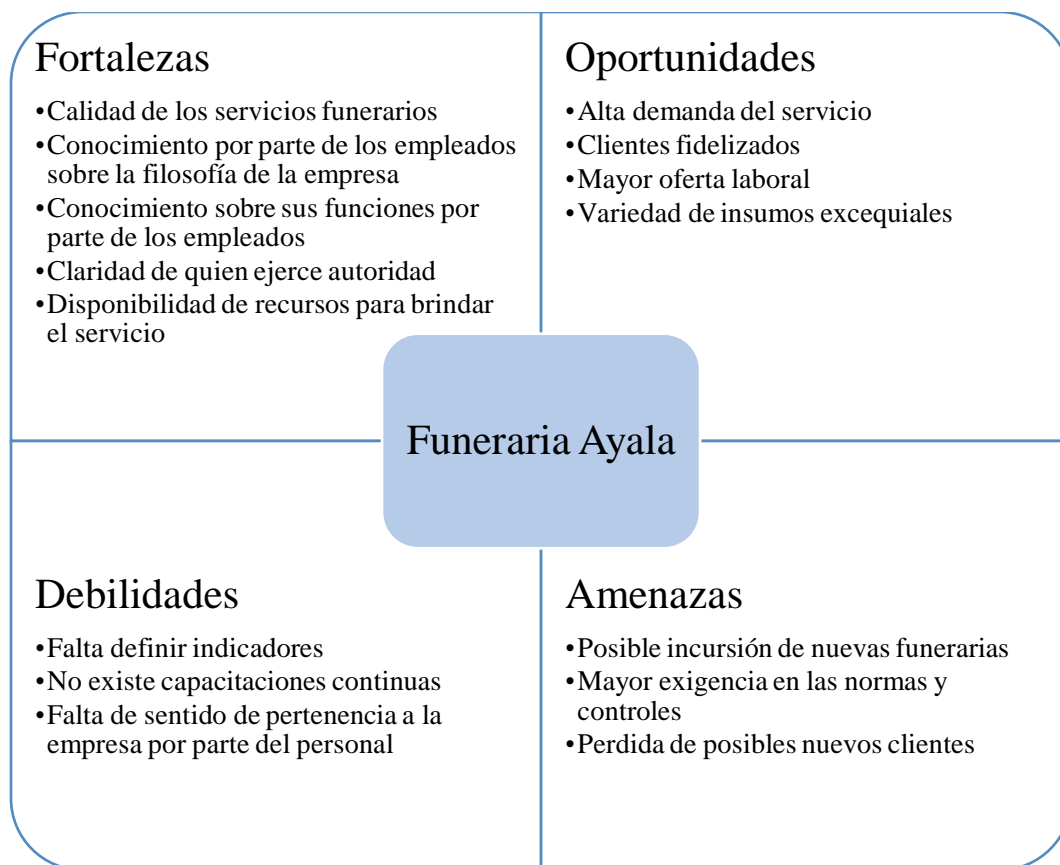
Por otro lado, la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño (2018) establecen los parámetros necesarios para que se puedan realizar la valoración a los empleados de forma adecuada para medir y estimular la gestión de la entidad de los procesos internos y sus servidores a través de la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, con el propósito de impulsar la consecución de los fines empresariales, el desarrollo de los empleados y la mejora continua en la calidad del servicio o producto.

En virtud de lo expuesto, la evaluación de desempeño cuanta con la normativa legal vigente para su aplicación, este tipo de procesos permite identificar las fortalezas y debilidades de los empleados que es fundamental para brindar capacitación a los trabajadores, de esta forma mejorar la productividad de la empresa mediante una buena imagen y calidad en el servicio.

7. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

En el presente apartado se desarrolla un análisis FODA de la empresa, es decir, se determinarán las fortalezas y oportunidades de la entidad que determinan las ventajas de la funeraria frente a otras, por otro lado, las debilidades y amenazas representaran las desventajas de la institución, de esta manera se obtendrá el análisis de situación actual de la empresa, como se indica en la siguiente figura:

Figura 19- Análisis FODA de la Funeraria Ayala



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo mencionado en la figura 19, entre las principales fortalezas de la funeraria Ayala que la hace diferenciarse del mercado, se encuentra la calidad de los servicios funerarios conocimiento por parte de los empleados sobre la filosófica y sus funciones dentro de la entidad, en cuanto a las oportunidades que tiene la empresa es que en la actualidad existe una alta demanda del servicio, al igual que los clientes están fidelizados por la calidad del servicio y la variedad de insumos excequiales que brinda la entidad.

En cuanto a las debilidades a la funeraria Ayala le falta definir indicadores para la toma de decisiones, de igual manera no existen capacitaciones continuas para

el personal y la falta de sentido de pertenencia por parte de los empleados, por último, las amenazas que podrían afectar a la empresa esta, la incursión de nuevas funerarias, mayor exigencia en las normas y controles por parte de la ley y la pérdida de posibles nuevos clientes.

Tabla 21 - Cuadro comparativo de ventajas y desventajas de la Funeraria Ayala

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa podrá tomar decisiones con los resultados de la evaluación de desempeño 360°, para mejorar la productividad. • El área de recursos humanos podrá realizar actividades para mejorar las capacidades de los empleados • Los empleados tendrán conocimiento sobre sus fortalezas y debilidades, lo cual les permitirá mejorar su desarrollo dentro de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no podrá tomar decisiones para mejorar su productividad, dado que no cuenta con la información necesaria para ello. • El área de recursos humanos realizar capacitaciones de manera continua sin conocer las competencias que desarrolla cada empleado. • Los empleados no podrán desarrollarse de mejor manera en la entidad si desconocen de sus competencias y como pueden mejorar su rendimiento.

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la tabla 21 establece una comparación de ventajas y desventajas de la Funeraria Ayala, en la parte de las ventajas se describe los principales beneficios que recibirá la entidad bajo el contexto de que se implementará el programa de evaluación de desempeño 360°. Por otro lado, en la parte de las desventajas se encuentran los aportes que perjudican a la funeraria, bajo el supuesto de que la evaluación de desempeño 360° no sea aplicada en la entidad.

8. PROPUESTA

I.Desarrollo de la estrategia

En cuanto al desarrollo de la estrategia que es la implementación de la evaluación de desempeño 360°, en primer lugar es importante definir las competencias de la Funeraria Ayala, así mismo, se debe diseñar del cuestionario y elegir el departamento a ser evaluado, posteriormente la socialización del proceso es vital para dar a conocer a las personas que participaran dentro de la evaluación, en la fase de recolección de datos el área de recursos humanos se encarga de enviar las encuestas necesarias para la correcta evaluación, por ulmo se realiza la comunicación de los resultados.

II.Plan de acción para la evaluación de desempeño 360 para los empleados de la funeraria Ayala

1.Definición de las competencias de la organización y del puesto de trabajo

Como primer pasó para realizar el plan de acción que comprende definir las competencias tanto de la empresa como del puesto a evaluar, es importante analizar de acuerdo con la lista de competencias que proporciona Alles (2008).

Tabla 22- Competencia de los empleados

Puestos	Competencias	Características
Administrativos Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociación ▪ Modalidad del contacto ▪ Liderazgo ▪ Integridad ▪ Habilidad analítica ▪ Empowerment ▪ Conciencia organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hábil para crear ambientes propicios de colaboración ▪ Capaz de mostrar sólida habilidad de comunicación ▪ Habilidad para orientar grupos a una meta determinada ▪ Capaz de actuar de acuerdo con lo que se considera relevante ▪ Alcance de razonamiento y la forma de organizar el trabajo ▪ Otorga responsabilidades (sentido de compromiso) ▪ Comprende relaciones de poder en la organización
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptabilidad al cambio ▪ Credibilidad técnica ▪ Franqueza, confiabilidad, integridad ▪ Habilidad mediática 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para adaptarse a cambios generados en la empresa ▪ Capaz de ser confiable para los demás ▪ Francos y realistas, relaciones que se basan en respeto mutuo ▪ Asimila nuevos y tradicionales medios de comunicación
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje continuo ▪ Capacidad de planificación y organización ▪ Colaboración ▪ Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para buscar y compartir información ▪ Determina de forma eficaz metas y prioridades del área ▪ Capaz de trabajar con grupos multidisciplinarios ▪ Capaz de escuchar, preguntar, expresar de forma efectiva
Operativos Jefe de contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje continuo ▪ Calidad del trabajo ▪ Credibilidad técnica ▪ Integridad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para buscar y compartir información ▪ Conocimientos amplios del área ▪ Capaz de ser confiable para los demás ▪ Capaz de actuar de acuerdo con lo que se considera relevante

Jefe de ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad del trabajo ▪ Capacidad de aprender ▪ Confianza en sí mismo ▪ Iniciativa ▪ Orientación a clientes ▪ Profundidad en conocimiento de productos ▪ Resolución de conflictos comerciales ▪ Temple 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos amplios del área ▪ Asimila información nueva y aplica eficazmente ▪ Se siente capaz de ejecutar tareas con éxito ▪ Actúa de forma proactiva, no solo piensa en el futuro ▪ Ayuda y sirve a los clientes ▪ Conoce productos y evalúa factibilidad ▪ Capaz de dar solución y satisfacer el problema ▪ Capaz de justificar problemas que surgen
Jefe de cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda de información ▪ Comunicación ▪ Credibilidad técnica ▪ Integridad ▪ Nivel de compromiso, disciplina, productividad ▪ Orientación a resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inquietud, curiosidad por conocer más sobre cosas y hechos ▪ Capaz de escuchar, preguntar, expresar de forma efectiva ▪ Capaz de ser confiable para los demás ▪ Capaz de actuar de acuerdo con lo que se considera relevante ▪ Se compromete con el logro de objetivos ▪ Actúa con velocidad para tomar decisiones importantes
Jefe de compras y marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptabilidad al cambio ▪ Aprendizaje continuo ▪ Capacidad de planificación y organización ▪ Comunicación ▪ Habilidades mediáticas ▪ Modalidades del contacto ▪ Profundo conocimiento del producto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para adaptarse a cambios generados en la empresa ▪ Capacidad para buscar y compartir información ▪ Determina de forma eficaz metas y prioridades del área ▪ Capaz de escuchar, preguntar, expresar de forma efectiva ▪ Asimila nuevos y tradicionales medios de comunicación ▪ Capaz de mostrar sólida habilidad de comunicación ▪ Conoce productos y evalúa factibilidad

Jefe de talento humano	<ul style="list-style-type: none">▪ Auto dirección basada en valor▪ Comunicación▪ Conciencia organizacional▪ Credibilidad técnica▪ Desarrollo de las personas▪ Desarrollo de equipo▪ Desarrollo de estrategias de recursos humanos▪ Empowerment	<ul style="list-style-type: none">▪ Establece dirección propia con el apoyo de otros▪ Capaz de escuchar, preguntar, expresar de forma efectiva▪ Comprende relaciones de poder en la organización▪ Capaz de ser confiable para los demás▪ Se esfuerza para mejorar formación y desarrollo, personales y de otros▪ Desarrolla los propios recursos humanos▪ Analiza y evalúa desempeño, potencial de trabajadores▪ Otorga responsabilidades (sentido de compromiso)
------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19 se determinan las competencias que deben cumplir los empleados del área administrativa y de operaciones de la funeraria Ayala para poder alcanzar el éxito, ser competitivos y tener fuerte posicionamiento en el mercado. En el área administrativa, el gerente general debe tener capacidad de negociación para crear ambientes en los que exista colaboración y compromiso, de este modo se fortalece la relación con los empleados.

La modalidad de contacto es importante para asegurar la comunicación clara con los subordinados. El liderazgo no puede faltar en el puesto de gerente general, ya que sin esta competencia no existe la motivación que lleva a la acción del personal. Los gerentes tienen que ser personas íntegras y actuar de forma honesta para que los empleados sigan este ejemplo. En cuanto a la habilidad analítica, va a servir para que el gerente organice de forma correcta el trabajo. El Empowerment y la conciencia organizacional sirven para capacitar y otorgar responsabilidades a los trabajadores, de modo que se sientan comprometidos con la institución.

En el caso del presidente, las competencias más importantes son la adaptabilidad al cambio y la franqueza, confiabilidad e integridad, mismas que le permiten al presidente identificar las diferencias del entorno y cambiar la conducta para lograr los objetivos determinados, la credibilidad que aparecen con la franqueza es imprescindible para contar con personal que confíe en los altos mandos y el manejo de la empresa por los mismos.

La secretaria de la funeraria Ayala debe estar preparada y dispuesta al aprendizaje continuo, para servir de ayuda a las labores del gerente y del presidente, además, tiene que ser capaz de planificar y organizar las actividades que se tienen que encargarse los altos mandos de la empresa. La colaboración y correcta comunicación por parte de la secretaria es fundamental, en casos de expresar las decisiones de gerencia con el presidente o con los colaboradores. Para el área operativa, se tienen en cuenta los cinco jefes de todas las áreas, es decir, contabilidad, ventas, cobranzas, compras y marketing, talento humano. El jefe de contabilidad necesita de competencias como el aprendizaje continuo para estar preparado en cuanto a normativas nuevas para llevar la parte contable de la institución, del mismo modo, debe ser una persona íntegra y tener credibilidad técnica, la primera para manejar de manera correcta las finanzas de la empresa sin efectuar acciones ilegales que perjudiquen a la misma, la credibilidad generará confianza en la comunidad con base a las actividades y conocimientos del contador.

El jefe de ventas necesita contar con competencias tales como la calidad en el trabajo, que demuestre a gerentes y clientes los amplios conocimientos de los temas que son responsabilidad de este, tienen que demostrar confianza en sí mismos frente a los subordinados, para que estos se muestren de la misma manera con los clientes y generen confianza en ellos. El deseo de ayudar o servir a los clientes se debe ver reflejado por medio de la orientación al cliente, de forma que se puedan entender las necesidades y satisfacerlas. El conocimiento total de los productos no puede faltar en el jefe de ventas, de esta forma puede resolver las dudas del personal de ventas en torno a los mismos.

Las competencias más importantes del jefe de cobranzas deben ser el nivel de compromiso, disciplina y productividad, además de la orientación a resultados. Con esto, el encargado de cobranzas de la funeraria puede prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del negocio, enfocado en recaudar las cuentas que los clientes deben a la entidad. Para los jefes de compras y marketing las competencias que no pueden faltar son la adaptabilidad al cambio, aprendizaje continuo, modalidades del contacto y conocimiento de los productos.

Los asesores de marketing tienen que estar preparados para los cambios y avances del entorno, por lo tanto, para adaptarse a ellos con creatividad, así mismo el aprendizaje continuo les sirve para que resulte más sencillo adaptarse a los cambios. El conocimiento del producto es importante al momento de que los jefes de compras y marketing den a conocer al mercado el mismo, presenten el valor agregado y puedan ser competitivos.

Por último, los jefes de talento humano tienen que contar con habilidades para que los colaboradores se sientan identificados con la empresa. Las competencias más importantes en esta área son la adaptabilidad basada en el valor, con el fin de que los trabajadores confíen entre sí y se apoyen; el desarrollo estratégico de RR.HH. sirve para analizar-evaluar el desempeño en el momento y potencial de los trabajadores, con esto se van a definir e implementar estrategias para que el personal con problemas logre asumir un rol, con la ayuda o guía de este jefe.

2. Diseño del cuestionario

Para la aplicación del cuestionario 360° es importante establecer que cada persona será evaluada por varios individuos del personal, es decir, el sujeto a ser evaluado deberá autoevaluarse y también será valorado por personas que forman

parte del personal de la empresa, como son los clientes, gerentes y personas que trabajan a la par con el individuo evaluado.

En este sentido, las preguntas planteadas serán por áreas, en todos los casos, en función de lo requerido por el puesto ocupado, dichas competencias se plantearon en el apartado anterior. En cuanto a jefe el porcentaje será del 60 %, en cuanto a clientes será del 20 %, pares el 15 %, compañeros 5 %. En cuanto a la competencia aprendizaje continuo, cuenta con tres preguntas; la comunicación tiene cuatro preguntas; la calidad de trabajo, integra dos preguntas; la asistencia cuenta con cuatro preguntas y el liderazgo cuenta con tres preguntas, en total el cuestionario contará con 16 preguntas, para el caso de pares como se indica a continuación:

Tabla 23 - Evaluación de desempeño para pares

Evaluación de desempeño 360°						
Fecha:						
Datos del evaluado						
Nombre:		Edad:		Cargo:		
Datos del evaluador						
Nombre:			Cargo:			
Indicaciones Generales						
Marque con una x de acuerdo al nivel de cumplimiento del comportamiento descrito.						
		Comportamientos				
		Casi nunca	Frecuentemente no (2)	A veces	Frecuentemente sí (4)	Casi siempre
Aprendizaje continuo	1	Se mantiene en constante capacitación acorde a los últimos métodos o procesos profesionales.				
	2	Se enfoca en la búsqueda de mejores herramientas de investigación e innovación permitiéndole tener un impacto significativo en la organización				
	3	Posee una actitud permanente de aprendizaje y espíritu investigador, lo que le permite explorar e implementar nuevas técnicas de estudio.				
Comunicación	1	Informa de manera clara, fluida y eficiente para que pueda entender su mensaje e influir en ellos de la manera que desee.				
	2	Utiliza el lenguaje claro y apropiado al transmitir sus pensamientos o criterios.				
	3	Adecua su lenguaje según la terminología y necesidades de los colaboradores.				
	4	Tiene empatía al escuchar activamente a los demás, comprende cuidadosamente sus opiniones.				

Calidad de trabajo	1	Es receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar los procesos de trabajo. Se esfuerza por identificar posibles mejoras y ofrece recomendaciones.					
	2	Puede predecir las necesidades de la organización, y producir soluciones prácticas para beneficiar a todos.					
Modalidad del contacto	1	Colabora con promover un espíritu motivacional y buen ambiente de trabajo en el equipo.					
	2	Participa activamente de programas, proyectos y demás actividades que se planifiquen en la empresa, dando resultados positivos frente a estos.					
	3	Planifica correctamente sus horarios y actividades presentando puntualmente resultados e informes.					
	4	Innova e investiga nuevos métodos académicos y los socializa abiertamente con sus compañeros de trabajo.					
Liderazgo	1	Dirige el trabajo de su organización hacia los pasos necesarios para alcanzar las metas, fortalecer los modelos y crear valor para su trabajo.					
	2	Crea políticas para, supervisar, capacitar y asesorar sobre el desarrollo, incluidas las opiniones de cada miembro del grupo.					
	3	Es motivacional difunde su ejemplo a los demás y los capacita para que cumplan con sus deberes, transmite energía y crea espacios de armonía.					
		Total					
TEMA RECIBIDO Y APLICACIÓN:							
Evaluador				Evaluado			

Fuente: Elaboración propia basada en Alles (2016)

Con relación al cuestionario para la autoevaluación se presenta a continuación

Tabla 24 - Evaluación de desempeño para la autoevaluación

Evaluación de desempeño 360°		
Fecha:		
Datos del evaluado		
Nombre:	Edad:	Cargo:
Datos del evaluador		
Nombre:	Cargo:	
Indicaciones Generales		
Marque con una x de acuerdo al nivel de cumplimiento del comportamiento descrito.		

		Comportamientos	Casi nunca	Frecuentemente no	A veces	Frecuentemente sí	Casi siempre
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aprendizaje continuo	1	Se mantiene en constante capacitación acorde a los últimos métodos o procesos profesionales.					
	2	Se enfoca en la búsqueda de mejores herramientas de investigación e innovación permitiéndole tener un impacto significativo en la organización					
	3	Posee una actitud permanente de aprendizaje y espíritu investigador, lo que le permite explorar e implementar nuevas técnicas de estudio.					
Comunicación	1	Informa de manera clara, fluida y eficiente para que pueda entender su mensaje e influir en ellos de la manera que desea.					
	2	Utiliza el lenguaje claro y apropiado al transmitir sus pensamientos o criterios.					
	3	Adecua su lenguaje según la terminología y necesidades de los colaboradores.					
	4	Tiene empatía al escuchar activamente a los demás, comprende cuidadosamente sus opiniones.					
Negociación	1	Tiene la disponibilidad de contribuir a la mejora del desempeño del equipo y recibe abiertamente la ayuda de colegas que pueden ayudarlo a mejorar su desempeño.					
	2	Crea vínculos sólidos con sus compañeros sobre la base del respeto mutuo y la confianza.					
	3	Respeto criterios y opiniones y argumenta significativamente para una toma de decisiones que aporten en el equipo.					
Asistencia	1	Asiste puntualmente a reuniones y otros eventos de la empresa.					
	2	Usa correctamente el biométrico de la organización a la hora de registrar su ingreso					
	3	Revisa y brinda retroalimentación constante a las evaluaciones y actividades que se dan en la empresa.					
	4	Participa activamente de cursos, capacitaciones y promueve una cultura de puntualidad y capacitación continua en la empresa.					
Liderazgo	1	Dirige el trabajo de su organización hacia los pasos necesarios para alcanzar las metas, fortalecer los modelos y crear valor para su trabajo.					
	2	Crea políticas para, supervisar, capacitar y asesorar sobre el desarrollo, incluidas las opiniones de cada miembro del grupo.					
	3	Es motivacional difunde su ejemplo a los demás y los capacita para que cumplan con sus deberes, transmite energía y crea espacios de armonía.					
Total							
TEMA RECIBIDO Y APLICACIÓN:							

Evaluador	Evaluado
-----------	----------

Fuente: Elaboración propia basada en Alles (2016)

Por otro lado, el cuestionario dirigido a los gerentes cuenta con otras competencias, como orientación a resultados que integra 6 preguntas; el resto de las competencias a analizar incluyen cuatro preguntas, dando un total de 26 preguntas. Por último, el cuestionario establecido para los clientes cuenta con tres preguntas en siguientes áreas como: confiabilidad, administración del tiempo, comunicación, iniciativa y cuatro preguntas en puntualidad y compromiso, en total el documento cuenta con 17 preguntas, como se indica a continuación:

Marque con una x de acuerdo con el grado de cumplimiento del comportamiento descrito

Tabla 25 - Evaluación de desempeño para jefes

Evaluación de desempeño 360°										
Fecha:										
Datos del evaluado										
Nombre:		Edad:		Cargo:						
Datos del evaluador										
Nombre:		Cargo:								
Indicaciones Generales										
Marque con una x de acuerdo al nivel de cumplimiento del comportamiento descrito.										
		COMPORTAMIENTOS				Casi nunca	Frecuentemente no	A veces	Frecuentemente sí	Casi siempre
Orientación a resultados	1	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.								
	2	Planifica actividades para mejorar la competitividad de la organización y la satisfacción de los colaboradores.								
	3	Apoya y se preocupa por mejorar la calidad y eficiencia de los procesos y servicios.								
	4	Promueve la mejora continua de la eficiencia, que es el referente dentro de la organización.								

	6	Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.					
Resolución de conflictos comerciales	1	Posee seguridad y solvencia frente a eventualidades, incluso en situaciones difíciles.					
	2	Tiene buenas habilidades de expresión verbal y hacer un uso completo de la expresión corporal.					
	3	Expresa claramente ideas incluso si está obstruido o estresado, no responde por inercia o sin juicio.					
	4	Prevalece la imagen de la organización al brindar información, en lugar de sus propias ideas, intereses o estándares.					
Desarrollo de las personas	1	Es intuitivo sabe escuchar y observar, puede captar fácilmente las necesidades de los demás, presta atención a las necesidades de los demás y ayuda.					
	2	Siempre está dispuesto a contribuir a la mejora del desempeño del equipo y recibe abiertamente la ayuda de colegas que pueden ayudarlo a mejorar en su desempeño.					
	3	Establezca vínculos sólidos con sus compañeros sobre la base del respeto mutuo y la confianza.					
	4	Valora, respeta y reconoce el conocimiento y las contribuciones de los demás.					
Integridad	1	Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos ya sea mediante cursos, o lecturas propias para mantenerse actualizado en sus funciones.					
	2	Apoya desde sus funciones con el desarrollo de la visión y los objetivos organizacionales.					
	3	Altamente responsable de lograr los objetivos y funciones encargadas.					
	4	Siempre está buscando formas de optimizar su desempeño, establece metas en su área y las logra.					
Capacidad de planificación y organización	1	Utiliza el tiempo de la mejor manera para organizar eficazmente el trabajo en su área.					
	2	Gestiona varios proyectos al mismo tiempo sin perder el control.					
	3	Especifica las acciones necesarias para lograr sus objetivos, detalla el tiempo de cumplimiento y planifica la asignación adecuada recursos.					
	4	Utiliza herramientas de planificación para organizar su trabajo y el seguimiento al trabajo asignado.					
	5	Determinar la prioridad actividades, sabe distinguir entre lo más relevante y lo menos importante, ofreciendo resultados efectivos.					
Calidad de trabajo	1	La generación de nuevos negocios y oportunidades requiere que su organización tenga un alto grado de flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta. Supervisa y asesora constantemente a su equipo para que se actualice y se desarrolle.					
	2	Amplio y experiencia para promover el desarrollo de prácticas simples y equilibradas.					
	3	Es receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar los procesos de trabajo. Se esfuerza por identificar posibles mejoras y ofrece recomendaciones.					

4	Puede predecir las necesidades de la organización, y producir soluciones prácticas para beneficiar a todos.							
Total								
Tema recibido y aplicación:								
<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top; padding: 10px;">Evaluador</td> <td style="width: 50%; vertical-align: top; padding: 10px;">Evaluado</td> </tr> </table>							Evaluador	Evaluado
Evaluador	Evaluado							

Fuente: Elaboración propia basada en Alles (2016)

Tabla 26 - Evaluación de desempeño para cliente

Evaluación de desempeño 360°						
Fecha:						
Datos del evaluado						
Nombre:		Edad:		Cargo:		
Datos del evaluador						
Nombre:		Cargo:				
Indicaciones Generales						
Marque con una x de acuerdo al nivel de cumplimiento del comportamiento descrito.						
Comportamientos		Casi nunca	Frecuentemente no	A veces	Frecuentemente sí	Casi siempre
Aprendizaje continuo	1	Se mantiene en constante capacitación acorde a los últimos métodos o procesos profesionales.				
	2	Se enfoca en la búsqueda de mejores herramientas de investigación e innovación permitiéndole tener un impacto significativo en la organización.				
	3	Posee una actitud permanente de aprendizaje y espíritu investigador, lo que le permite explorar e implementar nuevas técnicas de estudio.				
Comunicación	1	Informa de manera clara, fluida y eficiente para que pueda entender su mensaje e influir en ellos de la manera que desea.				
	2	Utiliza el lenguaje claro y apropiado al transmitir sus pensamientos o criterios.				
	3	Adecua su lenguaje según la terminología y necesidades de los colaboradores.				

	4	Tiene empatía al escuchar activamente a los demás, comprende cuidadosamente sus opiniones.					
Calidad de trabajo	1	Es receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar los procesos de trabajo. Se esfuerza por identificar posibles mejoras y ofrece recomendaciones.					
	3	Puede predecir las necesidades de la organización, y producir soluciones prácticas para beneficiar a todos.					
Modalidad del contacto	1	Asiste puntualmente a , reuniones y otros eventos de la empresa.					
	2	Usa correctamente los metodos de control de asistencia					
	3	Revisa y brinda retroalimentación constante a evaluaciones y actividades organizacionales.					
	4	Participa activamente de cursos, capacitaciones y promueve una cultura de puntualidad y capacitación continua en la empresa.					
Liderazgo	1	Dirige el trabajo de su organización hacia los pasos necesarios para alcanzar las metas, fortalecer los modelos y crear valor para su trabajo.					
	2	Crea políticas para, supervisar, capacitar y asesorar sobre el desarrollo, incluidas las opiniones de cada miembro del grupo.					
	3	Es motivacional difunde su ejemplo a los demás y los capacita para que cumplan con sus deberes, transmite energía y crea espacios de armonía.					
Total							
Tema recibido y aplicación:							
Evaluador				Evaluado			

Fuente: Elaboración propia basada en Alles (2016)

Bajo este contexto, es importante mencionar que las personas encuestadas cuentan con cinco opciones para responder cada una de las dimensiones, las cuales se mencionan a continuación con su respectiva puntuación:

- Casi siempre: cuando las competencias se cumplen al 100%
- Frecuentemente si: cuando las competencias se cumplen el 75%
- A veces: cuando las competencias se cumplen el 50%
- Frecuentemente no: cuando las competencias se cumplen el 25%
- Casi nunca: cuando las competencias se cumplen en un 0%

3. Elección del departamento o empleados a evaluar

En concordancia con la información de los apartados anteriores sobre la organización objeto de análisis se plantea que la evaluación 360 deberán definirse en atención a la naturaleza del puesto, entorno y la misión institucional reconocida y declarada, es decir, la elección del departamento a evaluar depende del juicio lógico del director de Recursos Humanos, tras identificar y definir criterios de evaluación de acuerdo con lo que se desea medir u orientar (Casallas, 2016).

Bajo este contexto, la naturaleza del negocio se basa en planes familiares exequiales. Partiendo de que el inicio de la funeraria Ayala de la ciudad de Loja data con inicio de la emergencia sanitaria por COVID-19 que en palabras del gerente se caracterizó por una alta demanda de servicios mortuorios. En este sentido, las ventas responden a la alta demanda, sin embargo, con la reducción de la tasa de mortalidad por afectaciones virales, la funeraria en cuestión ha optado por presentar paquetes familiares con servicios básicos en servicios mortuorios lo cual depende directamente del tipo de atención o asesoramiento por parte del personal del área de comercialización.

De tal manera que la aplicación de la evaluación 360 contribuye a identificar posibles falencias en el trato especializado de los clientes, quienes se caracterizan por ser un segmento susceptible ante la pérdida de un miembro del núcleo familiar, razón por la cual las competencias-aptitudes del personal deben desarrollarse a cabalidad.

En efecto, la recolección de los resultados podrá ejecutarse a posterior en los demás departamentos con el propósito de optimizar los procesos internos de funeraria, por el momento la designación sobre el departamento de ventas implica una posible fidelización de los clientes y con ello un posicionamiento oportuno en el mercado de los servicios exequiales de la ciudad de Loja.

4. Socialización del proceso de evaluación

En lo concerniente a la socialización del proceso de evaluación se plantea que el gerente establezca esquema de planificación para la puesta en marcha de la evaluación 360 con la participación del personal involucrado para ello se da paso a un proceso de inducción, tal como se observa en la tabla 27.

Tabla 27 - Sesiones de socialización del proceso de evaluación

Actividad	Descripción	Duración	Recursos	Responsable
Convocatoria para primera reunión de socialización	Emitir comunicado para la participación de los empleados involucrados	-	Correo electrónico, chat corporativo	Gerente-secretaria
Sesión 1: Inducción	Breve introducción sobre beneficios y ventajas de la evaluación 360	15-20 minutos	Proyector, equipos de informático, sala de reuniones.	Gerente general y presidente
Sesión 2: Socialización de la metodología	Explicación sobre los tipos de evaluación a efectuarse y medios para el levantamiento de la información	20-30 minutos	Proyector, equipos de informático, sala de reuniones.	Gerente general

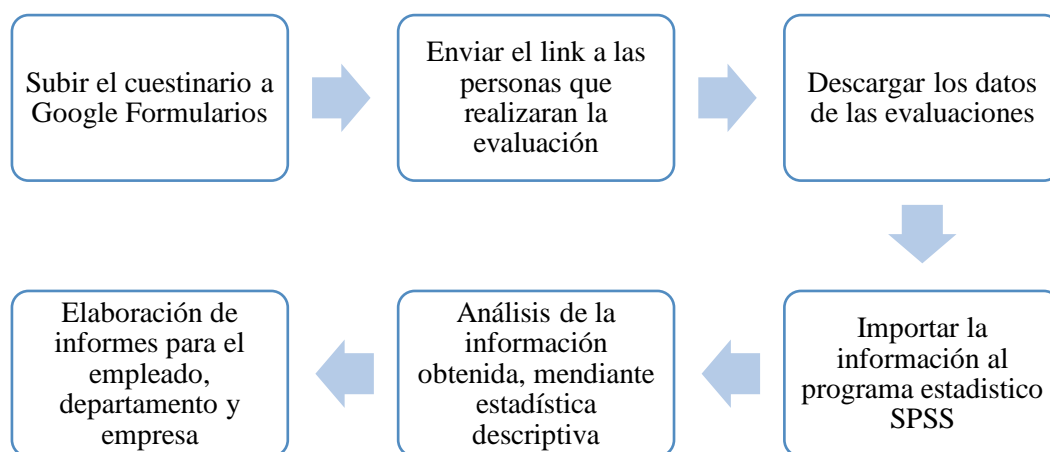
Fuente: Elaboración propia

Con base a la información proporcionada en la tabla 6, en primer lugar, se emitirá un correo electrónico con la convocatoria a una reunión presencial en las instalaciones de la empresa con el propósito de explicar que trata la evaluación 360, así como las ventajas de aplicarla en el puesto del trabajo y para la funeraria en general.

Con la finalidad de evitar la interrupción larga de labores, se plantea un segundo encuentro en donde se define con mayor claridad el cuestionario sobre las aptitudes planteadas en los apartados anteriores que tiene por propósito verificar el grado de cumplimiento. Cabe mencionar que la persona responsable corresponde en primera instancia al gerente general como directivo encargado por ello se dispondrá de los equipos necesarios para el proceso de socialización hacia los colaboradores.

5. Recolección y proceso de datos

En cuanto a la recolección y procesamiento de datos, contará con el siguiente proceso, con la finalidad de obtener información confiable y significativa que aporte a la empresa de análisis conforme se visualiza en la figura 20.

Figura 20 - *Procesos de recolección y análisis de datos*

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 20, la recolección y procesamiento de datos cuenta con 6 pasos, en primera instancia es primordial subir el cuestionario de evaluación 360° a Google Formularios, debido a la facilidad de acceso que el cuestionario tendrá para que las personas evaluadoras puedan responder con agilidad y rapidez, una vez establecido el cuestionario en línea se procederá a enviar el enlace al personal involucrado en la evaluación como gerente, clientes, pares y la autoevaluación

Al contar con la información necesaria en Google Formularios de cada una de las personas evaluadas, se procede a descargar los datos en un archivo de Excel, donde se importará los datos descargados al programa estadístico SPSS con el propósito de realizar un análisis riguroso mediante estadística descriptiva de la información, con el propósito de obtener resultados significativos que ayuden a identificar las fortalezas y debilidades de las competencias que presentan los empleados y por consiguiente el departamento en el cual labora.

Por último, con la información analizada se procede a la elaboración de informes para dar a conocer los resultados obtenidos en la evaluación, de tal forma que la empresa pueda tomar decisiones con la finalidad de mejorar el servicio, dichos informes se realizarán tanto para el empleado, departamento y entidad.

6. Comunicación de los resultados

Para la fase de la comunicación de los resultados se plantea que el criterio de confidencialidad, razón por la cual se plantean reuniones de acuerdo con las funciones establecidas por la funeraria, tal como se contemplan en la figura 21.

Figura 21 - Comunicación de resultados



Fuente: Elaboración propia

Conforme a lo descrito en la figura 21, la presentación de los resultados de la evaluación 360 en primer lugar aborda una reunión individual con cada uno del personal involucrado, debido a que refleja la evaluación completa de las aptitudes individuales para ello se emitirán información por medio de vía digital. Acto seguido, se estima que los resultados deben comunicarse en una reunión con el departamento evaluación para la toma de acciones estratégicas como equipo de trabajo. En este mismo orden de ideas es importante señalar la reunión con el presidente de la funeraria es parte de la comunicación de los resultados obtenidos.

7. Informe de la evaluación al evaluado y a la empresa

Con los resultados obtenidos tras la evaluación 360° como se había indicado con anterioridad, se procede a la elaboración de informes, tanto para el empleado evaluado, como para la empresa, el cual recibirá un informe general. El objetivo del informe es comunicar los resultados del proceso de evaluación. En cuanto al informe para cada individuo es confidencial y en ninguno de los casos los datos serán divulgados, ni conocidos por personas fuera de la entidad.

En relación con el contenido del informe individual, contará con gráficos descriptivos comparativos de la autoevaluación realizada por la persona evaluada en

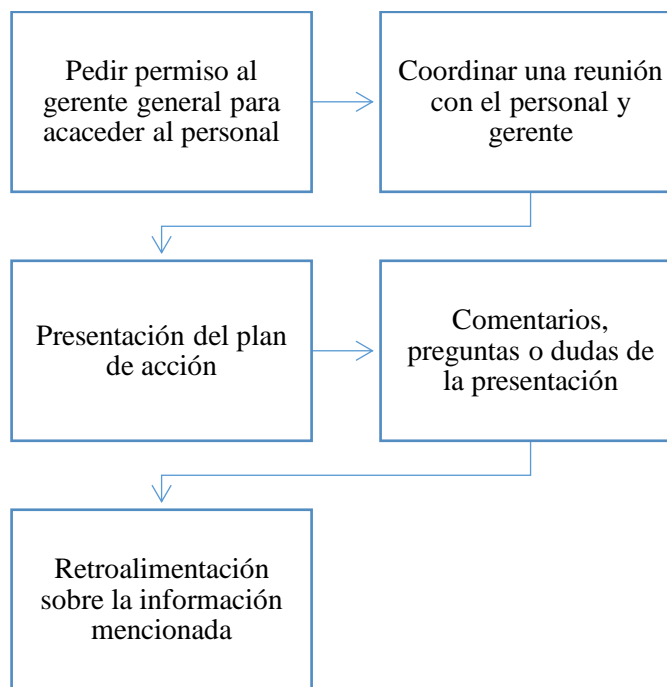
relación con la evaluación realizada por el gerente, pares y clientes. De forma adicional, el informe incluirá comentarios adicionales de los evaluadores y de la evaluación 360°, por último, el informe incluirá una recomendación general establecida por el área de Recursos Humanos para la reducción de las brechas determinadas en la evaluación.

Por otro lado, el informe para la empresa tiene como objetivo dar a conocer los resultados del departamento evaluado, que en apartados anteriores de identifico al de ventas, para que la entidad pueda tomar acciones de mejora, es importante resaltar que la información establecida será confidencial y para el análisis de omitirá los datos personales de la persona evaluada.

En este sentido, el informe contará con tablas comparativas de los empleados evaluados con relación a la evaluación de sus compañeros de trabajo, el cual permitirá identificar cuáles son la fortalezas y debilidades que tiene el departamento, adicional el informe incluirá comentarios del departamento de ventas y recomendaciones por parte del área de recursos humanos para mejorar el desempeño y desarrollo del área de ventas en la empresa, bajo este contexto, se espera que el informe ayude a la empresa a mejorar su calidad de servicio y que el cliente se sienta satisfecho.

III. Medio de socialización

Se lo va a realizar de manera virtual mediante la plataforma MEET con la finalidad de resguardar la salud de los participantes en la investigación. Bajo este contexto, se considera el siguiente proceso de socialización descritos en la figura 7:

Figura 22- *Proceso de socialización*

Fuente: Elaboración propia

La figura 22 menciona sobre el proceso de socialización a seguir, en primer lugar, se pretende pedir permiso al gerente general para contar con el acceso al personal que será evaluado, acto seguido se coordinará una reunión con el personal de ventas y gerente, de tal forma que puedan asistir a la reunión de MEET sin inconvenientes.

Una vez establecida la reunión se menciona un generoso saludos a los presentes y se procede a la presentación del plan de acción para la evaluación de desempeño 360 para los empleados, el cual involucra la definición de competencias, diseño de cuestionario, elección del departamento a evaluar, socialización del proceso de evaluación, recolección y procesos de datos, comunicación de los resultados y por último los informes de evaluación.

Al terminar la presentación se otorgará un espacio para que los participantes puedan realizar preguntas o solventar dudas que tengan en cuanto al proceso de evaluación que se realizara a los empleados, para ello es necesario realizar una retroalimentación para solventar dichas dudas, de tal forma que los participantes tengan un conocimiento certero sobre la forma en la cual sería ejecutado el plan de acción.

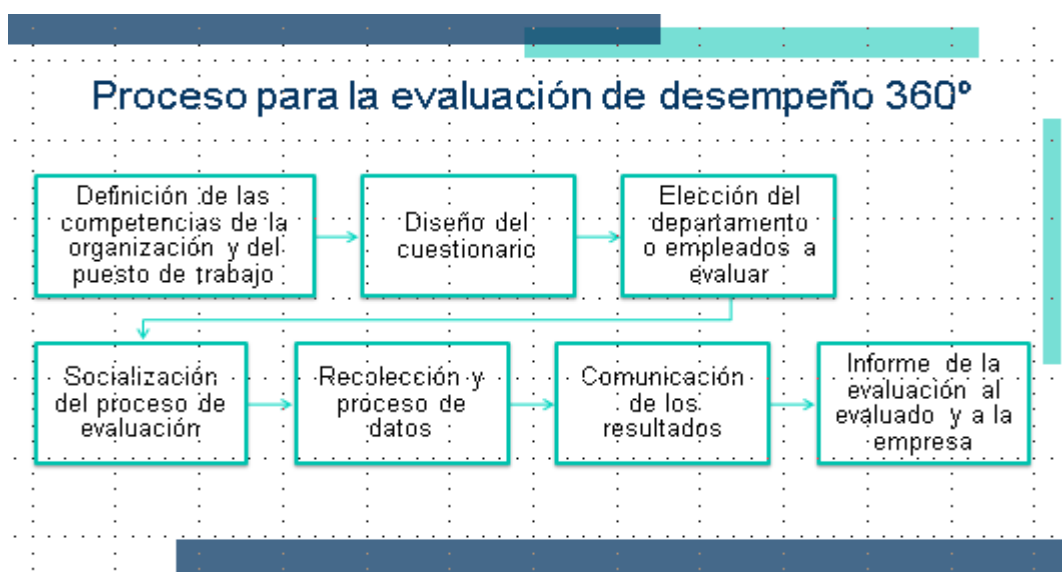
IV. Modelo de prueba

Una vez establecidos los procesos necesarios para la aplicación de desempeño 360° se establecen los indicadores que permite identificar los cambios relacionados al desempeño de la empresa, dichos indicadores se presentan a continuación:

Indicador	Forma de calculo
Productividad	$\frac{\text{Horas de trabajo de cada empleado}}{\text{Número de resultados laborales obtenidos}}$
Competencias	$\frac{\text{Número de competencias del empleado}}{\text{Número total de competencias}}$
Calidad o satisfacción del cliente	$\frac{\text{Numero de clientes bien atendidos por el empleado}}{\text{Numero total de clientes atendidos por el empleado}}$
Nivel de formación	$\frac{\text{Numero de competencias adquiridas en la empresa}}{\text{Numero total de competencias del empleado}}$
Puntualidad	$\frac{\text{Numero de veces que llega a tiempo al trabajo}}{\text{Numero de veces que llega tarde al trabajo}}$

Fuente: Elaboración propia

V. Material visual utilizado



Competencias de la organización

Autocontrol

Controla emociones, evita reacciones negativas

Capacidad de planificación y organización

Determina metas y prioridades del área

Colaboración

Capaz de trabajar con grupos multidisciplinares

Comunicación

Capaz de escuchar, expresar de e-forma efectiva

Conciencia organizacional

Comprende relaciones de poder

Negociación

Crea ambientes de colaboración

Trabajo en equipo

Colabora y coopera con los demás

Competencias del puesto de trabajo

Administrativos

Gerente general

- Negociación
- Modalidad del contacto
- Liderazgo
- Integridad
- Habilidad analítica
- Empowerment
- Conciencia organizacional

Presidente

- Adaptabilidad al cambio
- Credibilidad técnica
- Franqueza, confiabilidad, integridad
- Habilidad mediática

Secretaria

- Aprendizaje continuo
- Capacidad de planificación y organización
- Colaboración
- Comunicación

Competencias del puesto de trabajo

Operativos

Jefe de contabilidad

- Aprendizaje continuo
- Calidad del trabajo
- Credibilidad técnica
- Integridad

Jefe de ventas

- Calidad del trabajo
- Capacidad de aprender
- Confianza en sí mismo
- Iniciativa
- Orientación a clientes
- Profundidad en conocimiento de productos
- Resolución de conflictos comerciales
- Temple

Jefe de cobranzas

- Búsqueda de información
- Comunicación
- Credibilidad técnica
- Integridad
- Nivel de compromiso, disciplina, productividad
- Orientación a resultados

Competencias del puesto de trabajo



Jefe de compras y marketing

- Adaptabilidad al cambio
- Aprendizaje continuo
- Capacidad de planificación y organización
- Comunicación
- Habilidades mediáticas
- Modalidades del contacto
- Profundo conocimiento del producto

Jefe de talento humano

- Jefe de talento humano
- Auto dirección basada en valor
- Comunicación
- Conciencia organizacional
- Credibilidad técnica
- Desarrollo de las personas
- Desarrollo de equipo
- Desarrollo de estrategias de recursos humanos
- Empowerment

2. Diseño del cuestionario

Quien evalúa	Autoevaluación
	Clientes, pares y gerente
Cuestionarios	Para clientes y pares (5 competencias, 17 preguntas)
	Para gerentes (6 competencias, 26 preguntas)
Forma de evaluar	<ul style="list-style-type: none"> •Grado A: cuando las competencias se cumplen al 100% •Grado B: cuando las competencias se cumplen el 75% •Grado C: cuando las competencias se cumplen el 50% •Grado D: cuando las competencias se cumplen el 25% •No desarrollado: cuando las competencias se cumplen en un 0%

3. Elección del departamento a evaluar



**Departamento
de ventas**

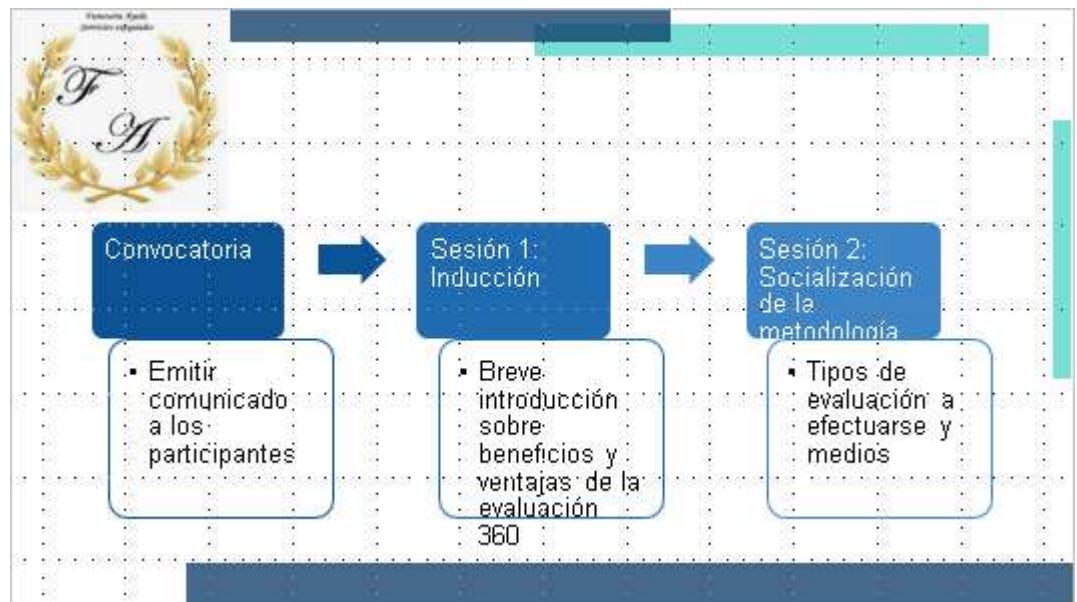
Inicia con ventas en el año 2020

Segmento de clientes susceptible
ante la pérdida de familiares

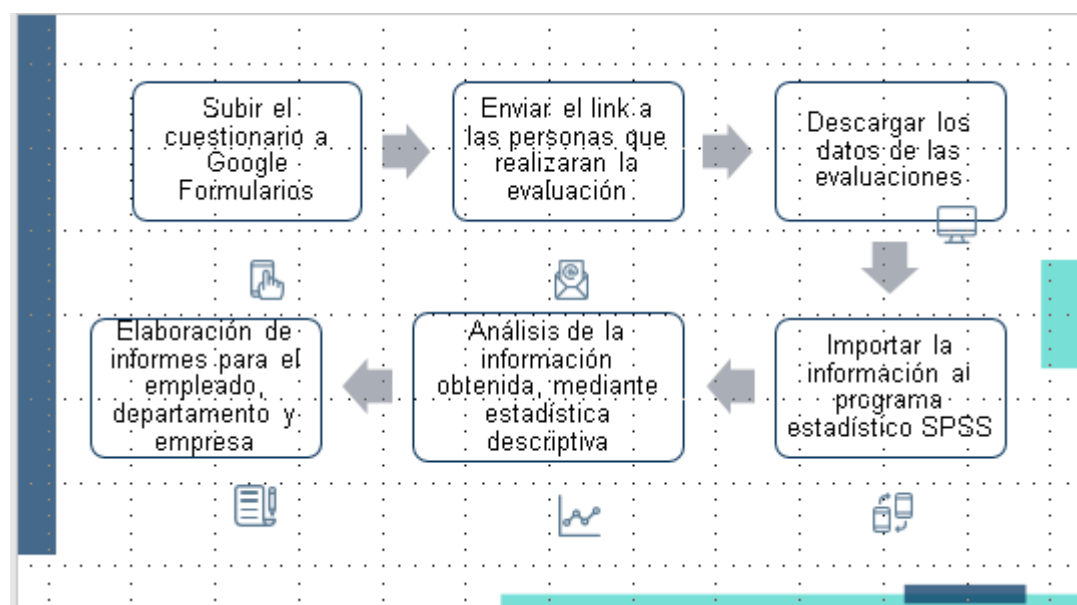
Precisa de atención individualizada

Dispone de planes mortuarios que
requieren un posicionamiento

4. Socialización del proceso de evaluación



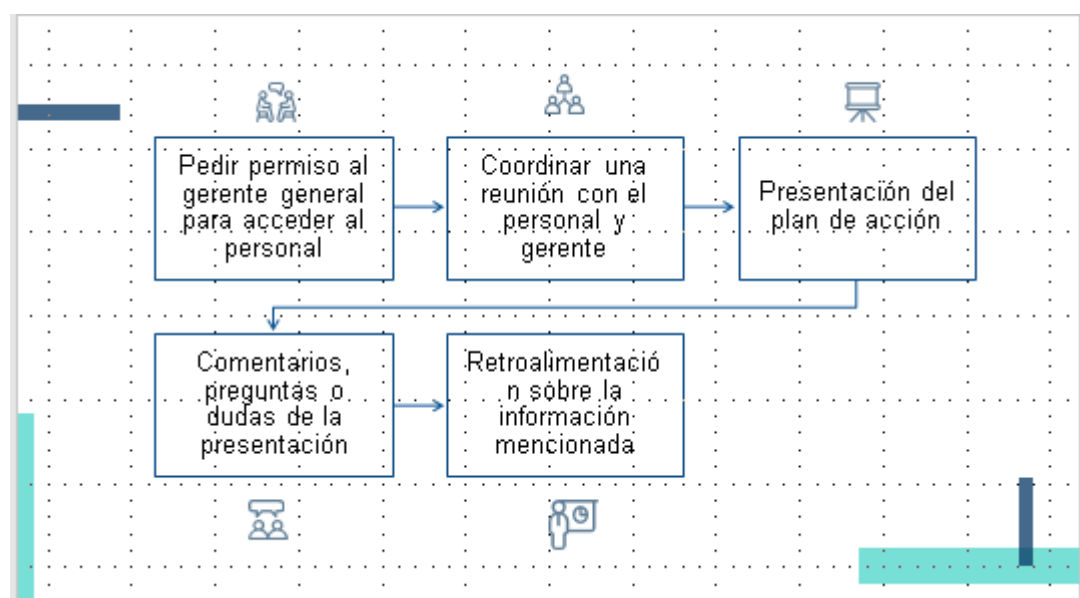
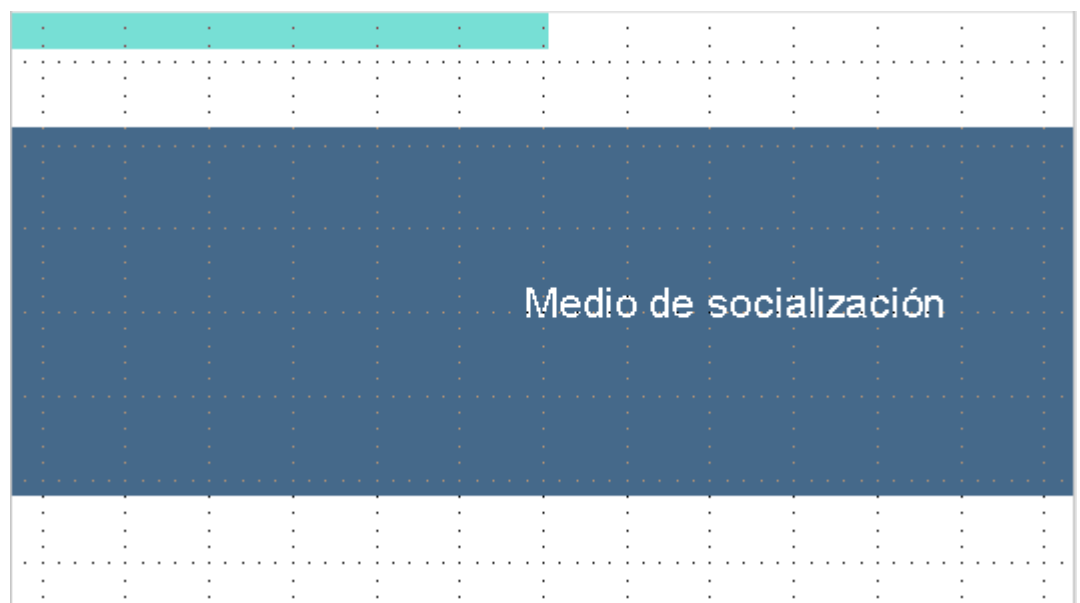
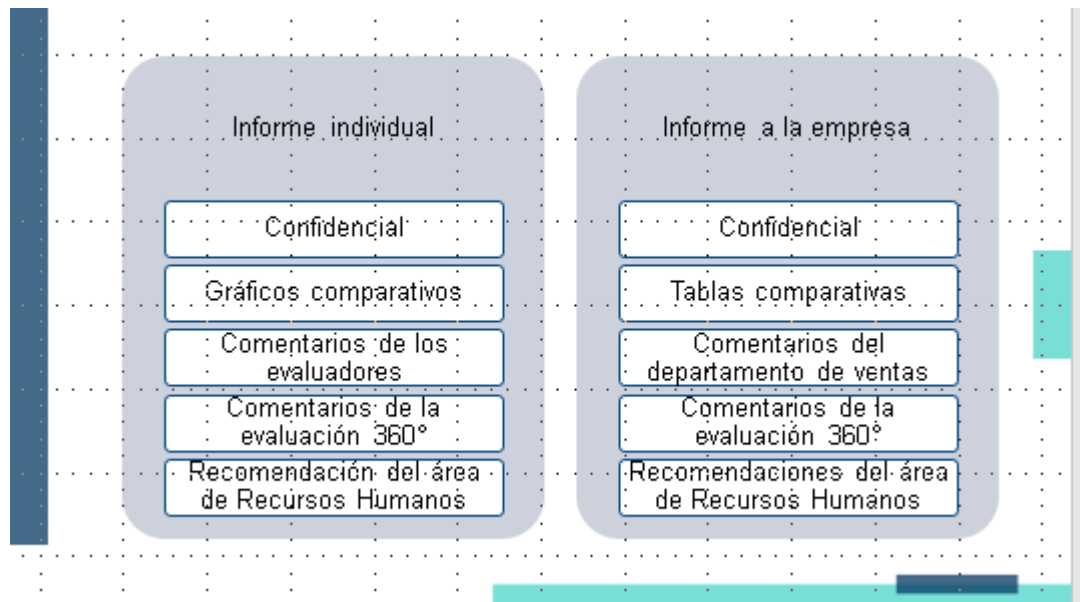
5. Recolección y proceso de información

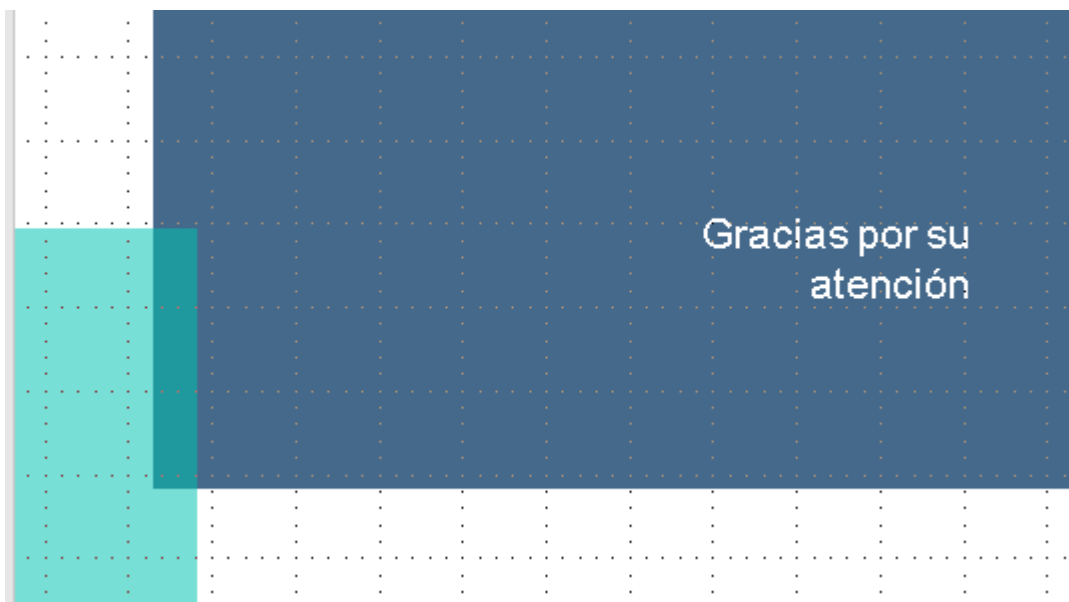


6. Comunicación de resultados



7. Informe de la evaluación





9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 28 - Cronograma de actividades

Actividades	Meses												
	Mayo				Junio				Julio				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Definir las competencias personales de cada empleado	■	■											
Planteamiento del cuestionario y establecer la escala de medición		■	■										
Elección del departamento a evaluar				■									
Socialización del proceso de evaluación					■	■							
Recolección y procesos de datos							■	■					
Elaboración de informes									■	■			
Comunicación de los resultados												■	■

Fuente: Elaboración propia

10. PRESUPUESTO

Tabla 29- Presupuesto

Materiales	Descripción	Cantidad	Valor Unitario \$ USD	Valor Total USD
Computadora	Depreciación mensual	2	\$ 10,00	\$ 20,00

Hojas papel boom	Elaboración de informes	1	\$ 5,00	\$ 5,00
Esferos	Anotar información relevante	5	\$ 0,40	\$ 2,00
Internet	Evaluación virtual	1	\$ 25,00	\$ 25,00
Impresora	Impresión de los informes (depreciación mensual)	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Total, mensual				\$ 62,00

Fuente: Elaboración propia

11. RESULTADOS ESPERADOS

En virtud de lo expuesto el plan de acción para la evaluación de desempeño 360° permitirá que el jefe de recursos humanos logre identificar las falencias de los empleados evaluados, al igual que las fortalezas de los trabajadores, con el análisis de los resultados es importante dar a conocer a los directivos para que puedan tomar decisiones de mejora a la empresa.

Es fundamental que la empresa tome acciones, puesto que, a través de este método de evaluación incentiva a los empleados a realizar su trabajo de manera eficiente, para ello es necesario que reciban estímulos que le motiven, de igual manera incentiva a que otras entidades pongan en marcha la evaluación de desempeño 360°.

Por tanto, como recomendación se estima la presente propuesta al abordar cuatro cuestionarios de evaluación de desempeño en caso de aplicarse en la institución analizada tendría repercusiones en el entorno de trabajo y las interrelaciones que ahí se generan, además, es posible que se incremente el nivel de ingresos de ventas ya que todos los empleados estarían comprometidos con la filosofía institucional luego de aplicación de las estrategias correctivas.



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento!

Tecnología superior en
gestión del
Talento Humano

11. CONCLUSIONES

1. Se concluye que la evaluación de desempeño 360 grados dentro de la empresa es una gran herramienta que detecta la eficacia en los empleados, ayuda a dar seguimiento a los objetivos que se plantean en la organización, y determina si las destrezas y habilidades corresponde de manera adecuada a su trabajo.
2. En las entrevistas y encuestas planteadas a la Funeraria Ayala de la Ciudad de Loja se concluye que no llevan ni cuentan con una evaluación basada en los métodos 360 grados, si no que cuentan con una evaluación tradicional lo cual no es una herramienta adecuada para medir sus capacidades.
3. Se desarrolló el programa de evaluación de desempeño basado en el método 360 grados para la Funeraria Ayala el cual consta de los diferentes tipos de evaluaciones para los pares, gerentes, clientes.
4. Se socializo el Programa de Evaluación de desempeño basado en el método 360 grados, en la Funeraria Ayala de la Ciudad de Loja lo cual tuvo una buena acogida por parte del personal, brindándoles un nuevo aporte para que sea aplicado en dicha Institución.

12. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Funeraria Ayala de la Ciudad de Loja que debe de contar con una evaluación donde se pueda medir siempre sus habilidades, capacidades, competencias que se vea reflejado en su trabajo cotidiano.
2. En dicha institución se le recomienda que la evaluación debe de ser constante ya que no se los evalúa de manera periódica ni cuentan con un personal capacitado para ello.
3. Se recomienda que lo presentado se lo aplique dentro de la empresa para una mejor organización con el personal de trabajo y por ende planificación de actividades.
4. Hemos presentado nuestra propuesta de acción basado en el programa de evaluación método 360 grados lo cual fue expuesto, y entregado a la empresa se recomienda que tomen este programa para medir capacidades.

13. BIBLIOGRAFIA

Lebowitz S (JULIO 3, 2018) el programa de Amazon para empleados de bajo rendimiento que incluye un tribunal,

nota original publicada en business insider . obtenido de

<https://www.entrepreneur.com/article/316174>

Salazar De la Quintana. J.M, (agosto 8, 2017) Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de

file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/2017-002T-EC01-2(1).pdf

Iturralde Torres.J.I Ambato, (15 de noviembre de 2018) Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de

<file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/TA0097.pdf>

Ortega pozo.m.b (Quito – Ecuador 2012) Universidad tecnológica Equinoccial. Obtenido de

[file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/52391_1\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/52391_1(1).pdf)

Ortega, C. (2021, 23 agosto). 10 métodos de evaluación de desempeño para alcanzar tus objetivos. QuestionPro obtenido de.

<https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-importantes/>

Andrés, Á. (2021, 21 octubre). Qué es la evaluación 360 grados y cómo contribuye al desempeño. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-360/>

. (n.d.). Grupoconsultorefe.com. Retrieved (December 16, 2021), Obtenido de <https://grupoconsultorefe.com/recursos/articulo/importancia-de-la-evaluacion-3600-en-las-organizaciones>

QuestionPro. (2021, January30) Obtenido de

<https://www.questionpro.com/blog/es/caracteristicas-de-una-evaluacion-360/>

14. ANEXOS

Anexo 1. Recursos

Recursos Humanos

- ✓ Director de Titulación: Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs
- ✓ Estudiantes: Marjorie Lisbeth Espinoza Chávez, Pamela Jetsabeth Domínguez Ramírez
- ✓ Empresa: Funeraria Ayala

Recursos Materiales

- ✓ Herramientas tecnológicas – Computadora – Teléfono celular
- ✓ Servicio de internet
- ✓ Material de apoyo
- ✓ Libros
- ✓ Diccionarios

Recursos Financieros

Entendemos como presupuesto a un cálculo monetario anticipado para la ejecución de distintos procesos investigativos en el que se detallan los gastos previstos dentro de un período de tiempo determinado

Anexo 2. Presupuesto

Tabla 30 - Presupuesto

RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
RECURSO MATERIAL Y TECNOLÓGICO				
Computadora portátil	Unidad	1	\$300.00	\$300.00
CD de datos	Unidad	2	\$0.50	\$1.00
Fotocopias	Hojas	250	\$0.1	\$25.00
Impresiones	Hojas	200	\$0.1	\$20.00
Anillado	Unidad	2	\$7.00	\$14.00
Suministros de Of.	Unidad	1	\$12.00	\$12.00
Empastado	Unidad	2	\$16.00	\$32.00
Internet (6 meses)	Mensual	6	\$130.00	\$260.00
SERVICIOS VARIOS				

Transporte	Unidad	48	\$10,00	\$480,00
Alimentación	Valor total	48	\$3,00	\$144,00
Productos finales	Varios	2	\$30,00	\$60,00
Proceso de titulación	unidad	2	\$726,00	\$1.452,00
			SUBTOTAL	\$2.800,00
			Imprevistos 5%	\$140,00
			TOTAL	\$2.940,00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Cronograma de actividades

Tabla 31 - Cronograma de actividades

N°	Actividades	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Socialización de las líneas de investigación y formulación del proyecto de investigación de fin de carrera.	x																											
2	Aprobación de temas de proyectos de la investigación de fin de carrera.		x																										
3	Identificación del problema.			x																									
4	Planteamiento del tema.				x																								
5	Elaboración de la justificación.					x																							
6	Planteamiento de objetivos general y objetivos específicos.						x																						
7	Elaboración del marco institucional y marco teórico.						x																						
8	Elaboración del diseño metodológico, metodologías y técnicas a ser utilizadas en la investigación.									x																			
9	Determinar la muestra, recursos y bibliografía.									x	x																		
10	Presentación del ante proyecto al Vicerrectorado.															x													
11	Desarrollo de investigación y propuesta de acción.															x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
12	Elaboración de conclusiones y recomendaciones y levantamiento del documento final del borrador del proyecto de investigación.																											x	
13	Entrega de proyectos de investigación de fin de carrera																											x	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Certificación de aprobación de vicerrectorado

Figura 23- Aprobación de vicerrectorado



Figura 24- Aprobación de vicerrectorado



Anexo 5. Certificado de ejecución del proyecto

Figura 25- Certificado ejecución del proyecto

FUNERARIA AYALA SERVICIOS EXEQUIALES
RUC: 1104509821001


FUNERARIA AYALA
Servicios Exequiales

CERTIFICADO:

Que, las señoras Marjorie Lisbeth Espinoza Chávez con cédula de identidad número 1719880559 y Pamela Jetsabeth Domínguez Ramírez con cédula de identidad número 1105746315, realizaron la Socialización y entrega de los resultados de su proyecto de titulación, denominado "PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS, PARA LOS COLABORADORES DE LA FUNERARIA AYALA DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2022", dirigido al personal de Funeraria Ayala.

Particular que pongo en conocimiento para los fines académicos pertinentes.

Atentamente,


Ing. Priscilla Pineda Macas
GERENTE GENERAL DE FUNERARIA AYALA
funerariaayalagerencia@hotmail.com
099 093 8165


FUNERARIA AYALA
Servicios Exequiales
R.U.C. 1104509821001
Dirección: Nicolsa, Nicolás Guillen y Francisco García Lorca
Teléfono: 099 093 8165

DIRECCIÓN: LOJA, NICOLAS GUILLEN Y FRANCISCO GARCIA LORCA
CORREO: funerariaayalagerencia@hotmail.com
TELEFONO: 0992938165

Anexo 6. Certificado de implementación del proyecto

Figura 26- Certificado implementación del proyecto



Anexo 7. Encuesta aplicada



“programa de evaluación de desempeño de 360 grados para los colaboradores de la Funeraria Ayala de la ciudad de Loja, para el año 2002”

1. ¿Se realiza evaluación a su desempeño laboral?
 - Si
 - No
2. ¿conoce el objetivo de realizar una evaluación de desempeño?
 - Si
 - No
3. ¿conoce los resultados de su evaluación?
 - Si
 - No
4. ¿se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?
 - Si
 - No
5. ¿usted recibe retroalimentación luego de ser evaluado?
 - Si
 - No
6. ¿cree que dentro de la organización deben llevar un esquema u planificación para que sean evaluados?
 - Si
 - No
7. ¿sabía usted que la evaluación de desempeño se la hace con el fin de medir su productividad dentro de la organización?
 - Si
 - No
8. ¿se encuentran bien definidas sus funciones laborables?

- Si
- No

9. ¿se potencia al interior de la institución sus competencias profesionales?

- Si
- No

10. ¿existe un plan de mejora en función de su desempeño profesional?

- Si
- No

11. ¿estaría dispuesto en ser evaluado mediante una evaluación 360° grados?

- Si
- No

12. ¿para desempeñarte de manera correcta dispones de todos los recursos y herramientas en tu empresa?

- Si
- No

13. ¿sabías que la evaluación de desempeño 360° grados evalúa de una manera muy eficiente lo cual son los clientes, empleados, jefes y todo el personal?

- Si
- No

Anexo 8. Entrevista aplicada



1. ¿En la institución como es la manera de medir el desempeño y productividad de sus colaboradores?
2. ¿Qué tipo de evaluación o método aplica en su empresa para medir el desempeño de sus colaboradores?
3. ¿Valora usted el desempeño realizado de sus colaboradores en su desempeño?
4. ¿Cada que tiempo evalúa a sus colaboradores en su desempeño?
5. ¿Cree usted que es importante realizar una evaluación de desempeño constante?
6. ¿Cuál es el responsable de realizar la evaluación de desempeño y que tiempo demora en ofrecerte resultados?
7. ¿Cuáles son las razones por las que usted evalúa a su empleado?
8. ¿Se tienen definidos instrumentos para medir la evaluación de desempeño?
9. ¿Ayuda a sus colaboradores a mejorar en el desempeño laboral, como lo hace?
10. ¿Elabora plan de mejoras en base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño de sus colaboradores?
11. ¿Sus colaboradores mejoran a partir de la retroalimentación y resultados obtenidos?

Anexo 9. Plan de socialización

Tabla 32 : Plan de socialización

Fecha	Herramienta utilizada	Actividades	Objetivo	Contenido socializado	Día	Hora	Observaciones
06/04/2022	Visita in situ	Socialización del plan de acción	Elaborar un Programa de evaluación de desempeño, a través de la aplicación del método 360 grados para medir el nivel de rendimiento de cada colaborador de funeraria Ayala de la ciudad de Loja.	Brochure elaborado y diseñado profesionalmente	Miércoles	09h30	La socialización tuvo gran acogida por el personal que asistió

Fuente: Las Autoras

Anexo 10. Certificado de abstract

Anexo 11. Evidencias fotográficas del proceso

Figura 27- Inicio de la socialización



Fuente: Elaboración propia

Figura 28 - Desarrollo de la socialización



Fuente: Elaboración propia

Figura 29 - Exposición de la presentación



Fuente: Elaboración propia

Figura 30 - Finalización de la socialización



Fuente: Elaboración propia