

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS PARA
LOS EMPLEADOS DE LA PIZZERÍA DI'RULO Y PROPUESTAS DE
MEJORA.**

ZAPATA BARRIONUEVO KATHERINE MARIBEL

DIRECTOR: MBA. JUAN CARLOS LATORRE

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO DE HABILIDADES PARA LA
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y GRUPOS SOCIALES.**

QUITO, AGOSTO - 2021

DIRECTOR:

Mba. Juan Carlos Latorre

INFORMANTES:

Mgtr. Maritza Figueroa

Mgtr. Leonardo Ávila

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres José Luis Zapata y Mónica Barrionuevo, mis hermanos Jean Pier y Brandon Zapata, por su apoyo incondicional durante toda mi carrera profesional.

A la empresa TM Dirulo Cia. Ltda., sus colaboradores y departamentos quiénes con su predisposición y esfuerzo fueron parte fundamental del proceso, además consideraron que contar con una evaluación del desempeño contribuirá en gran escala con el éxito de la organización.

Katherine Zapata

AGRADECIMIENTO

A quienes fueron siempre mi fuente de motivación, perseverancia y ejemplo durante toda mi carrera profesional, José Luis Zapata y Mónica Barrionuevo mis padres, a Jean Pier y Brandon Zapata mis hermanos.

A mis abuelos Mariano, Inés, Luis y Lupe, mis tíos, tías y primos. A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, mis maestros y compañeros con quienes compartí y fomentaron el aprendizaje en mí.

A todos y cada uno mil gracias de corazón.

Katherine Zapata

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
1. CAPÍTULO I: PIZZERÍA DIRULO	1
1.1. Historia	1
1.1.1. Antecedentes.	1
1.1.2. La Pizzería Dirulo.	2
1.1.3. Constitución.	3
1.2. Filosofía.....	3
1.2.1. Razón Social.	3
1.2.1.1. Objeto social.....	4
1.2.1.2. Actividad económica principal.	4
1.2.2. Eslogan.	5
1.2.3. Logotipo.....	5
1.2.4. Misión.....	5
1.2.5. Visión.	6
1.2.5. Valores.....	6
1.2.6. Principales Proveedores.....	6
1.3. Estructura Organizacional	7
1.3.1. Definición.	7
1.3.2. Organigrama Estructural.....	8
1.3.3. Unidades funcionales.	8
1.3.3.1 Funciones de la unidad de recursos humanos.	9
1.3.3.2. Funciones de la unidad de operaciones.....	10
1.3.3.3. Funciones de la unidad financiera.	10
1.3.3.4. Funciones de la gerencia general.	10
1.4. Procesos de Talento Humano.	11
1.4.1. Procesos de selección de personal.....	12
1.4.2. Proceso de nómina.	15
1.4.3. Procesos de capacitación de personal.....	19
2. CAPÍTULO II: MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	22
2.1. Desempeño Laboral	22

4. CAPÍTULO IV: PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL	82
4.1. Propuestas de mejora para el área de producción.	82
4.1.1. Liderazgo.	83
4.1.2. Comunicación.	85
4.1.3. Trabajo en equipo.	88
4.1.4. Calidad y Productividad.	90
Véase Anexo C.	91
4.1.5. Toma de decisiones.	92
4.2. Propuestas de mejora para el área administrativa.	93
4.2.1. Liderazgo.	94
4.2.2. Comunicación.	95
4.2.3. Trabajo en equipo.	98
4.2.4. Calidad y productividad.	100
4.2.5. Toma de decisiones.	100
4.3. Recomendaciones área de Talento Humano	101
5. CONCLUSIONES	103
6. RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escala de valoración antigua.	39
Tabla 2. Resultados tabulación enunciado ha logrado influencia en su equipo de trabajo.	46
Tabla 3. Resultados tabulación enunciado cumple consistentemente con sus múltiples compromisos, incluso cuando está bajo presión.	47
Tabla 4. Resultados tabulación enunciado orienta y motiva a su equipo de trabajo a cumplir con sus obligaciones de la manera más eficiente.	49
Tabla 5. Resultados de la tabulación enunciado representa a la empresa en todo momento.	50
Tabla 6. Resultados de la tabulación enunciado la forma de comunicarse con todos los miembros de la organización es permanente y clara.	52

Tabla 7. Resultados de la tabulación enunciado Construye con rapidez una relación de comunicación y confianza con otros y participa de manera personal con sus colegas y clientes.....	53
Tabla 8. Resultados de la tabulación enunciado escucha a los demás miembros de la organización en cualquier situación que se presente antes de emitir algún comunicado.	55
Tabla 9. Resultados de la tabulación enunciado adapta su estilo de comunicación de acuerdo a la situación y la audiencia.....	56
Tabla 10. Resultados de la tabulación enunciado participa de manera activa con su equipo de trabajo.....	58
Tabla 11. Resultados de la tabulación enunciado la forma de comunicarse con todos los miembros de la organización es permanente y clara.	59
Tabla 12. Resultados de la tabulación enunciado mantiene a los demás bien informados acerca de los avances y resultados de su trabajo.	61
Tabla 13. Resultados de la tabulación enunciado escucha de manera activa y confirma su comprensión formulando las preguntas adecuadas.	62
Tabla 14. Resultados de la tabulación enunciado agrega valor a su trabajo con técnicas específicas.	64
Tabla 15. Resultados de la tabulación enunciado genera trabajo de alta calidad que cumple las normas profesionales relevantes.	65
Tabla 16. Resultados de la tabulación enunciado se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área.	67
Tabla 17. Resultados de la tabulación enunciado promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización.	68
Tabla 18. Resultados de la tabulación enunciado analiza los problemas desde la raíz para optar por las mejores alternativas de solución.	70
Tabla 19. Resultados de la tabulación enunciado considera de una gama de alternativas antes de escoger una opción.	71
Tabla 20. Resultados de la tabulación enunciado defiende sus alternativas elegidas utilizando la evidencia y seguridad, sin ofender a los demás.....	73
Tabla 21. Resultados de la tabulación enunciado comunica a los miembros de la organización las decisiones tomadas.	74
Tabla 22. Resultados de la tabulación global.	76
Tabla 23. Resultados de la tabulación según el local.....	77
Tabla 24. Resultados de la tabulación según el área de trabajo.....	79
Tabla 25. Resultados de la tabulación según género.	80
Tabla 26. Promedio resultado competencia Liderazgo área de Producción.....	83
Tabla 27. Promedio resultado competencia Comunicación área de Producción.	85
Tabla 28. Promedio resultado competencia Trabajo en Equipo área de Producción.....	88
Tabla 29. Promedio resultado competencia Calidad y Productividad área de Producción.....	90
Tabla 30. Promedio resultado competencia Toma de Decisiones área de Producción.	92
Tabla 31. Promedio resultado competencia Liderazgo área Administrativa.....	94
Tabla 32. Promedio resultado competencia Comunicación área Administrativa.	95
Tabla 33. Promedio resultado competencia Trabajo en equipo área Administrativa. ...	98

Tabla 34. Promedio resultado competencia Calidad y Productividad área Administrativa.	100
Tabla 35. Promedio resultado competencia Toma de decisiones área Administrativa.	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo	5
Figura 2. Organigrama estructural Dirulo.	8
Figura 3. Diagrama de flujo contratación de personal.	14
Figura 4. Diagrama de flujo pago de nominación.	18
Figura 5. Diagrama de flujo capacitación.	21
Figura 6. Evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.	29
Figura 7. Evaluación del desempeño mediante método de elección forzosa.	30
Figura 8. Evaluación del desempeño mediante investigación de campo.	32
Figura 9. Evaluación del desempeño por competencias.	35
Figura 10. Evaluación del desempeño Pizzería Dirulo. . Error! Bookmark not defined.	
Figura 11. Escala de valoración evaluación preliminar.	39
Figura 12. Escala de valoración Likert.	40
Figura 13. Categorías grado de desarrollo de competencias.	41
Figura 14. Modelo final de evaluación del desempeño por competencias.	43
Figura 15. Carta de aprobación por parte de la gerencia.	43
Figura 16. Gráfico resultado enunciado “Ha logrado gran influencia en su equipo de trabajo”.	46
Figura 17. Gráfico resultado enunciado “Cumple consistentemente con sus múltiples compromisos, incluso cuando está bajo presión”.	48
Figura 18. Gráfico resultado enunciado “Orienta y motiva a su equipo de trabajo a cumplir con sus obligaciones de la manera más eficiente”.	49
Figura 19. Gráfico resultado enunciado “Representa a la empresa en todo momento”.	51
Figura 20. Gráfico resultado enunciado “La forma de comunicarse con todos los miembros de la organización es permanente y clara”.	52
Figura 21. Gráfico resultado enunciado “Construye con rapidez una relación de comunicación y confianza con otros y participa de manera personal con sus colegas y clientes”.	54
Figura 22. Gráfico resultado enunciado “Escucha a los demás miembros de la organización en cualquier situación que se presente antes de emitir algún comunicado”.	55
Figura 23. Gráfico resultado enunciado “Adapta su estilo de comunicación de acuerdo a la situación y la audiencia”.	57
Figura 24. Gráfico resultado enunciado “Participa de manera activa con su equipo de trabajo”.	58
Figura 25. Gráfico resultado enunciado “Comparte la responsabilidad sobre las tareas asignadas al equipo de trabajo”.	60
Figura 26. Gráfico resultado enunciado “Mantiene a los demás bien informados acerca de los avances y resultados de su trabajo”.	61
Figura 27. Gráfico resultado enunciado “Escucha de manera activa y confirma su comprensión formulando las preguntas adecuadas”.	63
Figura 28. Gráfico resultado enunciado “Agrega valor a su trabajo con técnicas específicas”.	64

Figura 29. Gráfico resultado enunciado “Genera trabajo de alta calidad que cumple las normas profesionales relevantes”.	66
Figura 30. Gráfico resultado enunciado “Se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área”.	67
Figura 31. Gráfico resultado enunciado “Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización”.	69
Figura 32. Gráfico resultado enunciado “Analiza los problemas desde la raíz para optar por las mejores alternativas de solución”.	70
Figura 33. Gráfico resultado enunciado “Considera de una gama de alternativas antes de escoger una opción”.	72
Figura 34. Gráfico resultado enunciado “Defiende sus alternativas elegidas utilizando la evidencia y seguridad, sin ofender a los demás”.	73
Figura 35. Gráfico resultado enunciado “Comunica a los miembros de la organización las decisiones tomadas”.	75
Figura 36. Gráfico resultado global de todos los colaboradores.	76
Figura 37. Gráfico resultados por sucursal.	78
Figura 38. Gráfico resultados por área de trabajo.	79
Figura 39. Gráfico resultados por género del colaborador.	81

RESUMEN EJECUTIVO

Es importante realizar evaluaciones del desempeño en las organizaciones, con el fin de obtener un diagnóstico con el que se pueden llevar a cabo estrategias de mejora. La Pizzería Dirulo había realizado previamente evaluaciones del desempeño, pero tomando en cuenta únicamente la competencia de productividad.

Este trabajo está estructurado por el capítulo I que hace referencia a la historia de TM Dirulo Cia. Ltda. y sus antecedentes, la constitución de la compañía, el número de sucursales con las que cuenta y su ubicación, su plan estratégico en donde encontramos la misión, visión, valores, procesos liderados por el área de recursos humanos; y, su estructura organizacional.

El capítulo II comprende las definiciones sobre lo que es la evaluación del desempeño y su evolución hasta la actualidad, también considera los modelos más utilizados por las organizaciones y plantea un modelo de evaluación del desempeño por competencias para la Pizzería Dirulo, valorado y aprobado por la gerencia de la compañía, cuatro docentes de la PUCE y un consultor externo.

El capítulo III presenta la aplicación del modelo de evaluación del desempeño por competencias aprobadas, también los resultados divididos en dos grupos: área administrativa y de producción; la tabulación individual con el cruce de información de los resultados, que sirven de base para el capítulo IV en el que se proponen estrategias de mejoramiento y su plan operativo.

En el capítulo V están las conclusiones y recomendaciones.

Clave: Colaboradores, recursos humanos, evaluación del desempeño, competencias.

ABSTRACT

It is important to carry out performance evaluations in organizations, in order to obtain a diagnosis with which improvement strategies can be carried out. Pizzeria Dirulo had previously carried out performance evaluations, but taking into account only productivity competence.

This work is structured by chapter I which refers to the history of TM Dirulo Cia. Ltda. And its antecedents, the constitution of the company, the number of branches it has and its location, its strategic plan where we find the mission, vision, values, processes led by the human resources area; and, its organizational structure.

Chapter II includes the definitions of what performance evaluation is and its evolution to date, it also considers the models most used by organizations and raises a performance evaluation model by competencies for Pizzeria Dirulo, valued and approved by the company management, four teachers from PUCE and an external consultant.

Chapter III presents the application of the performance evaluation model by approved competencies, also the results divided into two groups: administrative and production area; the individual tabulation with the information cross-over of the results, which serve as the basis for Chapter IV in which improvement strategies and their operational plan are proposed.

In chapter V are the conclusions and recommendations.

Keywords: Employees, human resources, performance evaluation, competencies.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación desarrollado es una evaluación del desempeño por competencias para los colaboradores de la Pizzería Dirulo y propuestas de mejora, el cual es un restaurante con una amplia trayectoria de 29 años dentro del mercado ecuatoriano, además cuenta con su propia planta productiva en donde se elaboran las bases para sus recetas.

Pizzería Dirulo cuenta con muchas fortalezas, pero una de sus debilidades es la falta de una evaluación del desempeño y control de los roles que ocupan dentro de la organización los colaboradores, es importante reconocer que una evaluación del desempeño contribuirá para obtener información que sirva como base para diseñar estrategias de mejora. Por esta razón identificamos algunos problemas:

- Falta de una evaluación del desempeño laboral por competencias actualizada.
- Falta de organización en los procesos relacionados a Talento Humano.
- Falta de comunicación entre la alta gerencia y los colaboradores en temas específicos.
- Falta de control en las actividades diarias, por ende, los jefes inmediatos no conocen en que actividades están asignados los colaboradores.

Con los antecedentes vistos, el problema se centra en cómo mejorar el desempeño de los colaboradores.

Para la solución de este problema el objetivo es realizar la evaluación del desempeño laboral por competencias a los empleados de la Pizzería Dirulo y proponer estrategias de mejoramiento a través de los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la estructura organizacional y los procesos relacionados a Talento Humano de la Pizzería Dirulo.

- Describir el modelo de evaluación y las variables que afectan el desempeño laboral de los empleados de la Pizzería Dirulo.
- Realizar la evaluación del desempeño por competencias de los empleados de la Pizzería Dirulo.
- Plantear estrategias para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

1. CAPÍTULO I: PIZZERÍA DIRULO

1.1. Historia

1.1.1. Antecedentes. Al inicio de los años 80 las familias Torres Navia y Martínez Rodríguez procedentes de Colombia se mudan a Ecuador, al cantón San Miguel de los Bancos, de manera específica a la finca La Merced con el fin de generar un negocio que crezca y brinde frutos con el pasar de los años.

Dichas familias de donde procede la pareja de jóvenes emprendedores de la distinguida Pizzería Dirulo inicia la producción interna del típico queso de finca en bloques que fue el primer producto lanzado al mercado, el cual no tuvo tanta acogida ya que en ese tiempo la tendencia que se manejaba era el queso redondo para mesa. Con el fin de adaptarse a las tendencias del momento se encamina la producción a esa misma presentación y con el pasar del tiempo se consolida la marca La Merced.

Los primeros pasos de la planta productiva nacen de forma artesanal, se realizaba el trabajo diariamente con equipos y adaptaciones de casa por lo que no se conseguía un resultado estándar para los productos. Trascurrido un largo periodo desde el inicio de la planta productiva, se presenta Don Napoleón un íntimo amigo de la familia y servidor público del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, quién brinda conocimientos, cambia la forma de trabajo, implementa técnicas y equipos adecuados para mejorar la producción tomando en cuenta tiempos, costos y calidad de los productos. Actualmente la planta cuenta con equipos especializados de pasteurización.

Dentro de la cartera de productos elaborados se encuentra queso Mozzarella de mesa, fresco para pizza, queso para producción de panaderías, dulce de leche y mantequilla, cada uno de los productos cuenta con registro sanitario lo cual garantiza la calidad de estos.

Pizzería Dirulo siempre se ha manejado con productos La Merced, marca fundada por los mismos dueños del restaurante.

1.1.2. La Pizzería Dirulo. TM DIRULO CIA. LTDA. o más conocida como Pizzería Dirulo inicia sus actividades en 1991 en la ciudad de Quito por lo que cuenta con más de 30 años de presencia y trayectoria en el mercado nacional, su primer local está ubicado en el sector de la Villaflora, uno de los barrios más antiguos de la ciudad. (TM-Dirulo, 2020)

Desde el comienzo de sus actividades la compañía se especializa en la preparación de comida rápida italiana, ofertando en su carta gran variedad de entradas, platos fuertes y pizzas. A medida que ha transcurrido el tiempo y de acuerdo con las nuevas tendencias mundiales, la compañía ha optado por incluir o prescindir de varios platos de su menú. (TM-Dirulo, 2020)

Gracias al amor, esfuerzo y dedicación de su pareja fundadora el Sr. Hilario Torres y la Sra. Luz Martínez, la compañía se desarrolla y genera frutos en el tiempo con lo que en el año 2001 se apertura una nueva sucursal ubicada en el sur de la ciudad en el barrio Quito Sur y para el año 2005 otra sucursal en el barrio Rumiñahui. A partir de este año se implementa la Planta de Producción oficial de la Pizzería ubicada en el barrio Rumiñahui junto a su sucursal, esta sirve como despensa para las demás sucursales, es decir, es el lugar de almacenamiento de todos los productos que posteriormente son distribuidos a los distintos puntos de venta, además se realiza la producción de varios ingredientes utilizados en los platos fuertes tales como productos precocidos que permiten alargar su vida útil, la estandarización, la eficiencia y la eficacia en cuestión de tiempos en el despacho de los restaurantes. (TM-Dirulo, 2020)

En el año 2019 la compañía efectúa una reingeniería de procesos con el fin de hacer un análisis y rediseño de la concepción del negocio y lograr mejoras significativas en aspectos de costos, calidad y productividad. En el año 2020 se apertura una nueva sucursal

ubicada en el Centro Comercial “El Bosque” donde, debido a la pandemia, se realizan únicamente pedidos a domicilio. (TM-Dirulo, 2020)

El enfoque hacia los clientes, trabajadores y proveedores, así como la entrega incansable de cada día de trabajo, hacen de la compañía una de las más conocidas de la ciudad de Quito por sus exquisitos sabores y ambiente acogedor. (TM-Dirulo, 2020)

Uno de los factores más importantes para el crecimiento de la compañía ha sido sin duda su recurso humano, existen colaboradores que permanecen desde el nacimiento de la compañía y otros compañeros que se han unido durante el pasar de los años formando un gran equipo de trabajo que no deja de mejorar cada día, con el fin de ofrecer a cada uno de los clientes la mejor atención y lo mejor de ellos mismos.

1.1.3. Constitución. En el año 2012 la empresa se constituye como una Compañía de Responsabilidad Limitada su razón social se denomina TM – DIRULO CIA. LTDA. y su nombre comercial Pizzería Dirulo.

Según menciona el Artículo 92 de la Ley de Compañías “La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura”. (Ley de Compañías, 2020, p. 23)

1.2. Filosofía

1.2.1. Razón Social.

TM – DIRULO CIA. LTDA.

Tipo de Compañía: Compañía de Responsabilidad Limitada.

Fecha de Constitución: 23 de agosto de 2012.

RUC: 1792391687001

Representante Legal: Luz Mery Martínez de Torres. (SRI, 2021)

La información obtenida en este segmento se indaga en el Portal en línea del Servicio de Rentas Internas SRI, en donde con el número de RUC proporcionado por la compañía se accede a gran parte de datos públicos de la misma.

1.2.1.1. Objeto social. La información obtenida acerca de la compañía con referencia a su objeto social y actividad comercial desarrollada se obtuvo por medio de la página web de la Superintendencia de Compañías en donde, existe gran cantidad de documentos de la empresa válidos tales como estados financieros, informes de auditoría, etc., por ende, el objeto social hace referencia a:

- a) “Administración de restaurantes, cafetería, pizzería y otros afines para la atención al público,
- b) La producción, elaboración, distribución y comercialización a nivel local y nacional de los productos lácteos y afines. (Superintendencia de compañías, 2021)

Ciiu Actividad nivel 2: I56 Servicio de alimento y bebida.

Ciiu Operación principal: I5610.01 Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar”. (Superintendencia de compañías, 2021)

1.2.1.2. Actividad económica principal. La actividad económica mencionada en el SRI es “Supervisión y gestión de otras unidades de la misma compañía o empresa, asumiendo la planificación estratégica, organizativa y la función de toma de decisiones de la compañía

o empresa; ejerciendo el control operativo y la gestión de las operaciones corrientes de las otras unidades: oficinas principales”. (SRI, 2021)

1.2.2. *Eslogan.* “Pizzería Dirulo, exquisito sabor familiar”

Se traduce al amor que se transmite al momento de compartir cada comida en compañía de la familia. También representa la dedicación de cada uno de los colaboradores y el esfuerzo de cada día para satisfacer las necesidades de los clientes que son considerados como una segunda familia para los mismos.

1.2.3. *Logotipo.*



Figura 1. Logotipo

Fuente: Material Corporativo Dirulo (2020).

1.2.4. *Misión.* La misión de una empresa es su razón de ser, por ende, en Pizzería Dirulo su misión va de acuerdo con su plan estratégico y sobre todo a satisfacer las necesidades de todos sus clientes.

Satisfacer las necesidades de servicio y atención al cliente, con un menú variado de comida italiana, utilizando ingredientes frescos, cien por ciento naturales en un ambiente

familiar, cálido, agradable, junto a un servicio personalizado y amable. Es por lo que mejoramos día a día nuestro menú, atención, servicio, tecnología e infraestructura, todo ello enfocado en la satisfacción total de nuestros clientes y colaboradores. (TM-Dirulo, 2020)

1.2.5. Visión. Pizzería Dirulo es una compañía consolidada en el mercado ecuatoriano, sin embargo, su perspectiva del negocio en unos años es crecer y expandirse a nivel nacional, por lo tanto, su visión se resume en adquirir todas las competencias necesarias para poder incrementar el número de sucursales.

Ser reconocidos a nivel nacional por brindar a nuestros clientes un exquisito sabor, acogida familiar y momentos felices. Consolidándonos como una empresa pionera en atención y satisfacción al cliente. (TM-Dirulo, 2020)

1.2.5. Valores.

- Respeto
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Atención al Cliente
- Confianza
- Lealtad

1.2.6. Principales Proveedores. Pizzería Dirulo se caracteriza por contar con exquisitos sabores en cada uno de sus platos, gran parte de esto se debe a la selección y calificación de proveedores, lo cual se realiza mediante un proceso de validación que consiste en separar en dos grupos proveedores actuales y proveedores consiste en separar proveedores actuales y potenciales, posteriormente se califica mediante puntos clave como son la rapidez del proveedor, el volumen de compras, tarifas de precios, calidad y resolución de problemas en situaciones complejas. Una vez verificada la información se citan a 3 proveedores para presentar sus productos, en donde están implicados el Gerente de

Operaciones y el Gerente de Producción que son quienes deciden el aceptar a los candidatos.

Actualmente algunos de los proveedores con los que trabaja Pizzería Dirulo son:

- Guiipi
- Balladares Supply & Logistic
- La Suiza
- Distribuidora de Pollos “El Rosario”
- Discarvis
- Cartonera del Austro
- Avitala
- Corporación la Favorita
- Fábrica Juris
- Mega Santamaría S.A.
- Pronaca
- Tropicalimentos S.A.
- Corporación el Rosado S.A.
- Industrial Danec S.A.
- Comercializadora Baguette S.C.P

1.3. Estructura Organizacional

1.3.1. Definición. La estructura organizacional de una empresa “abarca los acomodos formales e informales de labores, responsabilidades, líneas de autoridad y relaciones de reportes mediante los cuales se administra la empresa”. (Thompson & otros, 2012, pág. 342)

Un diseño estructural adecuado trae beneficios para la empresa ya que contribuye a su capacidad de crear valor para los clientes y proveedores, además de poder percibir ganancias en el futuro. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

Pizzería Dirulo cuenta con una estructura funcional, es decir, que para su correcto desenvolvimiento se organiza en unidades funcionales con administradores para cada unidad que reportan al administrador general además de un pequeño personal corporativo. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

1.3.2. Organigrama Estructural. El organigrama estructural de la compañía parte de una cadena de mando, donde se indica la estructura administrativa que lleva la organización (Figura 2).

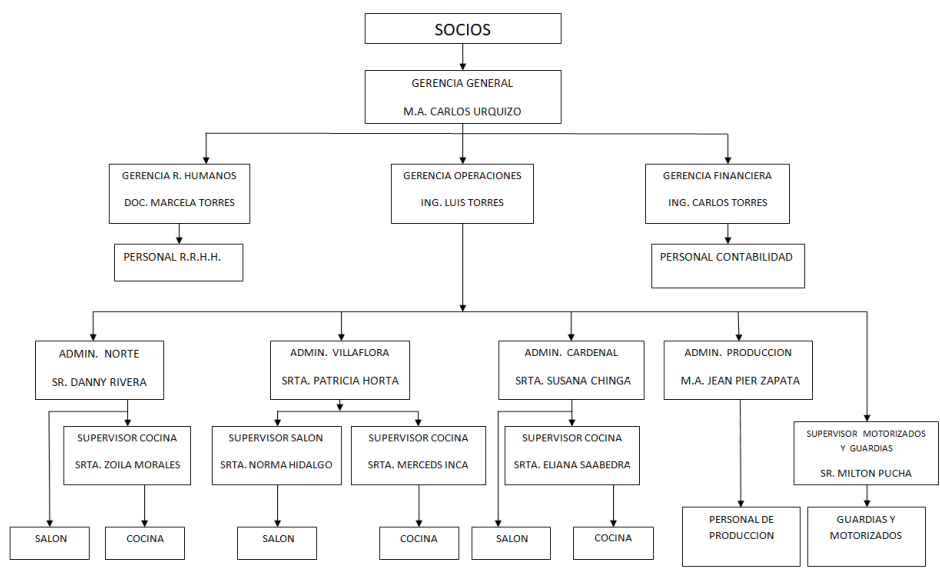


Figura 2. Organigrama estructural Dirulo.

Fuente: Material Corporativo Dirulo (2020).

1.3.3. Unidades funcionales. Las unidades funcionales son aquellas unidades en las cuales se puede segmentar una organización, designando recursos humanos y materiales para su correcto funcionamiento.

Pizzería Dirulo cuenta con tres unidades funcionales que reportan al administrador general, que son las siguientes:

- Unidad de Recursos Humanos, encargada del reclutamiento y selección del personal idóneo a desempeñarse en las distintas áreas de la empresa, además de velar por el cumplimiento de los derechos de los colaboradores como son el pago de salarios, compensaciones y beneficios.

- Unidad de Operaciones, encargada de administrar y proveer de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de los puntos de venta con los que cuenta la Pizzería Dirulo.

- Unidad Financiera, encargada de administrar y optimizar los recursos financieros con los que cuenta la empresa, además de llevar de manera transparente la contabilidad de esta.

- Las unidades antes mencionadas reportan a la Gerencia General, quien se encarga de la toma de decisiones de acuerdo con la información proporcionada y el presupuesto planificado.

1..3.3.1 Funciones de la unidad de recursos humanos. Las funciones de la Unidad de Recursos Humano son múltiples dentro de la Pizzería Dirulo, puesto que, es la encargada del manejo del personal; aquí se realiza:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Planificación de la plantilla de colaboradores.
- Cálculo de nómina.
- Planificación de beneficios para colaboradores.
- Evaluaciones de desempeño.

1.3.3.2. Funciones de la unidad de operaciones. El área operativa de la Pizzería Dirulo es una de las más importantes, ya que pone a disposición de todas sus sucursales el material y los recursos para el desempeño diario, dentro de esta unidad se realiza:

- Administración de los recursos para la realización de actividades.
- Transformación de insumos o materiales en productos finales.
- Planificación del presupuesto necesario.
- Estrategias para el desarrollo de los productos.
- Optimización de tiempos y costos de los productos.
- Mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios.

1.3.3.3. Funciones de la unidad financiera. La unidad financiera comprende realizar las tareas más difíciles en la organización y de acuerdo con los recursos presupuestados se encarga de:

- Planificación y elaboración del presupuesto para la empresa.
- Tesorería de toda la gestión financiera.
- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Cumplir con los requisitos tanto legales como fiscales.
- Elaboración de políticas financieras.
- Administración de las fuentes de financiamiento.

1.3.3.4. Funciones de la gerencia general. La Gerencia General comprende el área con menos trabajo operativo de la Pizzería Dirulo, sin embargo, se encarga de buscar la rentabilidad de la empresa a través de las siguientes funciones:

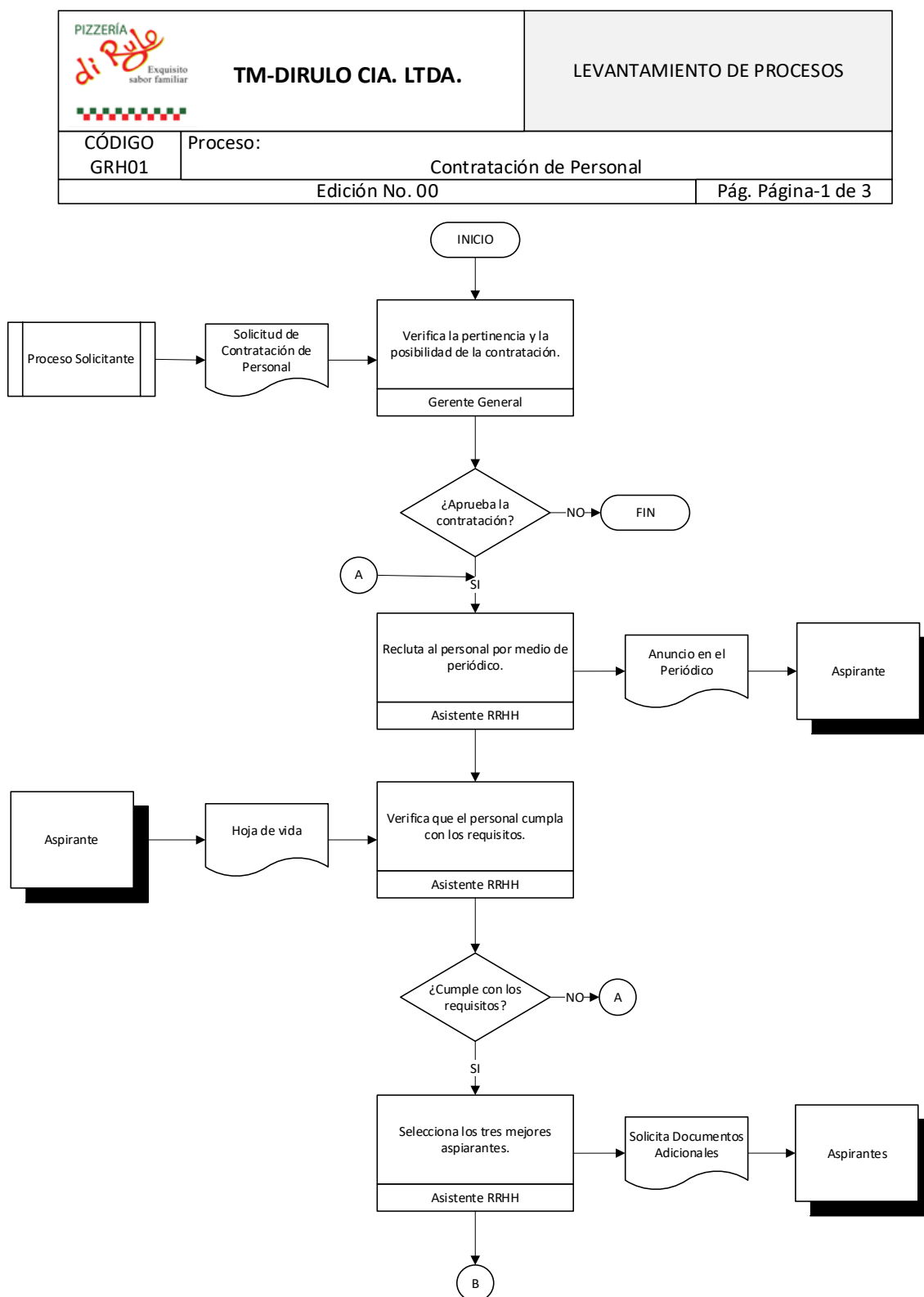
- Planificar y organizar de manera general las distintas actividades para el funcionamiento de la empresa.
- Administrar los recursos de la empresa tanto los recursos humanos como los materiales.

- Toma de decisiones gerenciales de acuerdo con la información proporcionada por las unidades funcionales.
- Motivar al equipo de trabajo.

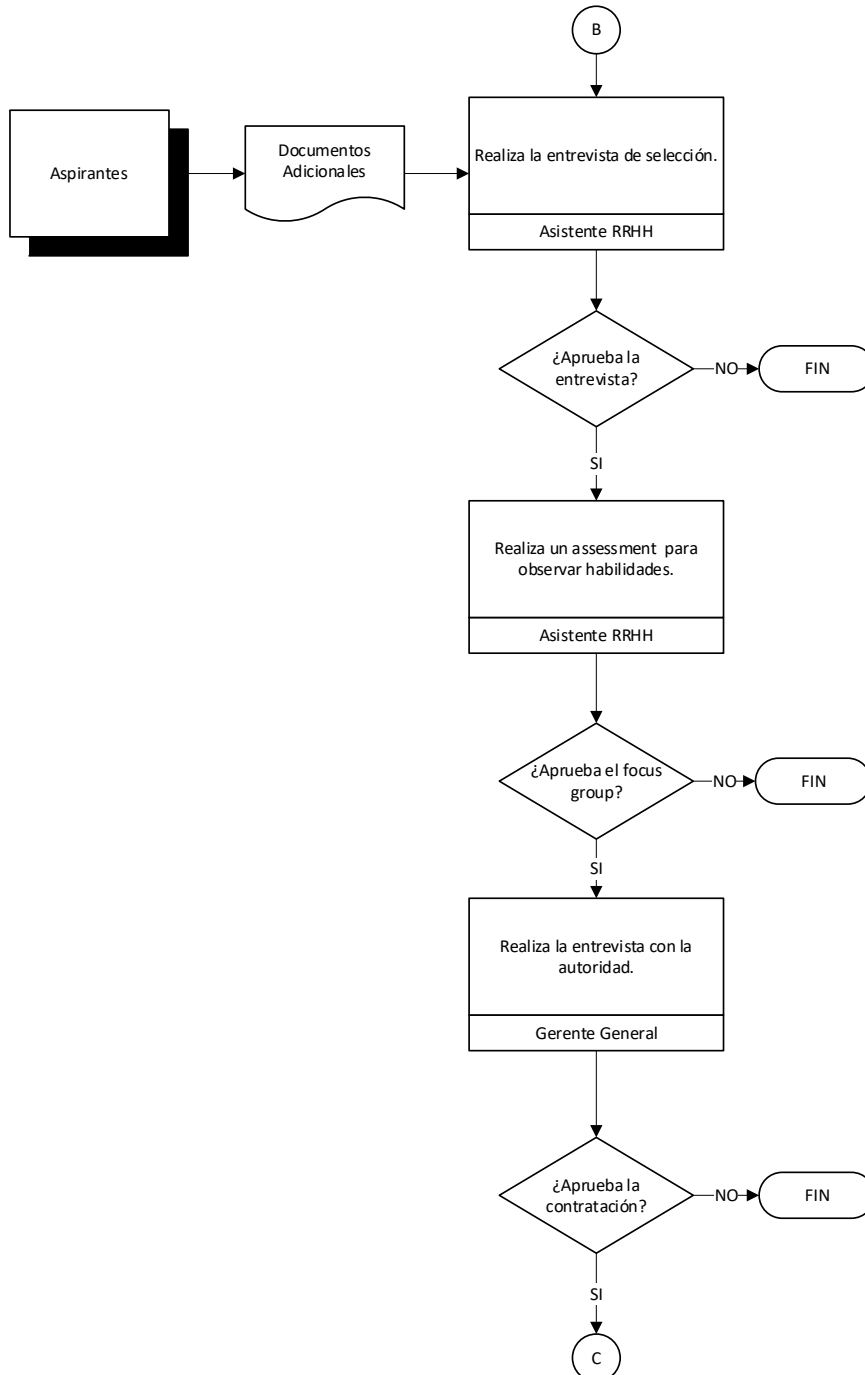
1.4. Procesos de Talento Humano.

Los procesos de Talento humano son de apoyo, es decir, que contribuyen con la provisión de recursos específicos y necesarios para el proceso operativo de la empresa.

1.4.1. *Procesos de selección de personal.* El proceso de selección de personal consiste en inmediatamente al momento de abrirse una vacante en la empresa empezar a reclutar personal con actitudes y aptitudes para el puesto disponible (Figura 3).



 TM-DIRULO CIA. LTDA.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO GRH01	Proceso: Contratación de Personal	
Edición No. 00		Pág. Página-1 de 3



 TM-DIRULO CIA. LTDA.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO GRH01	Proceso: Contratación de Personal	
Edición No. 00		Pág. Página-1 de 3

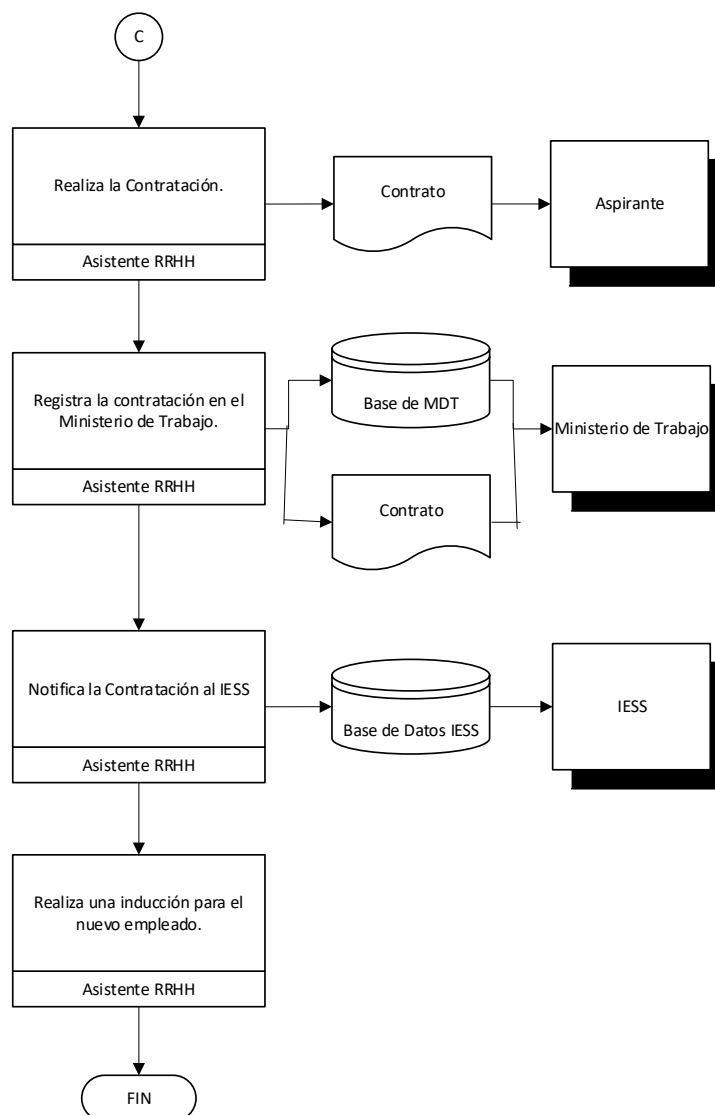
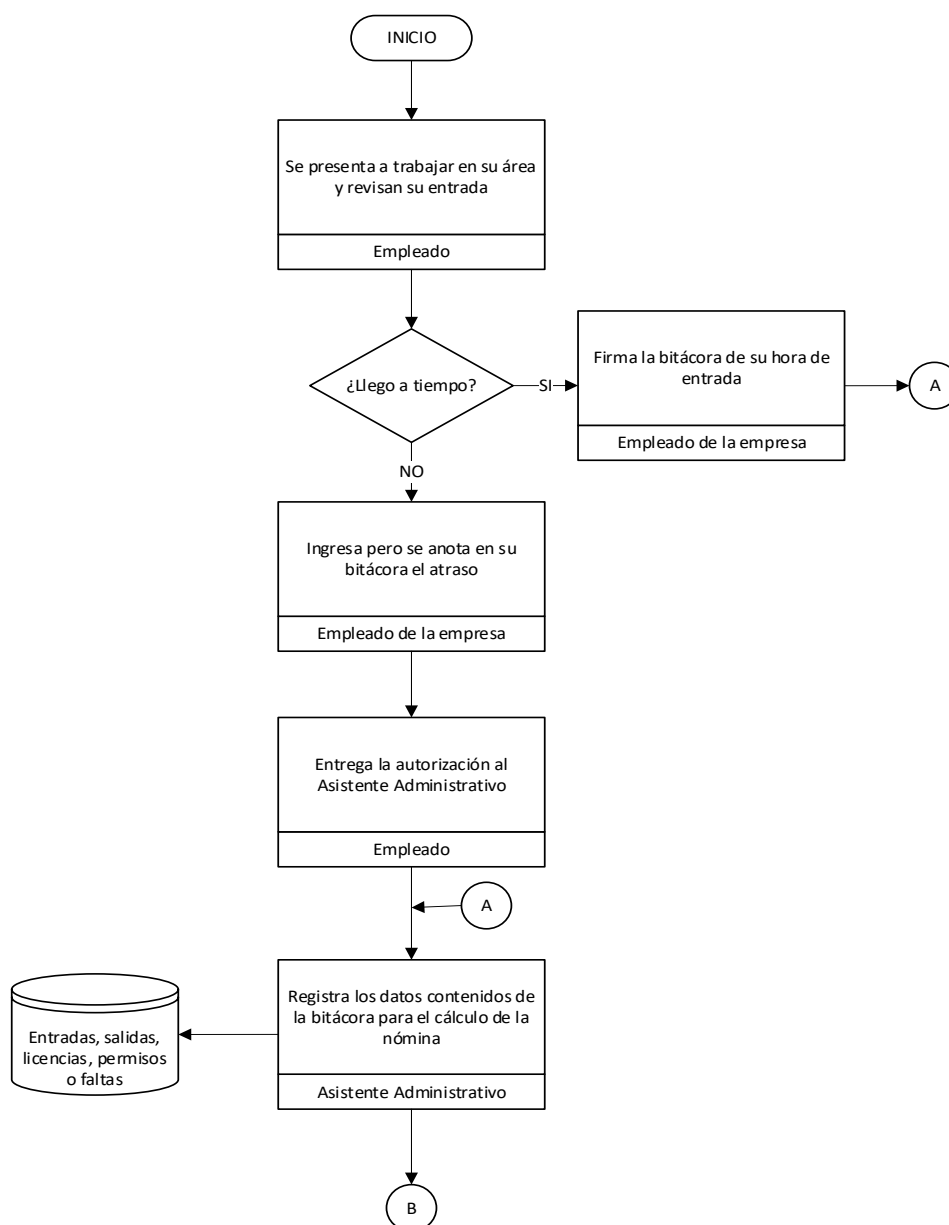


Figura 3. Diagrama de flujo contratación de personal.

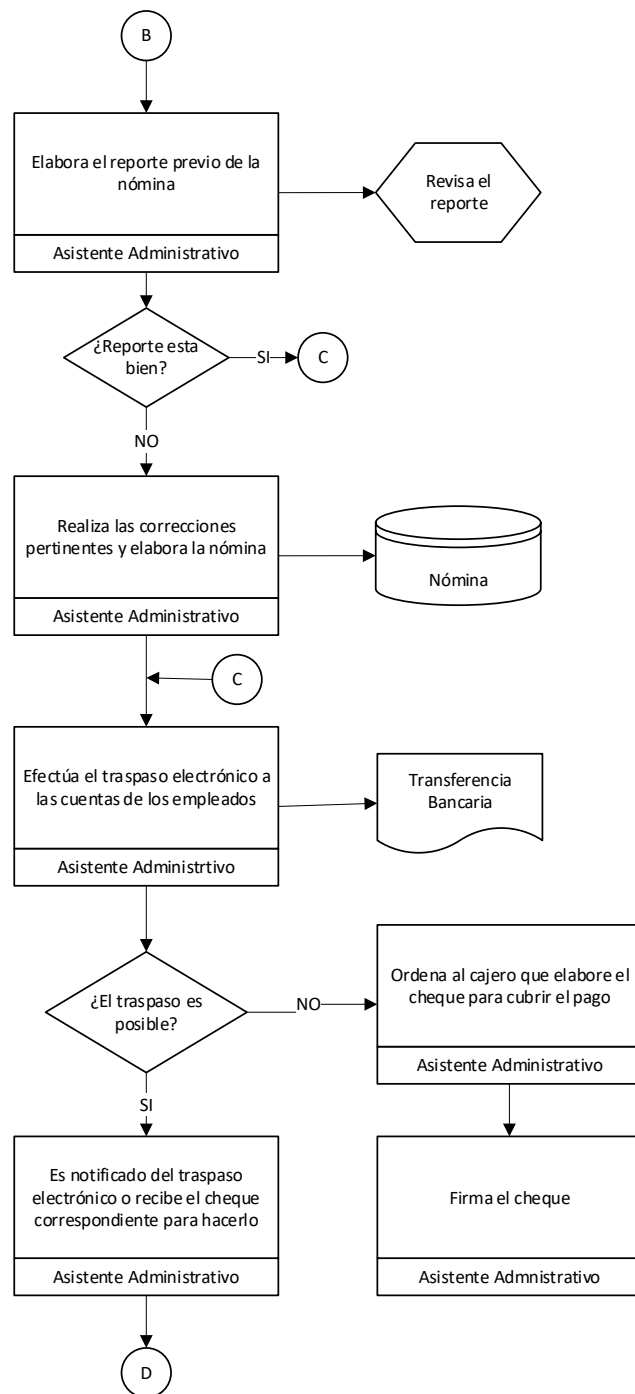
Fuente: Material Corporativo Dirulo (2020).

1.4.2. *Proceso de nómina.* El proceso de nómina corresponde al pago que se realiza a todos los trabajadores de la empresa por los servicios prestado a lo largo de un mes de trabajo (Figura 4).

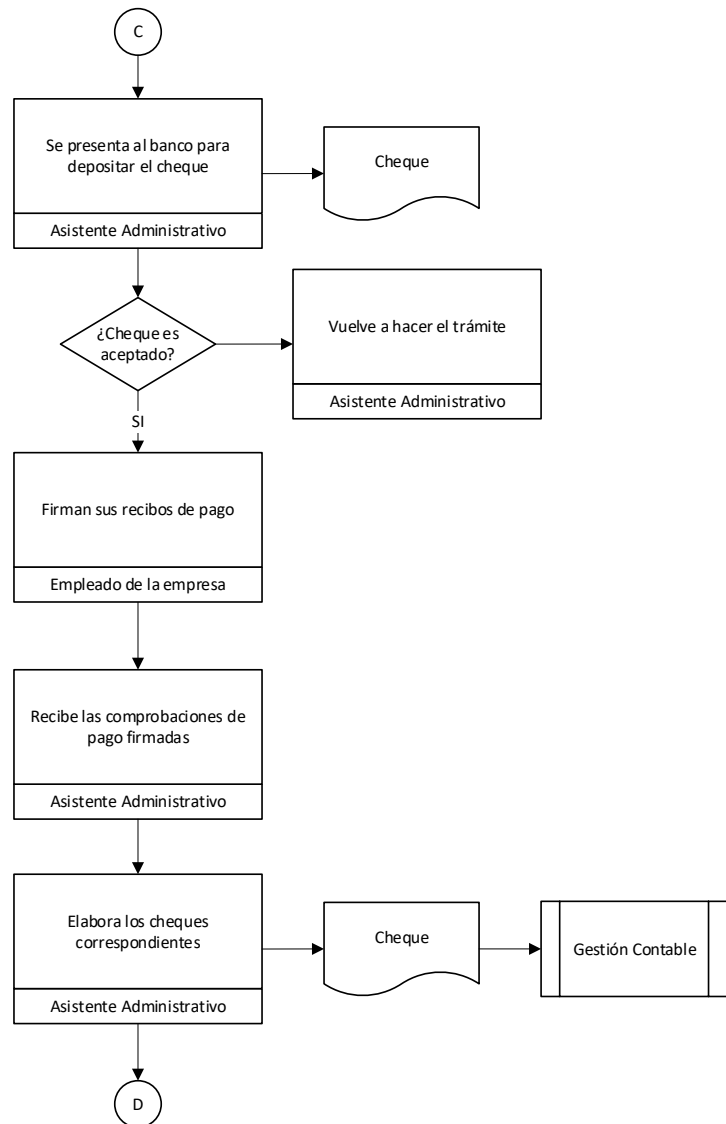
 PIZZERÍA DI'RULO		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO	Proceso: Pago de Nominación	
Edición No. 00		Pág. Page-1 de



 PIZZERÍA DI'RULO	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO	Proceso: Pago de Nominación
Edición No. 00	
Pág. Page-1 de	



	PIZZERÍA DÍ'RULO	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO	Proceso: Pago de Nominación	
Edición No. 00		Pág. Page-1 de



 PIZZERÍA DI'RULO		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO	Proceso: Pago de Nominación	
Edición No. 00		Pág. Page-1 de

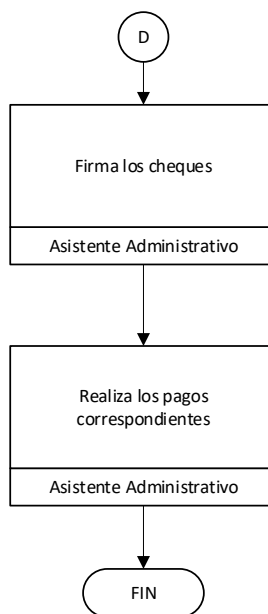
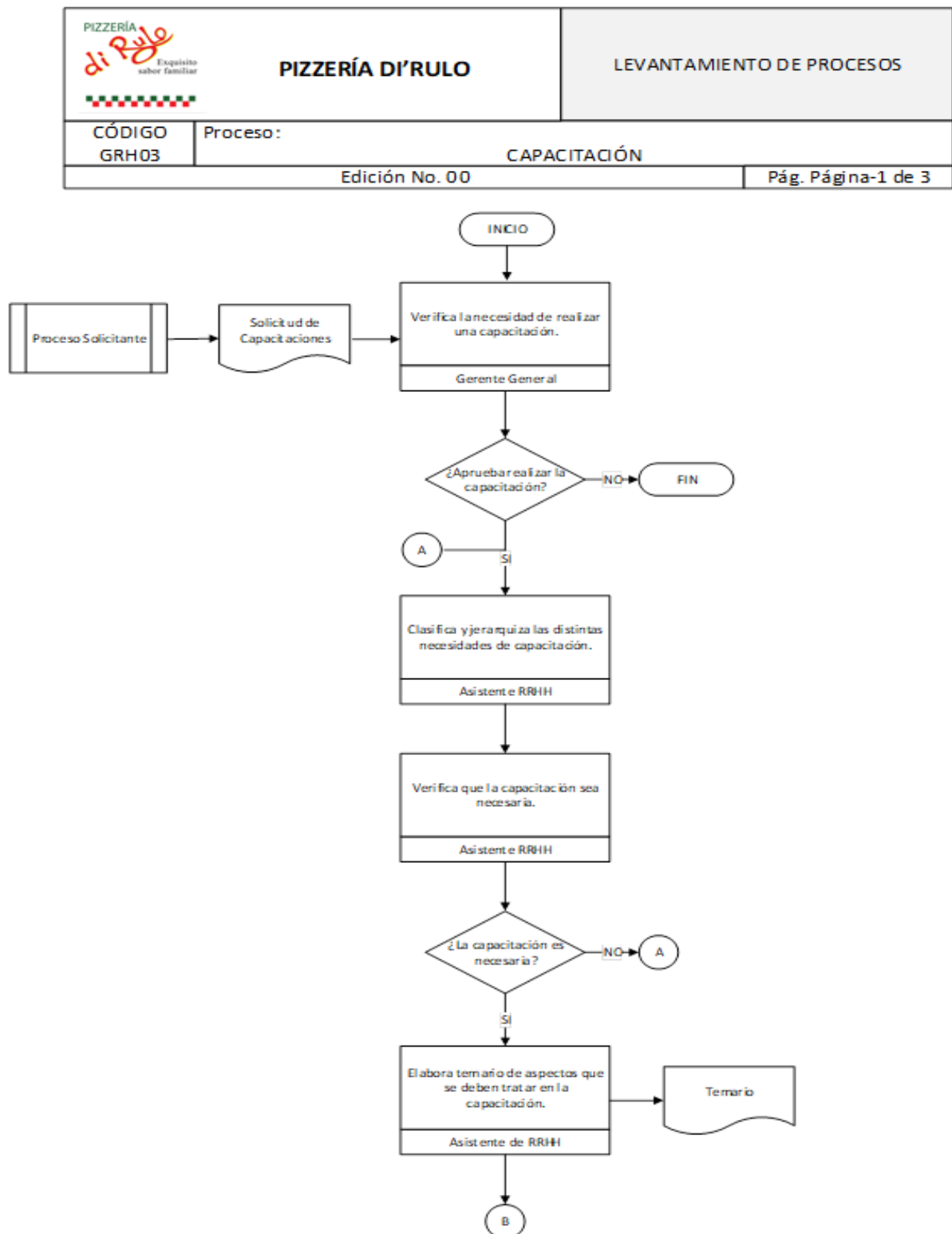


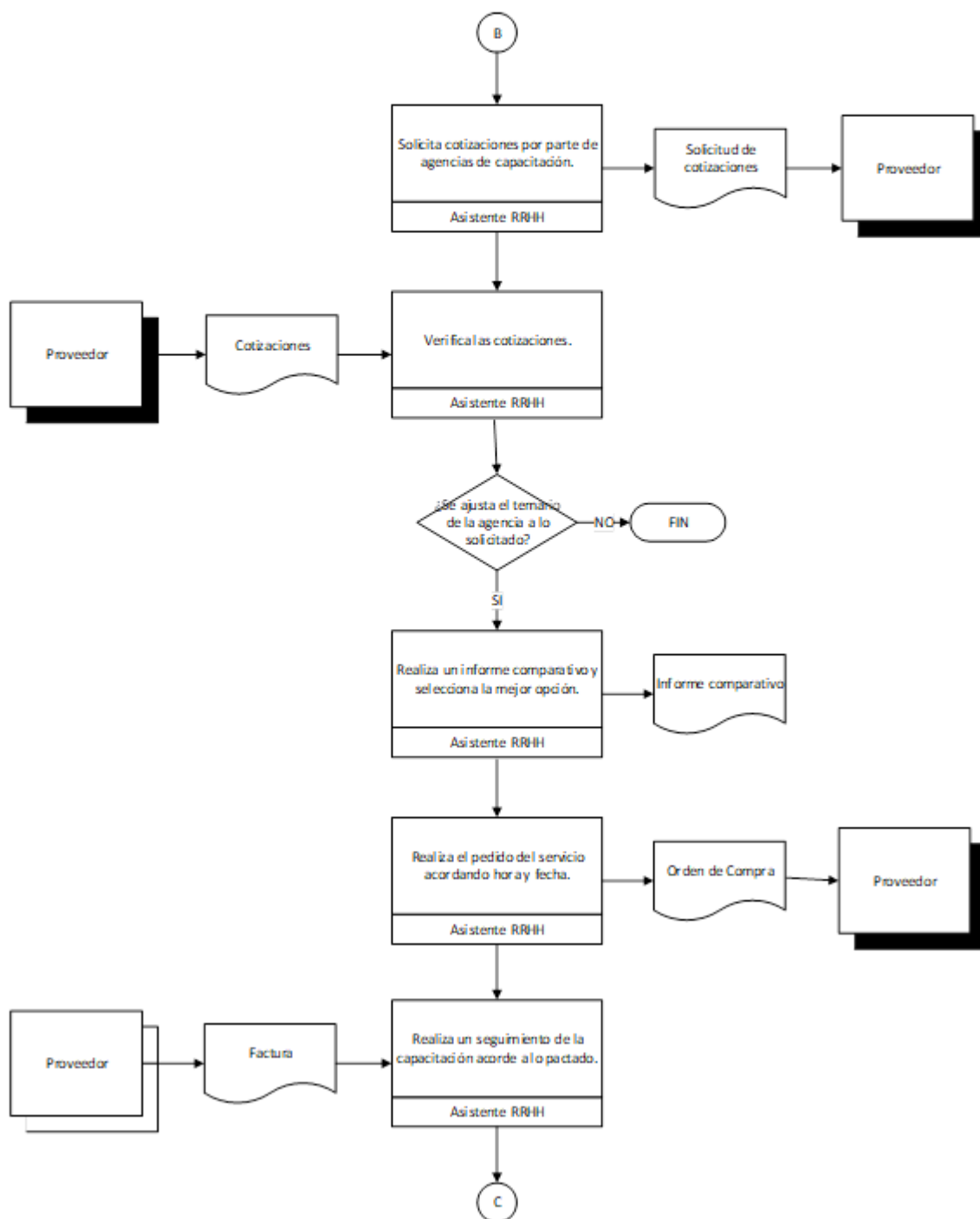
Figura 4. Diagrama de flujo pago de nominación.

Fuente: Material Corporativo Dirulo (2020).

1.4.3. *Procesos de capacitación de personal.* El proceso de capacitación de personal consiste en brindar conocimiento a los colaboradores que lo requieran sobre temas que la gerencia crea conveniente con el fin de mejorar el desempeño (Figura 5).



 PIZZERÍA DI'RULO		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO GRH03	Proceso: CAPACITACIÓN	
Edición No. 00		Pág. Página-1 de 3



 PIZZERÍA DI'RULO		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO GRH03	Proceso: CAPACITACIÓN	
Edición No. 00		Pág. Página-1 de 3

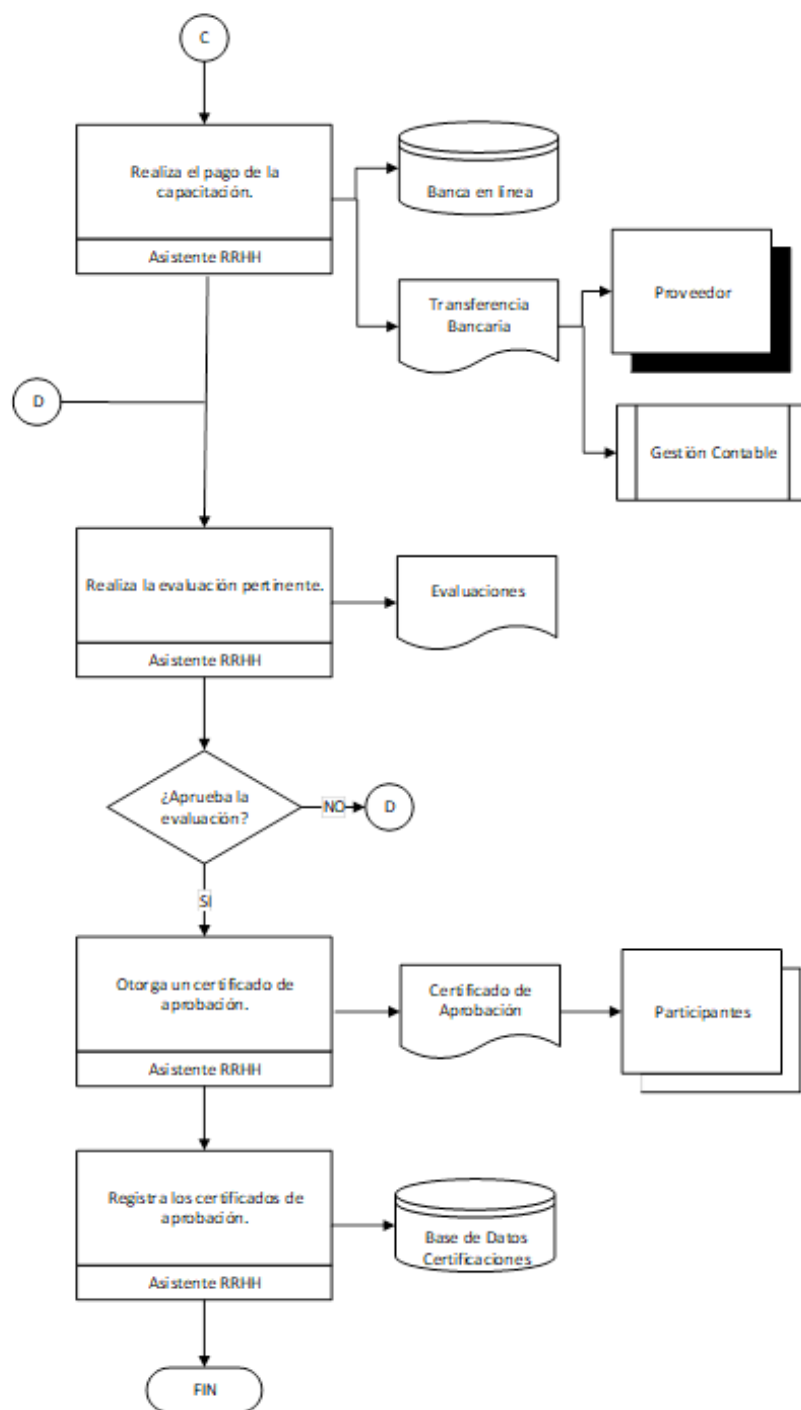


Figura 5. Diagrama de flujo capacitación.

Fuente: Material Corporativo Dirulo (2020).

2. CAPÍTULO II: MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

2.1. Desempeño Laboral

2.1.1. Owenismo. Robert Owen fue un empresario filántropo y socialista británico, que desarrolló sus pensamientos reformistas en su fábrica New Lanark constituida en Reino Unido, este a sus 19 años estaba ya dirigiendo la fábrica; a lo largo de toda su infancia y adolescencia se dedicó al estudio de las diferencias sociales. (UNESCO, 1999)

A partir de la revolución industrial y los problemas suscitados en las organizaciones con respecto a los obreros, Robert Owen promueve a través de sus reformas insertar nuevos proyectos dentro de las organizaciones, él pensaba que el hombre es el resultado de su organización y de las condiciones en que se sitúan la naturaleza y en general la sociedad. En el año 1800 Owen fue designado para la dirección de la fábrica New Lamark, con el pasar del tiempo la convirtió en un modelo para otras compañías ya que según sus innovaciones pedagógicas logra mejorar las condiciones de trabajo, reducir jornadas laborales y controlar el trabajo infantil, esto lo hace implantando un régimen más humano al que se estaba viviendo en ese momento, por lo tanto, les facilita un cambio de carácter y dignidad a los obreros y con esto consigue una influencia absoluta sobre ellos. (UNESCO, 1999)

Mostrando sus nuevos deseos y con ideas claras, Owen lleva a cabo la primera evaluación del desempeño que tuvo lugar a principios del siglo XIX en la fábrica textil New Lanark. El proceso que se efectuaba consistía en medir el rendimiento diario de los obreros de dicha fábrica, en donde a cada uno de ellos se le asignaba un cuaderno en el cual su supervisor anotaba cada día las observaciones y comentarios sobre su desempeño, en secciones divididas por colores indicando los niveles de rendimiento de cada obrero, esto se realizaba con el fin de que se puedan ofrecer bonificaciones de estímulo a los obreros con mejor desempeño. Fue de esta manera que con el pasar del tiempo Owen se dio cuenta que al haber implementado este sistema denominado “Silent Monitor” en base a estas

nuevas ideologías los trabajadores se sentían más a gusto y trataban de mejorar siempre su desempeño para lograr metas. (Mazariegos, 2016)

2.1.2. Desempeño Laboral. El desempeño laboral se define como las características individuales, tales como capacidades, habilidades, necesidades y cualidades de cada uno de los trabajadores, que interactúan con el diario vivir del trabajo y de la organización para generar comportamientos que pueden afectar a los objetivos de una organización. (Boudrem & Milkovich, 1994)

En general para medir el desempeño laboral de los trabajadores dentro de una organización es necesario utilizar una evaluación del desempeño, donde se pueda medir los resultados en base a distintas variables.

2.1.3. Competencias. De acuerdo a Eugenio Ruíz las competencias se definen como “el conjunto integrado de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad y motivaciones que posee una persona y que y que le predisponen para desempeñar con éxito los requisitos y exigencias del puesto de trabajo” (Ruíz, Gago, García & López, pág. 121)

2.1.3.1. Clasificación de las competencias. Las competencias se pueden clasificar en tres grupos:

- Competencias genéricas: Las empresas identifican una serie de competencias que son compartidas en las distintas profesiones y puestos de trabajo. (Ruíz, Gago, García, & López, 2012)
- Competencias específicas del puesto de trabajo: Competencias que son exigidas para quienes van a desempeñar cada puesto de trabajo. (Ruíz, Gago, García, & López, 2012)

- Competencias transversales: Competencias que comparten un grupo de personas dentro de las organizaciones. (Ruíz, Gago, García, & López, 2012)

2.1.4. Evaluación del desempeño. Una evaluación del desempeño se define como la valoración sistemática de la forma en la que cada trabajador se desempeña en su espacio de trabajo, es un proceso que sirve para estimular o juzgar el valor de las cualidades de una persona.

El encargado del área de recursos humanos para poder realizar la evaluación del desempeño debe garantizar que exista un clima laboral basado en respeto y tolerancia, motivar a que las personas asuman responsabilidades en el trabajado, generar siempre aprendizaje y desarrollo profesional y dar un giro a la percepción de la evaluación del desempeño como una fuente de oportunidades más no de un sistema de juicios. (Chiavenato, 2007)

2.1.4.1. Objetivos de una evaluación del desempeño. Una evaluación del desempeño es un instrumento a través del cual se mejoran los resultados del capital humano en una organización, de esta forma y con el fin de alcanzar el objetivo básico de mejorar resultados, los objetivos intermedios de una evaluación del desempeño son:

- Aptitud y actitud para el puesto o lugar de trabajo.
- Capacitación al personal.
- Asensos y promociones dentro de la empresa.
- Incentivos, bonos y motivaciones salariales.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores.
- Incentivo para mayor productividad. (Chiavenato, 2007)

En otro sentido, los objetivos principales de una evaluación del desempeño son:

- Proporcionar condiciones de medición del potencial de los seres humanos para determinar su utilización
- Permitir que el capital humano sea tratado como una ventaja competitiva frente a otras organizaciones, cuya productividad dependa de la administración.
- Brindar oportunidades tanto de crecimiento como de aprendizaje para todos los miembros de la organización. (Chiavenato, 2007)

2.1.4.2. *Beneficios de una evaluación del desempeño.* Una evaluación del desempeño es importante tanto para el área de capital humano como para toda la empresa en general, ya que trae un sin número de beneficios.

Beneficios para la gerencia:

- Proporcionar medidas y soluciones para mejorar el desempeño en los colaboradores.
- Tener comunicación con los colaboradores para hacerles comprender que una evaluación del desempeño es una herramienta de gran utilidad. (Chiavenato, 2007)

Beneficios para el colaborador:

- Conocer los aspectos y habilidades que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de los superiores, además de identificar sus propias fortalezas y debilidades.
- Corregir a tiempo las debilidades identificadas y mejorar el desempeño.
- Autoevaluación en cuanto al desarrollo y control personal. (Chiavenato, 2007)

Beneficios para la organización:

- Evalúa el potencial humano.
 - Define las aportaciones del capital humano para la empresa.
 - Identifica los colaboradores que requieren de preparación y cuales podrían ayudar con esta preparación.
 - Ofrece oportunidades a los colaboradores a través de estímulos e incentivos.
- (Chiavenato, 2007)

2.2. Variables que afectan al desempeño laboral

Dentro de una organización existen variables que pueden afectar al rendimiento en el puesto de trabajo de los colaboradores, es importante mencionar que algunas variables pueden afectar de distinta manera, dependiendo del giro de negocio de la compañía y las actividades asignadas para cada colaborador.

Las variables que afectan el desempeño de los colaboradores se mencionan a continuación:

2.2.1. Motivación. La motivación es una variable esencial que afecta de manera directa en el rendimiento de un individuo dentro de su lugar de trabajo, ya que, se trata de una conducta que maneja y mantiene una persona para lograr los objetivos planteados, si no se encuentra el estímulo necesario entonces es poco probable que se cumplan las metas. (Barcelo, 2020)

2.2.2. Clima laboral. Es de vital importancia el ambiente laboral en el cual se desempeña una persona, ya que, se necesita paz, tranquilidad y sobre todo adaptabilidad en un lugar para sentirse acogido y de esta manera cumplir con cada una de las actividades asignadas.

Muchas veces el clima laboral dentro de las organizaciones no es bueno debido a la competencia entre compañeros, la administración de recursos humanos es la encargada de resolver estos problemas y armonizar el ambiente de trabajo. (Barcelo, 2020)

2.2.3. *La comunicación.* La comunicación dentro de una organización ayuda en el intercambio de información relevante, por lo tanto, es una variable muy importante al momento de medir el rendimiento de los colaboradores, está ayuda para que todos los miembros de la organización participen en ella. (Barcelo, 2020)

2.2.4. *Horarios.* El tiempo que un trabajador dedica a sus actividades, es importante para su rendimiento, ya que existen análisis en los cuales se demuestra los tiempos efectivamente trabajados al cien porcientos por las personas y estos dependen de varios factores, como la alimentación, la ergonomía, etc., al momento de incorporar espacios en los cuales el trabajador se pueda distraer denominadas pausas activas y también eliminando la sobre carga de trabajo estos mejorarán su rendimiento. (Barcelo, 2020)

2.2.5. *Factores ambientales.* Dentro de los factores ambientales que pueden bajar el rendimiento de los trabajadores si no son adecuados encontramos el clima, el ruido, la iluminación y todo aquello que pueda afectar físicamente, por esta razón es importante diseñar de manera correcta las oficinas y espacios que ocupen dentro de la organización los colaboradores. (Barcelo, 2020)

2.3. Métodos de evaluación del desempeño

2.3.1. *Métodos tradicionales para medir el desempeño.* Los métodos tradicionales de evaluación para medir el desempeño han proporcionado mejoras significativas en las organizaciones que los aplican, en la actualidad la filosofía de una empresa se basa en sus colaboradores ya que los considera el activo más valioso y una fuente de ventaja competitiva frente a otras organizaciones, por tanto, es importante mencionarlos a continuación:

2.3.1.1. *Evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.* Es el método más colaborador y conocido a nivel mundial, su aplicación requiere tener cuidado con el fin de neutralizar la subjetividad y los juicios del evaluador. (Chiavenato, 2007)

El método de evaluación mediante escalas gráficas mide el desempeño mediante variables antes definidas, por lo tanto, utiliza un cuestionario de doble entrada en donde en el sentido horizontal se encuentran las variables de evaluación del desempeño, mientras que en las columnas verticales se encuentran los niveles de variación de los factores. Estos deben ser escogidos de manera que puedan dar una definición de las cualidades que se pretende evaluar. (Chiavenato, 2007)

Una evaluación desempeño debe tener claros los aspectos a ser evaluados de forma que para los evaluadores sea fácil de comprender, además para que posteriormente se pueda dar un resumen sobre las observaciones encontradas (Figura 6). (Chiavenato, 2007)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____				Fecha: ____/____/____	
Departamento/Sección: _____		Puesto: _____			
Desempeño en la función: <i>Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.</i>					
	Óptimo	Buono	Regular	Tolerable	Maló
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	☐ Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	☐ Con frecuencia va más allá de lo exigido	☐ Satisface lo exigido	☐ A veces está por debajo de lo exigido	☐ Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	☐ Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	☐ A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	☐ Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	☐ Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	☐ Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	☐ Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	☐ Sabe lo necesario	☐ Sabe suficiente del trabajo	☐ Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	☐ Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	☐ Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	☐ Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	☐ Normalmente colabora en el trabajo en equipo	☐ No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario	☐ Es reticente a colaborar
Características individuales: <i>Considerar tan solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.</i>					
Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plantearse a situaciones y de aceptar tareas	☐ Óptima intuición y capacidad de percepción	☐ Buena intuición y capacidad de percepción	☐ Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	☐ Poca intuición y capacidad de percepción	☐ Ninguna intuición y capacidad de percepción
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos	☐ Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	☐ Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	☐ Algunas veces presenta sugerencias	☐ Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	☐ Tipo rutinario. No tiene ideas propias
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	☐ Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	☐ Buena capacidad para concretar nuevas ideas	☐ Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	☐ Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	☐ Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Figura 6. Evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

Fuente: Idalberto Chiavenato (2007, p. 251).

2.3.1.2. *Método de elección forzosa.* Consiste en evaluar a las personas a través de frases alternativas con las que cada uno se sienta identificado y que de manera abstracta especifique el tipo de desempeño individual. (Chiavenato, 2007)

Para realizar una evaluación del desempeño de elección forzosa es necesario dividir en bloques los factores a ser evaluados, estos deben estar compuestos por dos o más frases, hasta 6, que se dividan en frases positivas y negativas, en los cuales el evaluador está obligado a elegir las frases que más identifican al colaborador y las que menos lo hacen, en torno a su desempeño (Figura 7). (Chiavenato, 2007)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Trabajador: _____							
Puesto: _____				Sección/Departamento: _____			
A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar dos veces							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser deservuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Figura 7. Evaluación del desempeño mediante método de elección forzosa.

Fuente: Idalberto Chiavenato (2007, p. 256).

2.3.1.3. *Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.* Este método se basa en entrevistas y diálogos con un especialista en evaluaciones, en este caso el jefe es el encargado de hacer las evaluaciones a sus subordinados, pero con la asesoría de un especialista experto en el tema, que acude a cada uno de los departamentos para guiar a los jefes sobre el desempeño y por esta razón toma el nombre de investigación de campo. (Chiavenato, 2007)

El especialista hace una entrevista de evaluación a los jefes, este proceso tiene cuatro tiempos (Figura 8):

- Evaluación inicial en donde el desempeño de cada trabajador es evaluado con una de las siguientes opciones: Muy satisfactorio, satisfactorio o bueno.
- Análisis complementario en donde una vez definida la evaluación inicial los trabajadores van a ser evaluados más a profundidad por preguntas proporcionadas al jefe por parte del especialista.
- Planeación en donde se realiza un plan de acción en base a los resultados obtenidos en la evaluación de cada trabajador.
- Seguimiento en donde se constata el plan de acción y los resultados en el desempeño de los colaboradores. (Chiavenato, 2007)

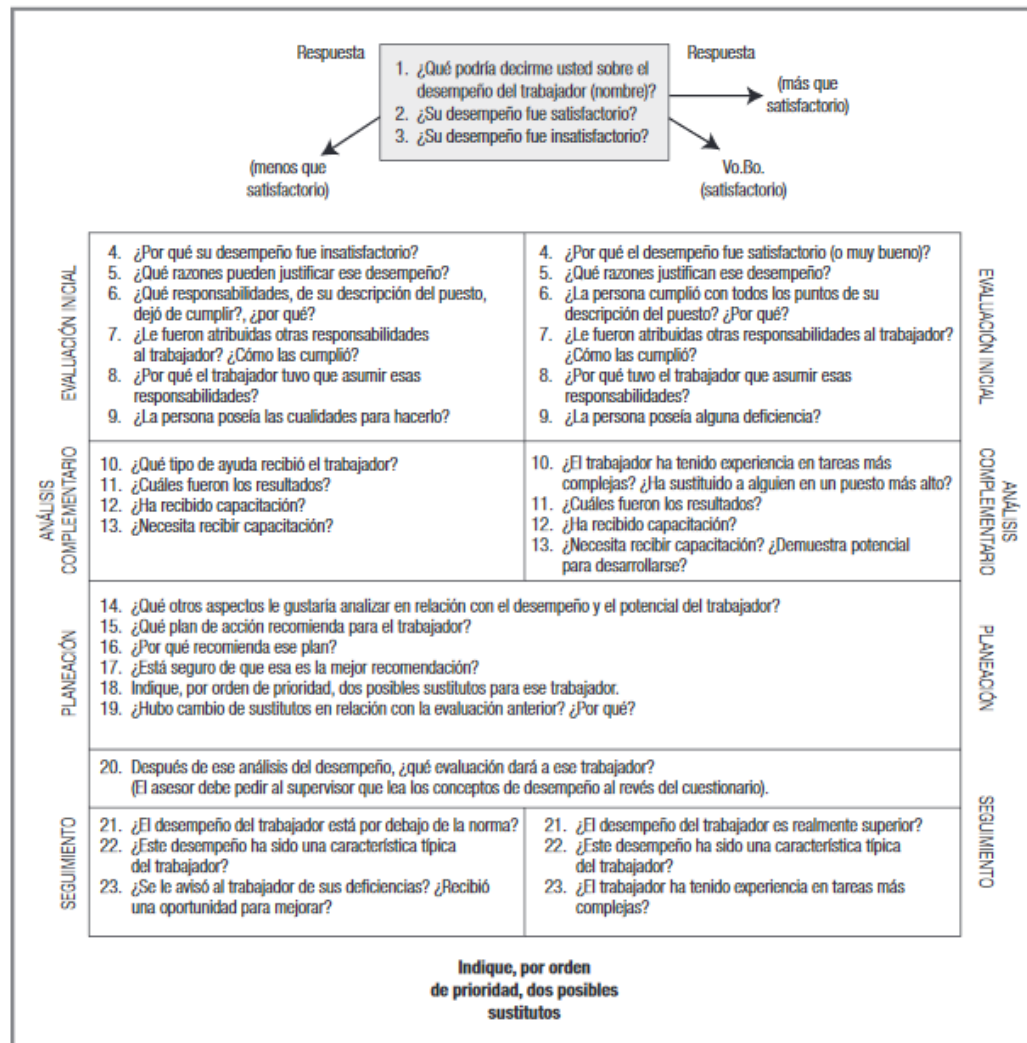


Figura 8. Evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

Fuente: Idalberto Chiavenato (2007, p. 258).

2.4. Método de evaluación del desempeño por competencias

El método de evaluación del desempeño por competencias en la actualidad es uno de los más utilizados en las organizaciones, ya que constituye un proceso en donde se mide el rendimiento del colaborador, poniendo énfasis en que no todas las personas son competentes y están interesadas en todas las tareas de una empresa, por tanto, la motivación que desea cada una es diferente. (Capuano, 2004)

2.4.1. Pasos para la implementación de una evaluación del desempeño por competencias.

El proceso para implementar una evaluación del desempeño por competencias dentro de una organización consta de diez pasos a seguir:

1. Intención por parte de la gerencia de realizar una evaluación dentro de la organización.
2. Acogerse al método o sistema adecuado para la empresa de acuerdo con el giro del negocio.
3. El área de recursos humanos debe elaborar un diccionario con las competencias a ser evaluadas alineadas a la misión y visión de la empresa.
4. Diseñar la evaluación de acuerdo con el diccionario de competencias además de las consideraciones especificadas por el gerente.
5. Comunicar a todos los miembros de la organización que se va a realizar una evaluación del desempeño.
6. Preparación tanto para los evaluadores como para los evaluados, en donde se dé a conocer cómo va a ser el funcionamiento.
7. Realizar la evaluación del desempeño y considerar el lugar, la fecha y los tiempos.
8. Analizar los contenidos de la evaluación del desempeño y preparar futuros planes y motivaciones para corregir las debilidades encontradas.
9. Verificar si el método fue el adecuado y planificar correcciones con el fin de mejorarlo para el próximo año.

10. Seguimiento para lograr el mejoramiento continuo dentro de la organización.
(Capuano, 2004)

2.4.2. Beneficios de una evaluación del desempeño por competencias.

- Conocer las actitudes y aptitudes de los trabajadores con el fin de que si en algún momento se presenta la necesidad de un cambio este se pueda dar.
- Contribuye para que las personas se adapten a su puesto de trabajo.
- Identificar aspectos específicos en los cuales el colaborador pueda mejorar y la organización premiar.
- Aumenta la motivación y el entusiasmo en los colaboradores, por ende, también mejora su productividad.
- Genera una ventaja competitiva para la empresa porque agrega valor y se vuelve un aspecto exclusivo.
- Se ve reflejado de manera implícita en la satisfacción de los clientes.
(Chiavenato, 2007).

2.4.3. Modelo de evaluación del desempeño por competencias.

Sistema de Evaluación del Desempeño Basada en Competencias	Maestría en Administración
Nombre:	
Evaluación del desempeño:	
La evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático y objetivo para determinar el valor de la aportación que hace cada maestrante en el desarrollo de su trabajo a la consecución de sus objetivos estratégicos.	
Estimado evaluador interno o externo	
Con el objetivo de medir los alcances observados de los maestrantes en administración del grupo A037 durante su formación, le pedimos evaluar los siguientes niveles de competencias. Con la información obtenida, se diseñará un informe técnico de evaluación de cada maestrante para identificar las posibles áreas de mejora y desarrollo como futuro Maestro en Administración.	
Instrucciones:	
Marque con una "X" en el recuadro de la derecha la opción que se acerque más al desempeño del evaluado, considerando los siguientes grados:	
Óptimo	
Oportunidad de mejora	
Carece de	
1.- Actitud analítica y crítica:	
Manejo efectivo del proceso de captación de datos y de los elementos constitutivos de la realidad para el ordenamiento lógico de ideas así como de situaciones abstractas con el fin de estructurar ideas y soluciones.	
Manejo efectivo del proceso de captación de datos y de los elementos para el ordenamiento de ideas y soluciones.	
Manejo del proceso de captación de datos y de los elementos para el ordenamiento de ideas, a veces presenta dificultad en la estructuración de soluciones.	
Carece del manejo del proceso de captación de datos y la estructuración de soluciones.	
2.- Comunicación:	
Manejo adecuado de los mensajes, canales y medios de comunicación para generar información oportuna, veraz, concreta y congruente, garantizando la retroalimentación efectiva.	
Manejo eficaz de los mensajes, canales y medios de comunicación para generar información oportuna, veraz, concreta y congruente, garantizando la retroalimentación efectiva.	
Pocas veces maneja de forma adecuada los mensajes, canales y medios de comunicación para generar información oportuna, veraz, concreta y congruente.	
Carece de manejo de los mensajes, canales y medios de comunicación para generar información.	
3.- Trabajo en equipo:	
Capacidad de trabajar juntos hacia una visión común por medio del compañerismo, solidaridad, sentido de pertenencia.	
Alto sentido de pertenencia al grupo con compañerismo y solidaridad enfocado hacia el cumplimiento de resultados.	
Pertenencia al grupo y enfocado al cumplimiento de resultados.	
Carencia en el sentido de pertenencia al grupo y sin visión solidaria hacia el cumplimiento de resultados.	
4.- Toma de decisiones:	
Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones, en diferentes conceptos.	
Toma de decisiones asertivas y enfocada al cumplimiento de los objetivos.	
Toma de decisiones enfocada al cumplimiento de objetivos.	
Toma de decisiones no asertivas sin enfoque a objetivos.	
5.- Capacidad de integración:	
Es un proceso que posibilita a las personas la participación activa dentro de un grupo con eficacia, con la aceptación al cambio.	
Participa activamente dentro de un grupo de manera eficaz y con aceptación al cambio.	
Participar activamente dentro de un grupo en y se adapta al cambio	
No participa activamente dentro de un grupo y se resiste al cambio	
6.- Liderazgo:	
Consiste en una acción que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.	
Desarrolla estrategias para la motivación de sus subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización, es flexible y tiene tacto profesional para solucionar conflictos con colaboradores y entre colaboradores, adopta decisiones sobre la base del mérito y de cualidades personales.	
Se preocupa en desarrollar estrategias pero no aporta a la motivación de sus subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización, es un tanto flexible y a veces tiene tacto profesional para solucionar conflictos con colaboradores, y decisiones sin bases del mérito y de cualidades de sus subordinados.	
No tiene tacto profesional para solucionar problemas entre sus colaboradores, solo se preocupa por los resultados y no motiva a su personal para alcanzar los objetivos de la empresa.	

Figura 9. Evaluación del desempeño por competencias.

Fuente: Vicente, Sánchez & Luna (2014, p. 53).

2.5. Modelo de evaluación del desempeño Pizzería Dirulo

El modelo utilizado por Pizzería Dirulo cuenta con un evaluador que es la persona con cargo superior al evaluado que es el colaborador, además se evalúa en el área de calidad y productividad véase en el Anexo A.

El modelo por el que opta Pizzería Dirulo (Anexo A), utiliza el método de elección forzosa, en donde un superior evalúa a un subalterno de acuerdo con las competencias en Calidad y Productividad haciendo énfasis en las capacidades con las que cuenta cada colaborador, adicionalmente existen preguntas abiertas donde el superior puede expresar sus observaciones en base a fortaleza, habilidades, oportunidades de mejora y necesidades de capacitación que ha observado en el colaborador.

Como complemento a la evaluación del desempeño se realizaba una evaluación de conocimientos a los colaboradores que trabajan en la cocina, en donde se valora las enseñanzas brindadas en los talleres de capacitación.

El modelo aplicado por Pizzería Dirulo cuenta con la estructura necesaria para poder ser realizado, sin embargo, es necesario distribuir bien los planteamientos enunciados en cuanto a Calidad y Productividad, ya que, dentro de esta competencia se pueden incluir otros aspectos a ser medidos.

Es necesario también incorporar competencias para ser evaluadas de acuerdo con el giro del negocio, en el caso de Pizzería Dirulo podría incluir las siguientes competencias:

- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Toma de Decisiones
- Pensamiento Crítico

- Creatividad e Innovación
- Orientación al cliente
- Actitud Positiva
- Flexibilidad al cambio

Es importante añadir las nuevas sucursales y tener evidencia del evaluador y evaluado para futuros procesos de evaluación.

2.6. Modelo adaptado para la evaluación del desempeño por competencias Pizzería Dirulo

El modelo adaptado y rediseñado para Pizzería Dirulo (Figura 14), se construyó en base a varias entrevistas y reuniones con la Gerente General, la Gerente de Recursos Humanos, además con la validación de tres catedráticos expertos en el tema docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador:

- Mgtr. Roberto Ordoñez.
- Mgtr. Jaqueline Arellano.
- Mgtr. Diego Serrano.

Y por último con un consultor externo Mgtr. Luis Aguirre.

Se inició con dos modelos, uno en base al método de escalas gráficas combinado con el método de valoración por competencia y el segundo utilizando el método de elección forzosa basado en competencias.

En la escala de valoración se utilizan 5 categorías (Figura 11), en donde se valora el desempeño que los colaboradores tuvieron de acuerdo con el puntaje obtenido en las competencias evaluadas.

En conjetura y aprobación por parte de todos los expertos tanto internos como externos se procedió a validar el modelo en base en valoración por competencias.

El nuevo modelo cuenta con evidencia del Evaluador y el Evaluado, adicionalmente se incluye las nuevas sucursales y tiene por objeto efectuar la medición del potencial humano de la Pizzería Dirulo, tomando en cuenta las competencias básicas para cada puesto de trabajo.

En un inicio el modelo contaba con cuatro competencias a ser evaluadas, que son Comunicación, Liderazgo, Trabajo en Equipo y Calidad y Productividad, estas competencias fueron puestas en análisis con cuatro adicionales, de acuerdo con los gerentes de la empresa y las necesidades de la organización se procedió a tomar en cuenta las cuatro competencias previamente enunciadas.

Dentro de cada competencia, se encuentran enunciados que ayudarán al evaluador a calificar de acuerdo con su valoración y el desempeño observado en el colaborador.

Con el fin de validar el modelo se acudió a tres expertos en el tema, el Mgtr. Roberto Ordoñez catedrático de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que ha dedicado gran parte de su carrera profesional al área de recursos humanos recomendó agregar una competencia denominada “Toma de decisiones”, se adjuntaron enunciados que estén acorde a la misma, también menciono que es importante hablar con la gerencia para acordar cada qué periodo de tiempo se puede realizar la evaluación, el sugiere de manera anual.

El modelo también fue validado por la experta Mgtr Jaqueline Arellano catedrática de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, con una gran experiencia en talento humano,

recomendó agregar una nueva escala de valoración, previamente el modelo contaba con cuatro categorías:

Tabla 1. Escala de valoración antigua.

Valoración	Puntaje
Regular	1 – 20
Bueno	21 – 40
Muy Bueno	41 – 60
Sobresaliente	61 – 80

Con la opinión brindada por la experta se creó un campo más y la valoración sobresaliente paso de tener un amplio rango a uno más específico, de tal manera que la evaluación sea efectiva de la siguiente manera (Figura 11):

ESCALA DE VALORACIÓN		
	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
MALO 1 - 22	El desempeño laboral del empleado es malo.	Tomar las medidas adecuadas por parte de la Administración de Recursos Humanos (capacitaciones, evaluación del espacio de trabajo, compaleros), para su mejoramiento en todas las competencias evaluadas.
REGULAR 23 - 44	El desempeño laboral del empleado es regular.	Tomar medidas por parte de la Administración de Recursos Humanos en las
BUENO 45 - 66	El desempeño laboral del empleado es bueno.	Verificar las competencias con menor puntaje para tomar acciones inmediatas.
MUY BUENO 67 - 89	El desempeño laboral del empleado es muy bueno.	Las competencias van de acuerdo a su puesto de trabajo, la Administración de Recursos Humanos tiene que incentivar para seguir mejorando.
SOBRESALIENTE 90 - 100	El desempeño laboral del empleado es sobresaliente.	Cumple con todas las competencias y debe ser reconocido.

Figura 10. Escala de valoración evaluación preliminar.

Fuente: Propio.

Por parte del Mgtr. Diego Serrano, hizo una revisión de forma, en donde sugirió, mejorar la redacción de algunos de los enunciados, adicionalmente de igual forma que la Mgtr. Jaqueline Arrellano sugirió implementar un campo adicional en la valoración.

La valoración del modelo final se la realizó con un consultor experto en temas de talento humano con casi 15 años de experiencia, en el manejo y dirección de personal, el Mgtr. Luis Aguirre, quién realizó algunas recomendaciones, en primer lugar, sugirió agregar una escala Likert para la valoración (Figura 12), también propuso que la escala de valoración tenga únicamente tres categorías (Figura 13), todo esto para que la evaluación sea mucho más objetiva, además menciono que las competencias utilizadas deben estar en concordancia con el plan estratégico de la empresa.

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Figura 11. Escala de valoración Likert

Fuente: La escala de Likert en la valoración de conocimientos. (2007, p.28)

CATEGORÍA DE VALORACIÓN		
	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
BAJO 4 - 39	El grado de desarrollo de competencias es bajo.	Tomar las medidas adecuadas por parte de la Administración de Recursos Humanos (capacitaciones, evaluación del espacio de trabajo, compaleros), para su mejoramiento en todas las competencias evaluadas.
MEDIO 40 - 74	El grado de desarrollo de competencias es medio.	Verificar las competencias con menor puntaje para tomar acciones inmediatas.
ALTO 75 - 100	El grado de desarrollo de competencias es alta.	Cumple con todas las competencias y debe ser reconocido.

Figura 12. Categorías grado de desarrollo de competencias.

Fuente: Propio.

De acuerdo y tomando en cuenta todas las opiniones de expertos tanto catedrático, consultores externos y en aprobación con la Gerencia, se presenta el modelo de evaluación del desempeño por competencias (Figura 14):



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Evaluador: _____
Colaborador: _____
Cargo Colaborador: _____
Fecha de Evaluación: _____

Objetivo: Efectuar la medición del potencial humano de la Pizzería Dirulo, tomando en cuenta las competencias básicas para cada puesto de trabajo.

Local: _____ **Área:** _____ **Período de Evaluación:** _____
 O Local Madrigal O Administración
 O Local Cardenal O Producción
 O Local Parral

Instrucciones: Lea atentamente cada enunciado e identifique de acuerdo a su valoración en la categoría que crea correspondiente:

Totalmente en desacuerdo 1
 En desacuerdo 2
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 3
 De acuerdo 4
 Totalmente de acuerdo 5

LIDERAZGO:

Ha logrado gran influencia en su equipo de trabajo.
 Cumple consistentemente con sus múltiples compromisos, incluso cuando está bajo presión.
 Orienta y motiva a su equipo de trabajo a cumplir con sus obligaciones de la manera más eficiente.
 Representa a la empresa en todo momento.

TOTAL:

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	
1	2	3	4	5	
				5	
				5	
				5	
				5	
-	-	-	-	20.00	20.00

COMUNICACIÓN:

La forma de comunicarse con todos los miembros de la organización es permanente y clara.
 Construye con rapidez una relación de comunicación y confianza con otros y participa de manera personal con sus colegas y clientes.
 Escucha a los demás miembros de la organización en cualquier situación que se presente antes de emitir algún comunicado.
 Adapta su estilo de comunicación de acuerdo a la situación y la audiencia.

TOTAL:

		3			
		3			
		3			
		3			
-	-	12.00	-	-	12.00

TRABAJO EN EQUIPO:

Participa de manera activa con su equipo de trabajo.
 Comparte la responsabilidad sobre las tareas asignadas al equipo de trabajo.
 Mantiene a los demás bien informados acerca de los avances y resultados de su trabajo.
 Escucha de manera activa y confirma su comprensión formulando las preguntas adecuadas.

TOTAL:

			4		
			4		
			4		
			4		
-	-	-	16.00	-	16.00

CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Agrega valor a su trabajo con técnicas específicas.
 Genera trabajo de alta calidad que cumple las normas profesionales relevantes.
 Se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área.
 Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización.

TOTAL:

			4		
			4		
			4		
			4		
-	-	-	16.00	-	16.00

TOMA DE DECISIONES

Analiza los problemas desde la raíz para optar por las mejores alternativas de solución.
 Considera de una gama de alternativas antes de escoger una opción.
 Defiende sus alternativas elegidas utilizando la evidencia y seguridad, sin ofender a los demás.
 Comunica a los miembros de la organización las decisiones tomadas.

TOTAL:

1					
1					
1					
1					
4.00	-	-	-	-	4.00

TOTAL: 68.00

Firma Colaborador

Firma Evaluador

Firma Recursos Humanos

Figura 13. Modelo final de evaluación del desempeño por competencias.

Fuente: Propio.

Adicionalmente, se adjunta la carta de aprobación por parte de la gerencia (Figura 15) donde se valida el modelo y se acepta la realización de la evaluación planificada para el día 8 de abril de 2021.

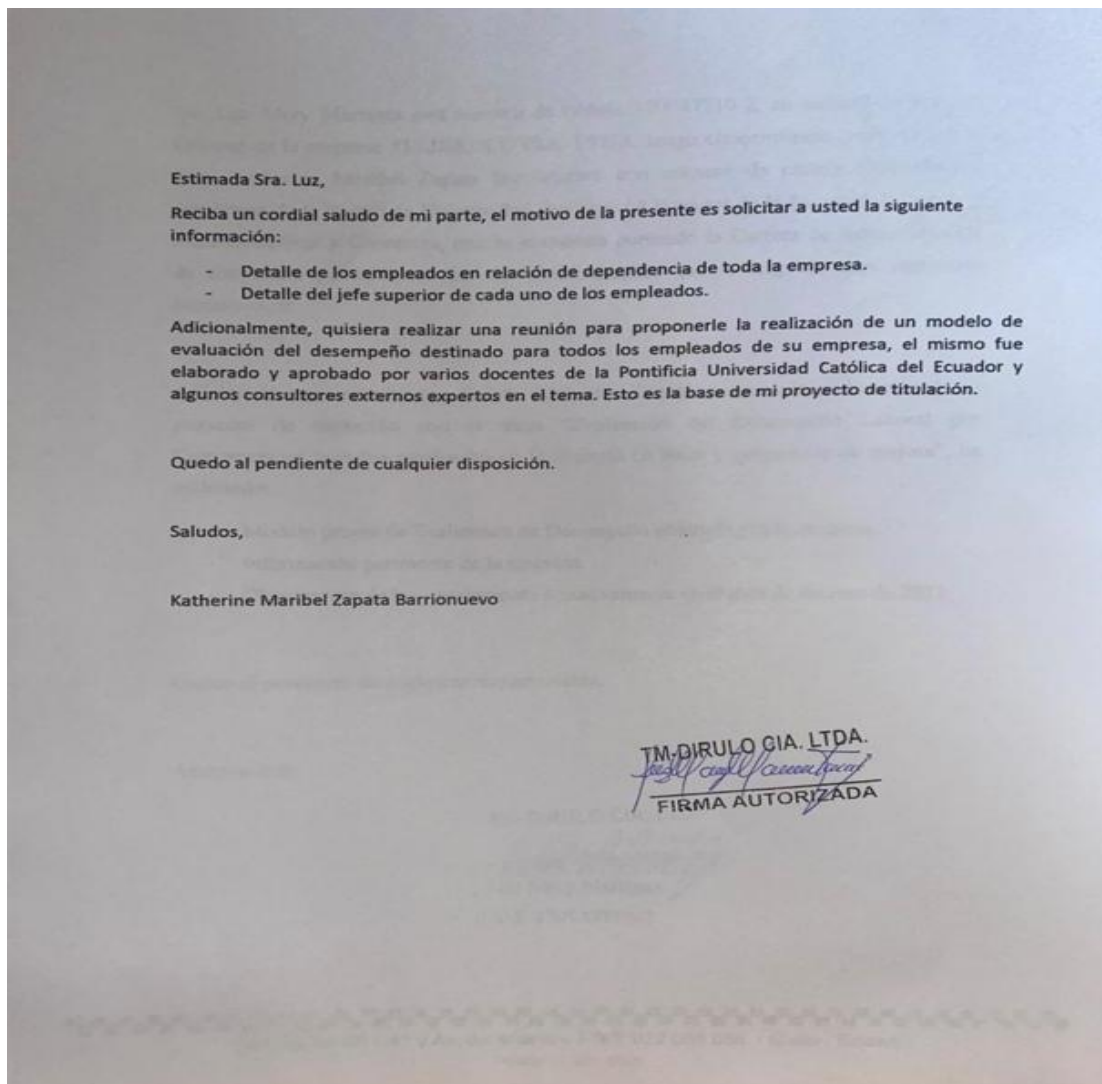


Figura 14. Carta de aprobación por parte de la gerencia.

Fuente: Propio.

3. CAPITULO III: APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Después de obtener la aprobación por parte de la gerencia con el fin de aplicar la evaluación del desempeño a los colaboradores, se procede a solicitar una lista con todos los colaboradores que desempeñan labores actualmente dentro de la organización, en donde se detalla el número de cédula del colaborador, nombre completo, área a la cual pertenece, cargo que ocupa y su jefe inmediato ya que los mismos serán quienes realicen las evaluaciones del desempeño, también se tomó en cuenta los locales a los cuales pertenecen cada colaborador para proceder con la valoración.

Mediante llamada telefónica se planifica una reunión de explicación con la Asistente de Talento Humano Jenny Martínez quién colaboró durante todo el proceso de evaluación, dentro de la reunión se procedió a definir la logística para la realización de evaluación, el día en el cual se realizará, además del lugar y la hora en dónde le entregaría las evaluaciones para que ella pueda distribuir a los locales.

3.1. Recolección de Datos

En conjetura con todos los expertos, se presenta la evaluación del desempeño por competencias a la gerencia para su aprobación, donde se lleva a cabo la revisión preliminar y se aprueba el instrumento para ser aplicado. También se propuso realizar las evaluaciones de manera física pero únicamente entregando las evaluaciones a los evaluadores por la emergencia sanitaria que estamos atravesando.

Para comenzar con el proceso de evaluación se procedió con una reunión el día 6 de abril de 2021 con Jenny Martínez, la Asistente de Talento Humano, quién estaría al frente del proceso para cualquier inquietud o modificación, la reunión tuvo lugar en las instalaciones de la Pizzería Dirulo y se procedió a explicar la forma en la cual los evaluadores deben llenar la información de manera objetiva y evaluado acorde el desempeño que han tenido;

Jenny se encargó de transmitir el mensaje a los evaluadores de cada local. De acuerdo con la información proporcionada previamente por compañía se armaron sobres dirigidos a las personas evaluadoras, especificando los nombres de los colaboradores a evaluar.

El día 7 de abril de 2021 acudí a las instalaciones de Pizzería Dirulo en donde se entregó los sobres membretados y esa misma tarde se realizó el proceso de distribución para que lleguen a los evaluadores, de esta manera el día 8 de abril de 2021 se procede a ejecutar las evaluaciones del desempeño. Durante el proceso Jenny realizó algunas modificaciones en cuanto a los colaboradores evaluadores con el fin de evitar conflictos dentro de la organización, adicionalmente por parte de recursos humanos y la gerencia no se aceptó que el colaborador firme su evaluación para evitar complicaciones entre compañeros.

El día 15 de abril de 2021 todas las evaluaciones fueron entregadas a Jenny en donde hicieron revisiones preliminares con Recursos Humanos y las validaron, para posteriormente entregarme el día 23 de abril de 2021 con el fin de proceder con la tabulación, conclusiones y recomendaciones.

3.2. Interpretación de Datos

Liderazgo

Enunciado 1: Ha logrado gran influencia en su equipo de trabajo.

Tabla 2. Resultados tabulación enunciado ha logrado influencia en su equipo de trabajo.

Enunciado 1	Ha logrado gran influencia en su equipo de trabajo.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	20,45%
De acuerdo	26	59,09%
Totalmente de acuerdo	9	20,45%
Total:	44	100,00%

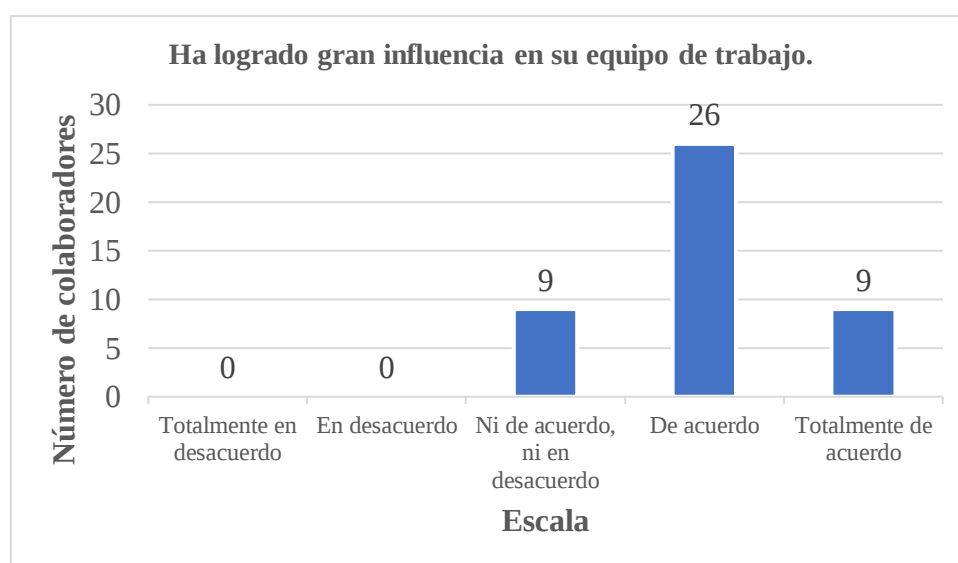


Figura 15. Gráfico resultado enunciado “Ha logrado gran influencia en su equipo de trabajo”.

Fuente: Propio.

De acuerdo con la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Liderazgo” en el enunciado “Ha logrado gran

influencia en su equipo de trabajo”, el 20,45% de los colaboradores se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 59.09% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 20,45% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 20.45% de colaboradores en estrategias para mejorar el grado de influencia de los colaboradores en sus equipos de trabajo.

Enunciado 2: Cumple consistentemente con sus múltiples compromisos, incluso cuando está bajo presión.

Tabla 3. Resultados tabulación enunciado cumple consistentemente con sus múltiples compromisos, incluso cuando está bajo presión.

Enunciado 2	Cumple consistentemente con sus múltiples compromisos, incluso cuando está bajo presión.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	1	2,27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	4,55%
De acuerdo	26	59,09%
Totalmente de acuerdo	15	34,09%
Total:	44	100,00%

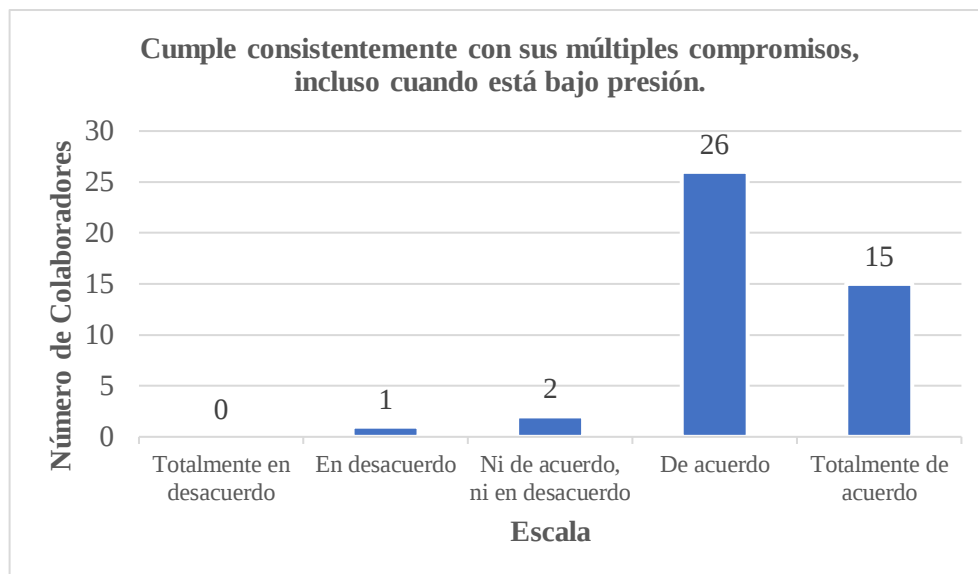


Figura 16. Gráfico resultado enunciado “Cumple consistentemente con sus múltiples compromisos, incluso cuando está bajo presión”.

Fuente: Propio.

De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Liderazgo” en el enunciado “Cumple consistentemente con sus múltiples compromisos, incluso cuando está bajo presión”, el 2.27% de los colaboradores se encuentran en el parámetro en desacuerdo el 4.55% se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 59.09% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 34.09% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 6.82% de colaboradores en estrategias para mejorar el cumplimiento de los compromisos cuando se encuentran bajo presión.

Enunciado 3: Orienta y motiva a su equipo de trabajo a cumplir con sus obligaciones de la manera más eficiente.

Tabla 4. Resultados tabulación enunciado orienta y motiva a su equipo de trabajo a cumplir con sus obligaciones de la manera más eficiente.

Enunciado 3	Orienta y motiva a su equipo de trabajo a cumplir con sus obligaciones de la manera más eficiente.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	2	4,55%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	27	61,36%
De acuerdo	10	22,73%
Totalmente de acuerdo	5	11,36%
Total:	44	100,00%

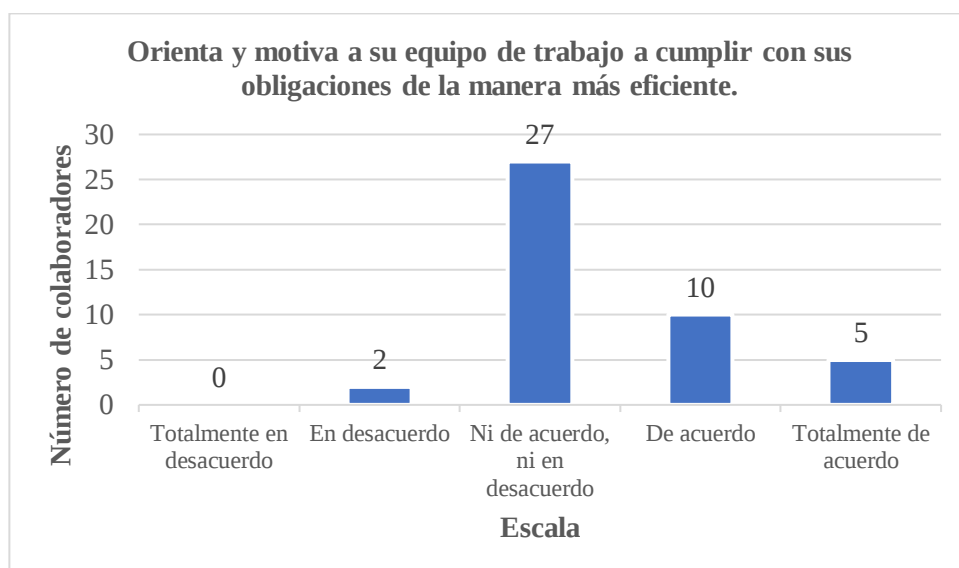


Figura 17. Gráfico resultado enunciado "Orienta y motiva a su equipo de trabajo a cumplir con sus obligaciones de la manera más eficiente".

Fuente: Propio.

De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Liderazgo” en el enunciado “Orienta y motiva a su equipo de trabajo a cumplir con sus obligaciones de la manera más eficiente”, el 4.65% de los colaboradores se encuentran en el parámetro en desacuerdo, el 61.36% se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 22.73% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 11.36% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 66.01% de colaboradores en estrategias para incentivar la orientación y motivación en su equipo de trabajo para cumplir las obligaciones de forma eficiente.

Enunciado 4: Representa a la empresa en todo momento.

Tabla 5. Resultados de la tabulación enunciado representa a la empresa en todo momento.

Enunciado 4	Representa a la empresa en todo momento.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	22,73%
De acuerdo	21	47,73%
Totalmente de acuerdo	13	29,55%
Total:	44	100,00%

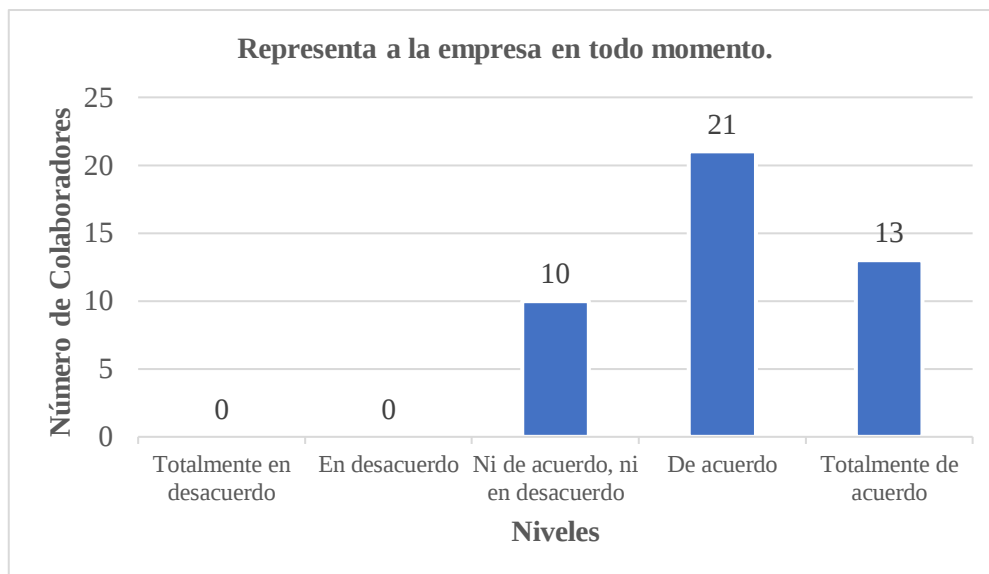


Figura 18. Gráfico resultado enunciado “Representa a la empresa en todo momento”.

Fuente: Propio.

De acuerdo con la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Liderazgo” en el enunciado “Representa a la empresa en todo momento”, el 22.73% de los colaboradores se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 47.73% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 29.55% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 22.73% de colaboradores en estrategias para fomentar la representación de la empresa en todo momento.

Comunicación

Enunciado 1: La forma de comunicarse con todos los miembros de la organización es permanente y clara.

Tabla 6. Resultados de la tabulación enunciado la forma de comunicarse con todos los miembros de la organización es permanente y clara.

Enunciado 1	La forma de comunicarse con todos los miembros de la organización es permanente y clara.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	2	4,55%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	50,00%
De acuerdo	10	22,73%
Totalmente de acuerdo	10	22,73%
Total:	44	100,00%



Figura 19. Gráfico resultado enunciado “La forma de comunicarse con todos los miembros de la organización es permanente y clara”.

Fuente: Propio.

De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Comunicación” en el enunciado “La forma de comunicarse con todos los miembros de la organización es permanente y clara.”, el 4.55% de los colaboradores se encuentran en el parámetro en desacuerdo, el 50.00% se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el

22.73% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 22.73% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 54.55% de colaboradores en estrategias para incentivar la comunicación con todos los miembros de la organización de forma permanente y clara.

Enunciado 2: Construye con rapidez una relación de comunicación y confianza con otros y participa de manera personal con sus colegas y clientes.

Tabla 7. Resultados de la tabulación enunciado Construye con rapidez una relación de comunicación y confianza con otros y participa de manera personal con sus colegas y clientes.

Enunciado 2	Construye con rapidez una relación de comunicación y confianza con otros y participa de manera personal con sus colegas y clientes.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	31,82%
De acuerdo	21	47,73%
Totalmente de acuerdo	9	20,45%
Total:	44	100,00%



Figura 20. Gráfico resultado enunciado “Construye con rapidez una relación de comunicación y confianza con otros y participa de manera personal con sus colegas y clientes”.

Fuente: Propio.

De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Comunicación” en el enunciado “Construye con rapidez una relación de comunicación y confianza con otros y participa de manera personal con sus colegas y clientes.”, el 31.82% de los colaboradores se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 47.73% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 20.45% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 31.82% de colaboradores en estrategias para fomentar la comunicación, confianza y participación con colegas y clientes.

Enunciado 3: Escucha a los demás miembros de la organización en cualquier situación que se presente antes de emitir algún comunicado.

Tabla 8. Resultados de la tabulación enunciado escucha a los demás miembros de la organización en cualquier situación que se presente antes de emitir algún comunicado.

Enunciado 3	Escucha a los demás miembros de la organización en cualquier situación que se presente antes de emitir algún comunicado.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	1	2,27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	43,18%
De acuerdo	15	34,09%
Totalmente de acuerdo	9	20,45%
Total:	44	100,00%

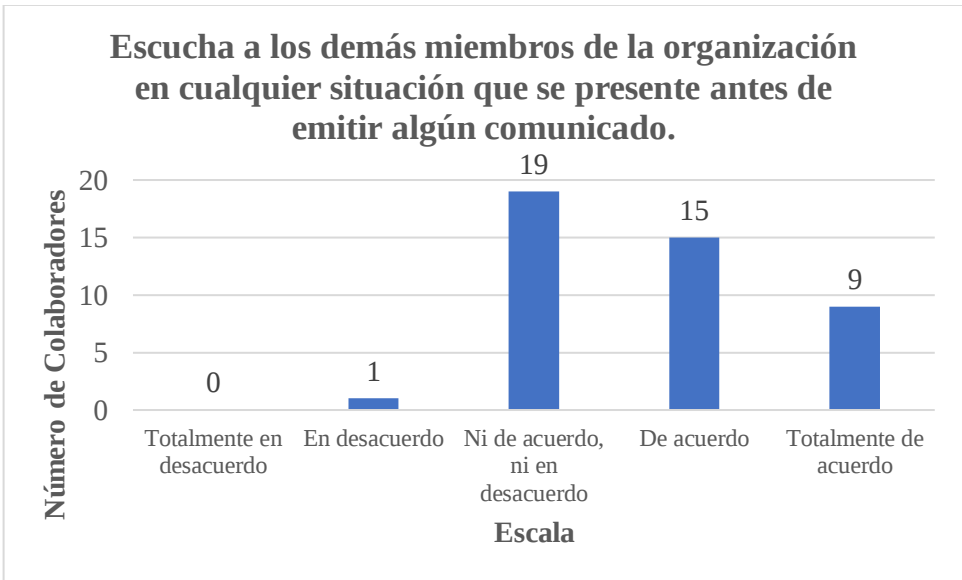


Figura 21. Gráfico resultado enunciado “Escucha a los demás miembros de la organización en cualquier situación que se presente antes de emitir algún comunicado”.

Fuente: Propio.

De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Comunicación” en el enunciado “Escucha a los demás miembros de la organización en cualquier situación que se presente antes de emitir algún comunicado”, el 2.27% de los colaboradores se encuentran en el parámetro en desacuerdo, el 43.18% se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 34.09% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 20.45% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 45.45% de colaboradores en estrategias para para fomentar la escucha activa entre los miembros de la organización antes de emitir comunicados.

Enunciado 4: Adapta su estilo de comunicación de acuerdo a la situación y la audiencia.

Tabla 9. Resultados de la tabulación enunciado adapta su estilo de comunicación de acuerdo a la situación y la audiencia.

Enunciado 4	Adapta su estilo de comunicación de acuerdo a la situación y la audiencia.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	1	2,27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	47,73%
De acuerdo	13	29,55%
Totalmente de acuerdo	9	20,45%
Total:	44	100,00%

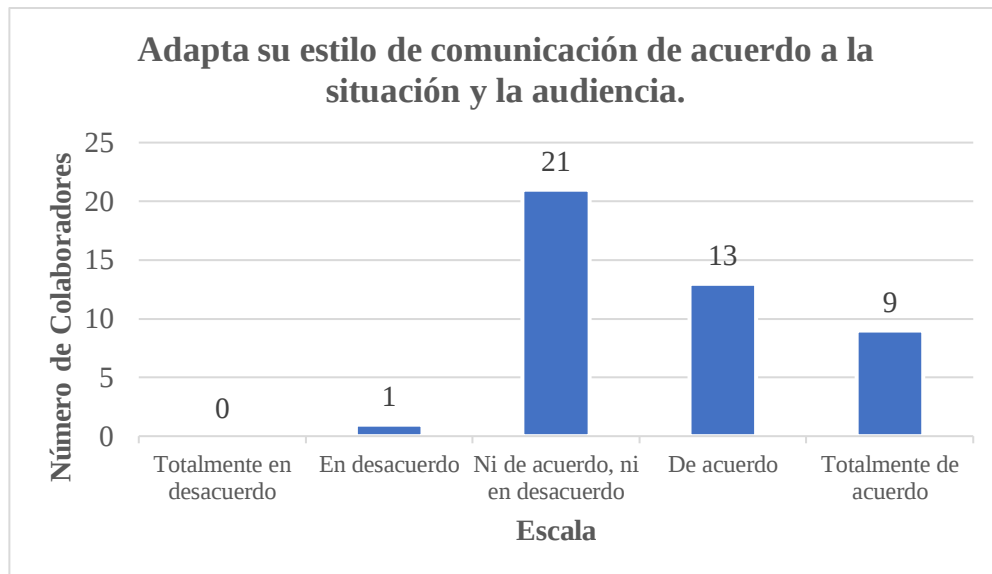


Figura 22. Gráfico resultado enunciado “Adapta su estilo de comunicación de acuerdo a la situación y la audiencia”.

Fuente: Propio.

De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Comunicación” en el enunciado “Adapta su estilo de comunicación de acuerdo a la situación y la audiencia”, el 2.27% de los colaboradores se encuentran en el parámetro en desacuerdo, el 47.73% se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 29.55% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 20.45% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 50.00% de colaboradores en estrategias para mejorar la comunicación de acuerdo a la situación y audiencia en donde se encuentren.

Trabajo en Equipo

Enunciado 1: Participa de manera activa con su equipo de trabajo.

Tabla 10. Resultados de la tabulación enunciado participa de manera activa con su equipo de trabajo.

Enunciado 1	Participa de manera activa con su equipo de trabajo.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	1	2,27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	15,91%
De acuerdo	17	38,64%
Totalmente de acuerdo	19	43,18%
Total:	44	100,00%

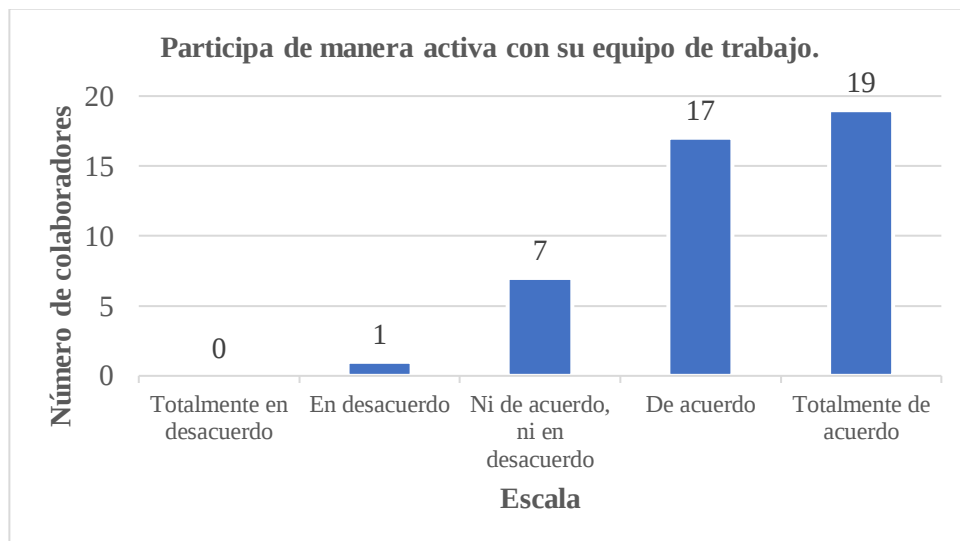


Figura 23. Gráfico resultado enunciado “Participa de manera activa con su equipo de trabajo”.

Fuente: Propio.

De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Trabajo en Equipo” en el enunciado “Participa de manera activa con su equipo de trabajo”, el 2.27% de los colaboradores se encuentran en el parámetro en desacuerdo, el 15.91% se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 38.64% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 43.18% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 18.18% de colaboradores en estrategias para fomentar la participación activa de los colaboradores en los equipos de trabajo.

Enunciado 2: Comparte la responsabilidad sobre las tareas asignadas al equipo de trabajo.

Tabla 11. Resultados de la tabulación enunciado la forma de comunicarse con todos los miembros de la organización es permanente y clara.

Enunciado 2	Comparte la responsabilidad sobre las tareas asignadas al equipo de trabajo.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	22,73%
De acuerdo	15	34,09%
Totalmente de acuerdo	19	43,18%
Total:	44	100,00%

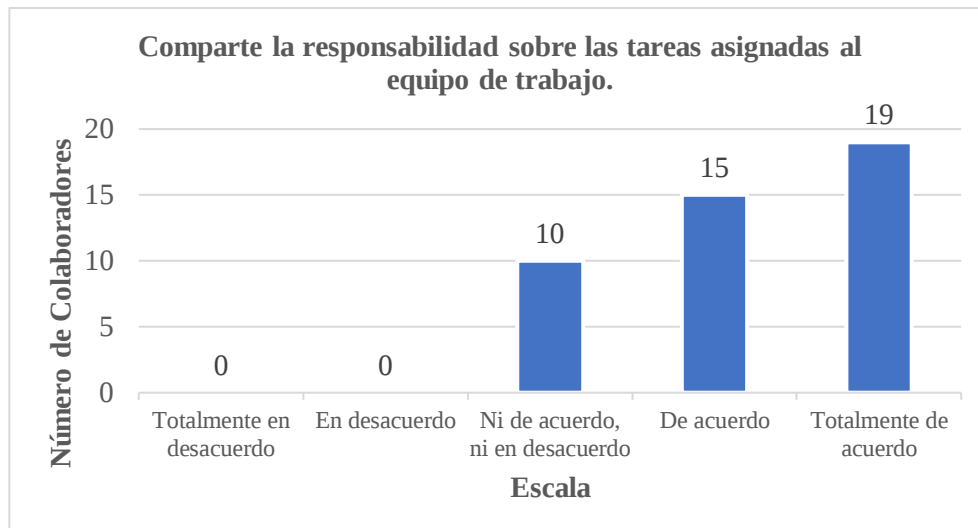


Figura 24. Gráfico resultado enunciado “Comparte la responsabilidad sobre las tareas asignadas al equipo de trabajo”.

Fuente: Propio.

De acuerdo con la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Trabajo en Equipo” en el enunciado “Comparte la responsabilidad sobre las tareas asignadas al equipo de trabajo”, el 22.73% de los colaboradores se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 34.09% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 43.18% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 22.73% de colaboradores en estrategias para fomentar la responsabilidad en las tareas para los equipos de trabajo.

Enunciado 3: Mantiene a los demás bien informados acerca de los avances y resultados de su trabajo.

Tabla 12. Resultados de la tabulación enunciado mantiene a los demás bien informados acerca de los avances y resultados de su trabajo.

Enunciado 3	Mantiene a los demás bien informados acerca de los avances y resultados de su trabajo.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	1	2,27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	43,18%
De acuerdo	14	31,82%
Totalmente de acuerdo	10	22,73%
Total:	44	100,00%

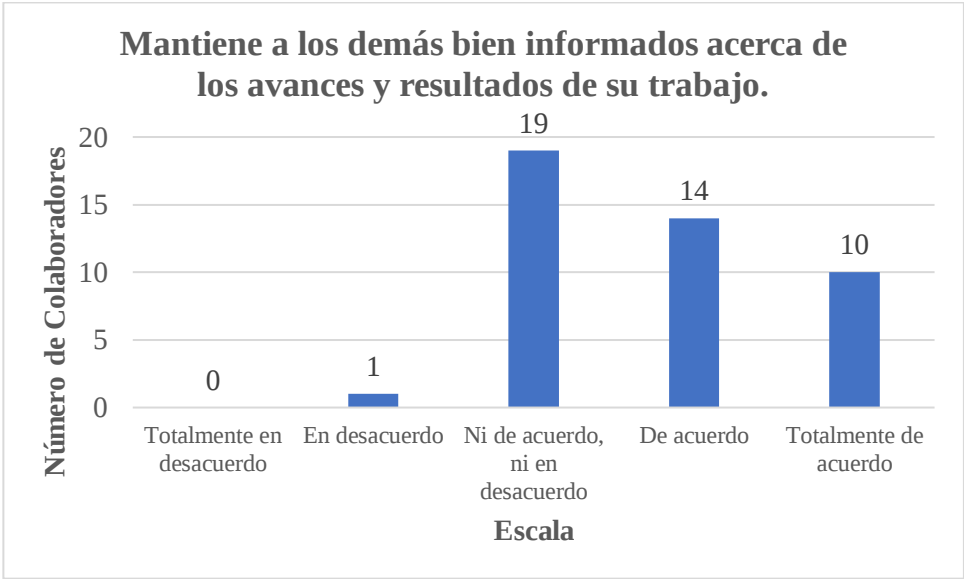


Figura 25. Gráfico resultado enunciado “Mantiene a los demás bien informados acerca de los avances y resultados de su trabajo”.

Fuente: Propio.

De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Trabajo en Equipo” en el enunciado “Mantiene a los

demás bien informados acerca de los avances y resultados de su trabajo”, el 2.27% de los colaboradores se encuentran en el parámetro en desacuerdo, el 43.18% se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 31.82% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 22.73% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 45.45% de colaboradores en estrategias para fomentar la comunicación de los avances y resultados de trabajo.

Enunciado 4: Escucha de manera activa y confirma su comprensión formulando las preguntas adecuadas.

Tabla 13. Resultados de la tabulación enunciado escucha de manera activa y confirma su comprensión formulando las preguntas adecuadas.

Enunciado 4	Escucha de manera activa y confirma su comprensión formulando las preguntas adecuadas.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	3	6,82%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	36,36%
De acuerdo	12	27,27%
Totalmente de acuerdo	13	29,55%
Total:	44	100,00%

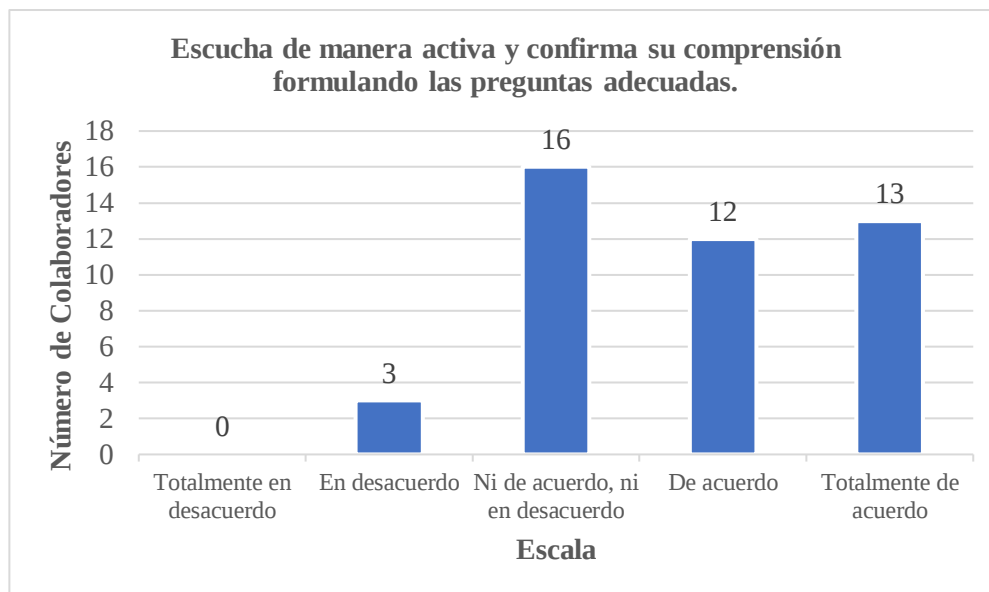


Figura 26. Gráfico resultado enunciado “Escucha de manera activa y confirma su comprensión formulando las preguntas adecuadas”.

Fuente: Propio

De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Trabajo en Equipo” en el enunciado “Escucha de manera activa y confirma su comprensión formulando las preguntas adecuadas”, el 6.82% de los colaboradores se encuentran en el parámetro en desacuerdo, el 36.36% se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 27.27% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 29.55% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 43.18% de colaboradores en estrategias para fomentar la comunicación de los avances y resultados del trabajo.

Calidad y Productividad

Enunciado 1: Agrega valor a su trabajo con técnicas específicas.

Tabla 14. Resultados de la tabulación enunciado agrega valor a su trabajo con técnicas específicas.

Enunciado 1	Agrega valor a su trabajo con técnicas específicas.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	36,36%
De acuerdo	17	38,64%
Totalmente de acuerdo	11	25,00%
Total:	44	100,00%

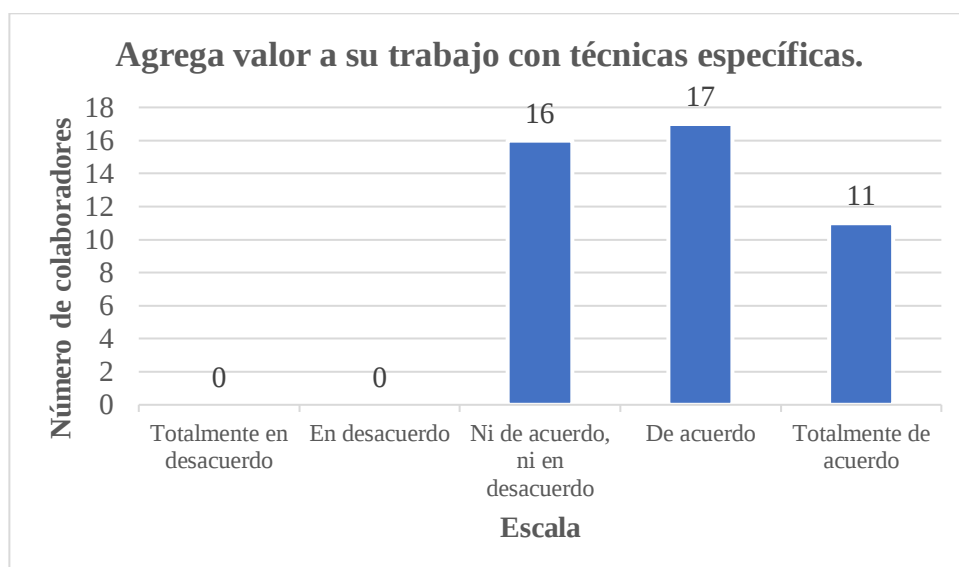


Figura 27. Gráfico resultado enunciado “Agrega valor a su trabajo con técnicas específicas”.

Fuente: Propio

De acuerdo con la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Calidad y Productividad” en el enunciado “Agrega valor a su trabajo con técnicas específicas”, el 36.36% de los colaboradores se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 38.64% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 25.00% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 36.36% de colaboradores en estrategias para mejorar las técnicas para agregar valor en el trabajo desempeñado.

Enunciado 2: Genera trabajo de alta calidad que cumple las normas profesionales relevantes.

Tabla 15. Resultados de la tabulación enunciado genera trabajo de alta calidad que cumple las normas profesionales relevantes.

Enunciado 2	Genera trabajo de alta calidad que cumple las normas profesionales relevantes.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	18,18%
De acuerdo	25	56,82%
Totalmente de acuerdo	11	25,00%
Total:	44	100,00%

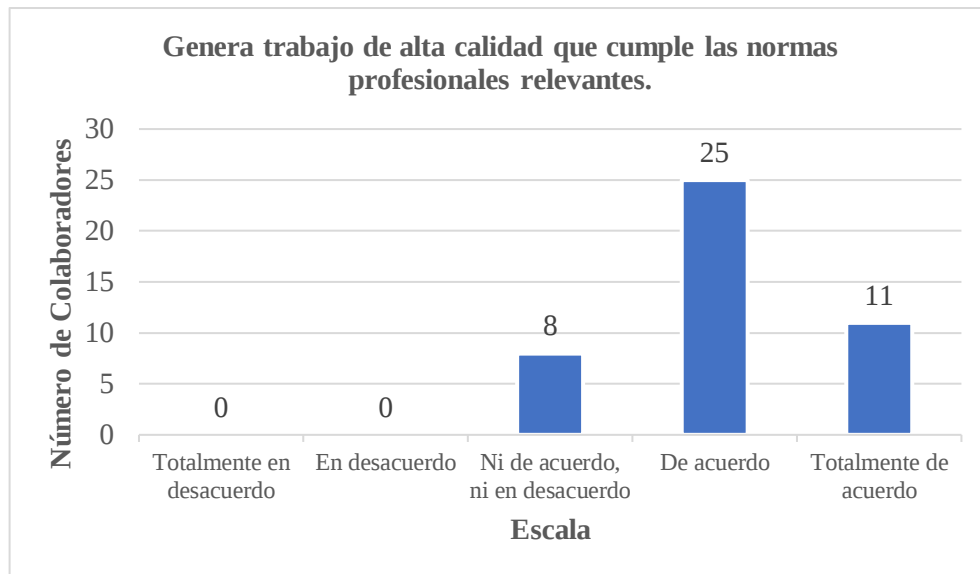


Figura 28. Gráfico resultado enunciado “Genera trabajo de alta calidad que cumple las normas profesionales relevantes”.

Fuente: Propio

De acuerdo con la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Calidad y Productividad” en el enunciado “Genera trabajo de alta calidad que cumple las normas profesionales relevantes”, el 18.18% de los colaboradores se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 56.82% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 25.00% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 18.18% de colaboradores en estrategias para generar trabajo de alta calidad.

Enunciado 3: Se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área.

Tabla 16. Resultados de la tabulación enunciado se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área.

Enunciado 3	Se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	34,09%
De acuerdo	21	47,73%
Totalmente de acuerdo	8	18,18%
Total:	44	100,00%

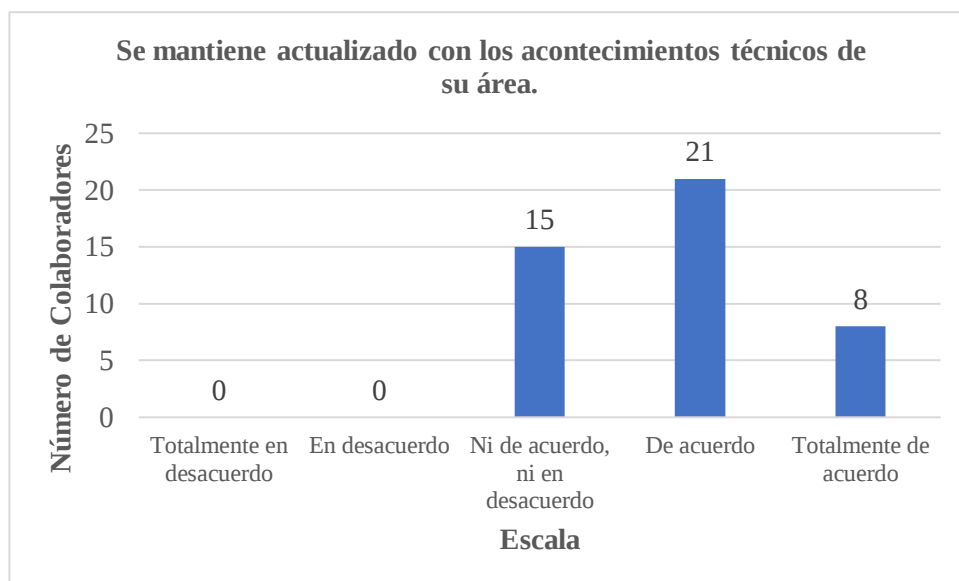


Figura 29. Gráfico resultado enunciado “Se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área”.

Fuente: Propio

De acuerdo con la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Calidad y Productividad” en el enunciado “Se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área”, el 34.09% de los colaboradores se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 47.73% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 18.18% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 34.09% de colaboradores en estrategias mantener a los colaboradores actualizado en cuanto a acontecimientos técnicos de cada área.

Enunciado 4: Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización.

Tabla 17. Resultados de la tabulación enunciado promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización.

Enunciado 4	Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	1	2,27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	54,55%
De acuerdo	12	27,27%
Totalmente de acuerdo	7	15,91%
Total	44	100,00%

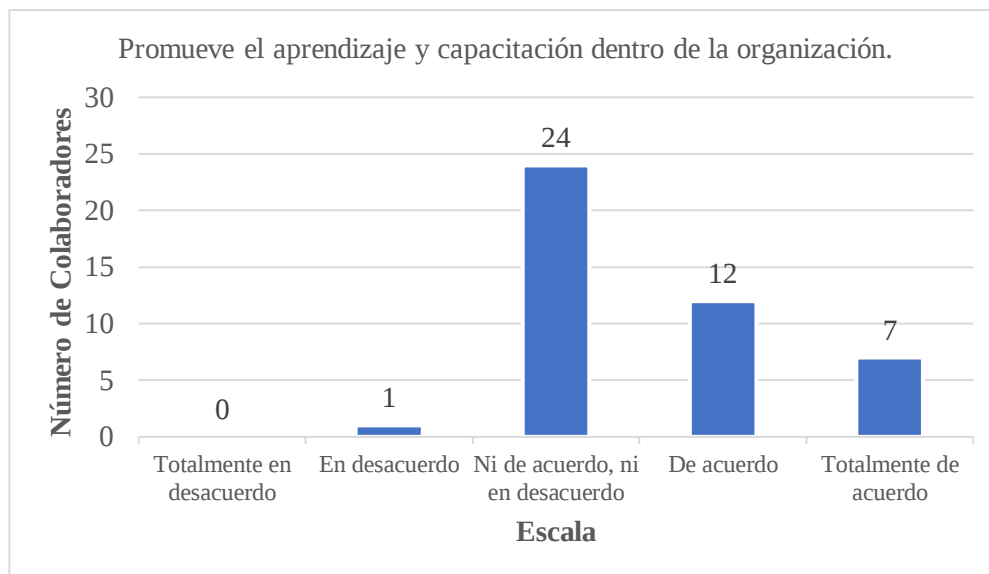


Figura 30. Gráfico resultado enunciado “Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización”.

Fuente: Propio

De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Calidad y Productividad” en el enunciado “Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización”, el 2.27% de los colaboradores se encuentran en el parámetro en desacuerdo, el 54.55% se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 27.27% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 15.91% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 56.82% de colaboradores en estrategias para promover el aprendizaje y capacitación dentro de la organización.

Toma de Decisiones

Enunciado 1: Analiza los problemas desde la raíz para optar por las mejores alternativas de solución.

Tabla 18. Resultados de la tabulación enunciado analiza los problemas desde la raíz para optar por las mejores alternativas de solución.

Enunciado 1	Analiza los problemas desde la raíz para optar por las mejores alternativas de solución.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	2	4,55%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	40,91%
De acuerdo	10	22,73%
Totalmente de acuerdo	14	31,82%
Total	44	100,00%

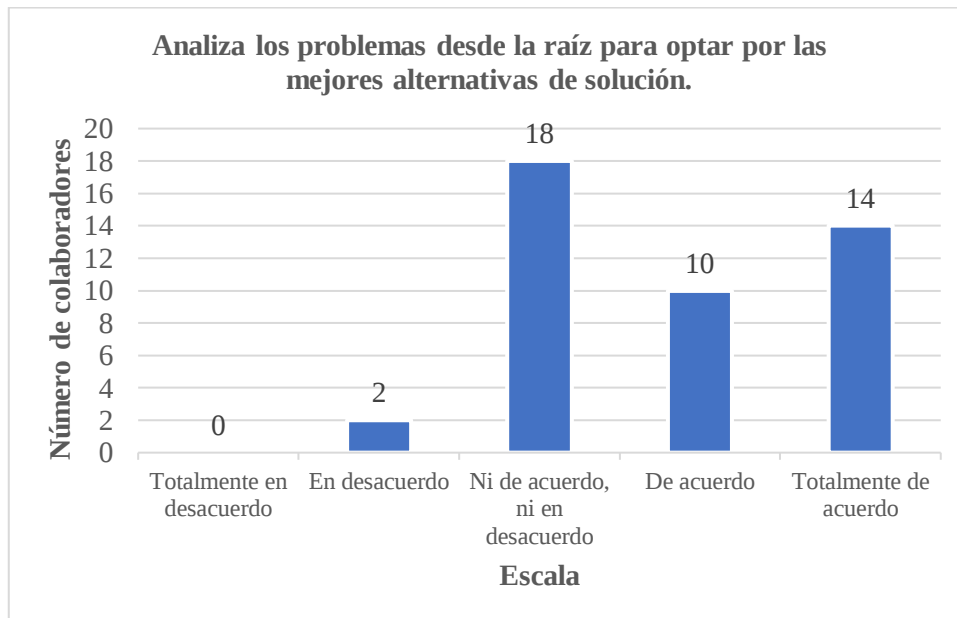


Figura 31. Gráfico resultado enunciado “Analiza los problemas desde la raíz para optar por las mejores alternativas de solución”.

Fuente: Propio

De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Toma de Decisiones” en el enunciado “Analiza los problemas desde la raíz para optar por las mejores alternativas de solución.”, el 4.55% de los colaboradores se encuentran en el parámetro en desacuerdo, el 40.91% se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 22.73% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 31.82% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 45.46% de colaboradores en estrategias para mejorar el análisis de los problemas que se presentan en cada área de trabajo.

Enunciado 2: Considera de una gama de alternativas antes de escoger una opción.

Tabla 19. Resultados de la tabulación enunciado considera de una gama de alternativas antes de escoger una opción.

Enunciado 2	Considera de una gama de alternativas antes de escoger una opción.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	2	4,55%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	34,09%
De acuerdo	13	29,55%
Totalmente de acuerdo	14	31,82%
Total	44	100,00%

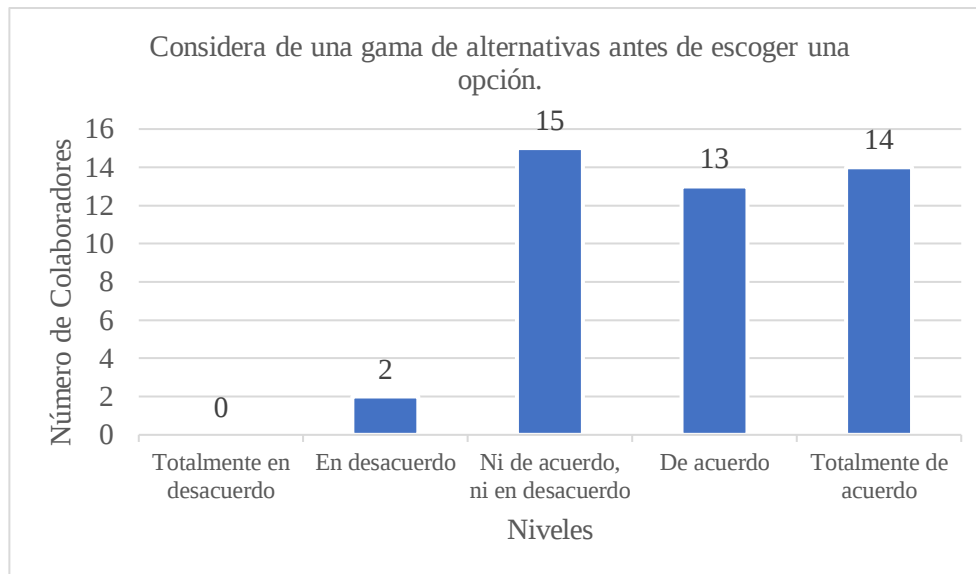


Figura 32. Gráfico resultado enunciado “Considera de una gama de alternativas antes de escoger una opción”.

Fuente: Propio

De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Toma de Decisiones” en el enunciado “Considera de una gama de alternativas antes de escoger una opción”, el 4.55% de los colaboradores se encuentran en el parámetro en desacuerdo, el 34.09% se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 29.55% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 31.82% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 38.64% de colaboradores en estrategias que fomenten considerar varias alternativas antes de tomar decisiones.

Enunciado 3: Defiende sus alternativas elegidas utilizando la evidencia y seguridad, sin ofender a los demás.

Tabla 20. Resultados de la tabulación enunciado defiende sus alternativas elegidas utilizando la evidencia y seguridad, sin ofender a los demás.

Enunciado 3	Defiende sus alternativas elegidas utilizando la evidencia y seguridad, sin ofender a los demás.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	1	2,27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	38,64%
De acuerdo	13	29,55%
Totalmente de acuerdo	13	29,55%
Total	44	100,00%

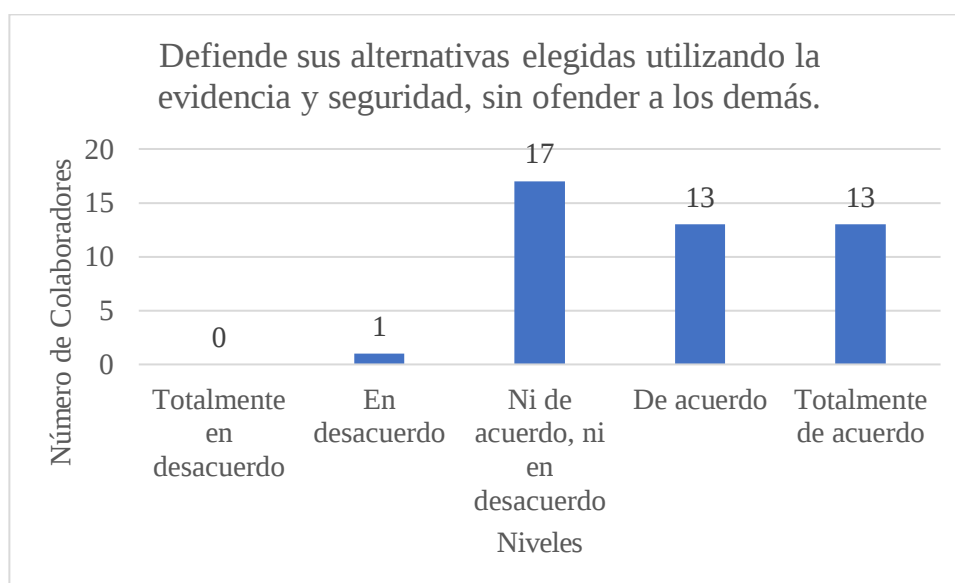


Figura 33. Gráfico resultado enunciado “Defiende sus alternativas elegidas utilizando la evidencia y seguridad, sin ofender a los demás”.

Fuente: Propio.

De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Toma de Decisiones” en el enunciado “Defiende sus alternativas elegidas utilizando la evidencia y seguridad, sin ofender a los demás”, el 2.27% de los colaboradores se encuentran en el parámetro en desacuerdo, el 38.64% se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 29.55% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 29.55% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 40.91% de colaboradores en estrategias que mejoren la forma de defender las alternativas elegidas basadas en la evidencia y seguridad.

Enunciado 4: Comunica a los miembros de la organización las decisiones tomadas.

Tabla 21. Resultados de la tabulación enunciado comunica a los miembros de la organización las decisiones tomadas.

Enunciado 4	Comunica a los miembros de la organización las decisiones tomadas.	
	Valoración	Porcentaje %
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	1	2,27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	43,18%
De acuerdo	16	36,36%
Totalmente de acuerdo	8	18,18%
Total	44	100,00%



Figura 34. Gráfico resultado enunciado “Comunica a los miembros de la organización las decisiones tomadas”.

Fuente: Propio

De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, en la competencia “Toma de Decisiones” en el enunciado “Comunica a los miembros de la organización las decisiones tomadas”, el 2.27% de los colaboradores se encuentran en el parámetro en desacuerdo, el 43.18% se encuentran en un parámetro medio el cual no representa ni acuerdo, ni desacuerdo, el 36.36% se encuentran en el parámetro de acuerdo y el 18.18% se encuentran en el parámetro totalmente de acuerdo.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 45.45% de colaboradores en estrategias que mejoren la comunicación de la organización en cuanto a las decisiones tomadas.

3.3. Resultados

Después de realizar las evaluaciones del desempeño a los 44 colaboradores de la Pizzería Dirulo obtuvimos los siguientes resultados:

3.3.1. *Resultado Global.* En el resultado global se toman en cuenta los 44 colaboradores evaluados.

Tabla 22. Resultados de la tabulación global.

RESULTADO GLOBAL	Resultado Global de todos los colaboradores.	
	N° de Colaboradores	Porcentaje
Bajo	0	0,00%
Medio	18	40,91%
Alto	26	59,09%
Total:	44	100,00%

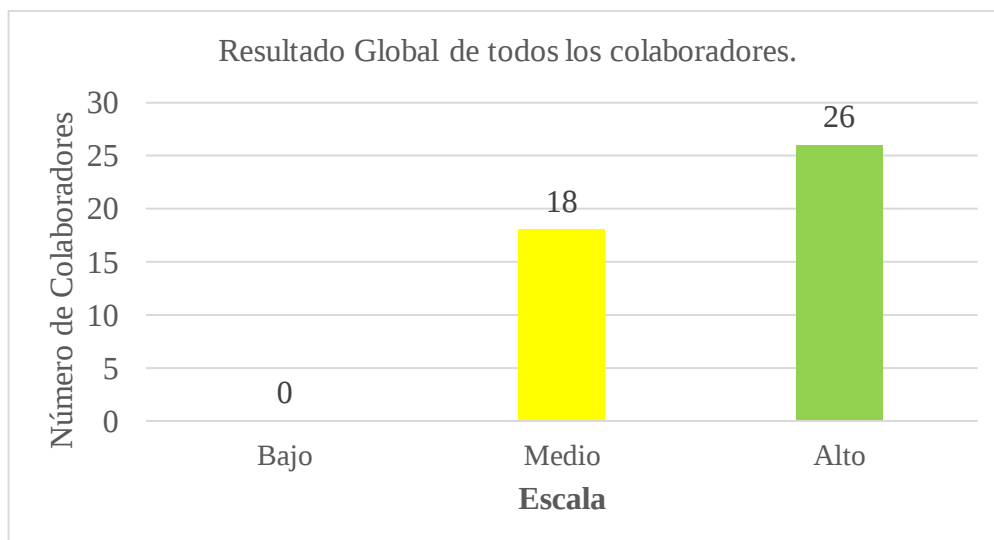


Figura 35. Gráfico resultado global de todos los colaboradores.

Fuente: Propio

De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada a todos los colaboradores de la Pizzería Dirulo, el resultado global arrojado y de acuerdo a la escala de valoración dentro del grado de desarrollo de competencias bajo se encuentran el 0.00% de los colaboradores 0.00%, dentro del grado de desarrollo de competencias medio se encuentran el 40.91% y dentro del grado de desarrollo de competencias alto se encuentran el 43.18% de los colaboradores.

Con estos resultados se determina que se debe trabajar gradualmente con el 40.91% de colaboradores en estrategias para mejorar el desempeño.

3.3.2. Resultado de la evaluación según locales. Con el fin de obtener resultados objetivos se realizó el cruce de acuerdo con el total de colaboradores por sucursal, las tres sucursales tomadas en cuenta fueron Cardenal (Sector Sur), Madrigal (Sector Sur) y Parral (Sector Norte) en donde de obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 23. Resultados de la tabulación según el local.

	N° DE COLABORADORES POR LOCAL	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO %	MEDIO %	ALTO %
CARDENAL	4	0	0	4	0,00%	0,00%	100,00 %
MADRIGAL	19	0	9	10	0,00%	47,37%	52,63 %
PARRAL	21	0	9	12	0,00%	42,86%	57,14 %
TOTAL COLABORADORES:	44						

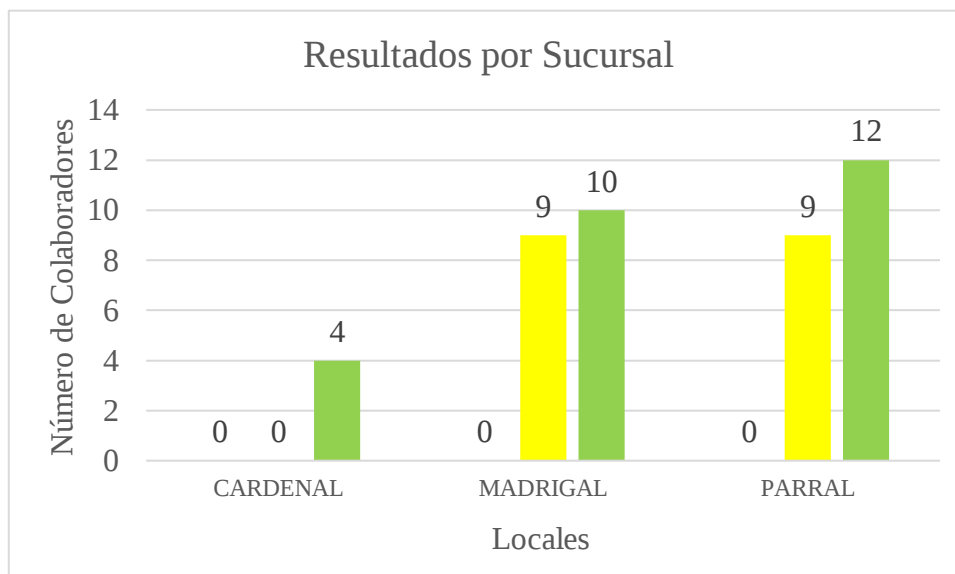


Figura 36. Gráfico resultados por sucursal.

Fuente: Propio

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Sucursal Cardenal el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias bajo es el 0.00%, el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias medio es el 0.00% y el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias alto es el 100.00%.

En la Sucursal Madrigal el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias bajo es el 0.00%, el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias medio es el 47.37% y el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias alto es el 52.63%.

En la Sucursal Parral el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias bajo es el 0.00%, el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias medio es el 42.86% y el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias alto es el 57.14%.

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos afirmar que se deberían aplicar estrategias para mejorar el desempeño en las sucursales Madrigal y Parral donde se encuentran varios colaboradores se tienen un grado de desarrollo de competencias medio.

3.3.3. *Resultado de evaluación según área.* Con el fin de obtener resultados objetivos se realizó el cruce de acuerdo con el total de colaboradores por área de trabajo, las dos áreas tomadas en cuenta fueron Producción y Administración en donde de obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 24. Resultados de la tabulación según el área de trabajo.

	N° DE COLABORADORES POR ÁREA	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO %	MEDIO %	ALTO %
ADMINISTRACIÓN	12	0	2	10	0,00%	16,67%	83,33%
PRODUCCIÓN	32	0	16	16	0,00%	50,00%	50,00%
TOTAL COLABORADORES:	44						

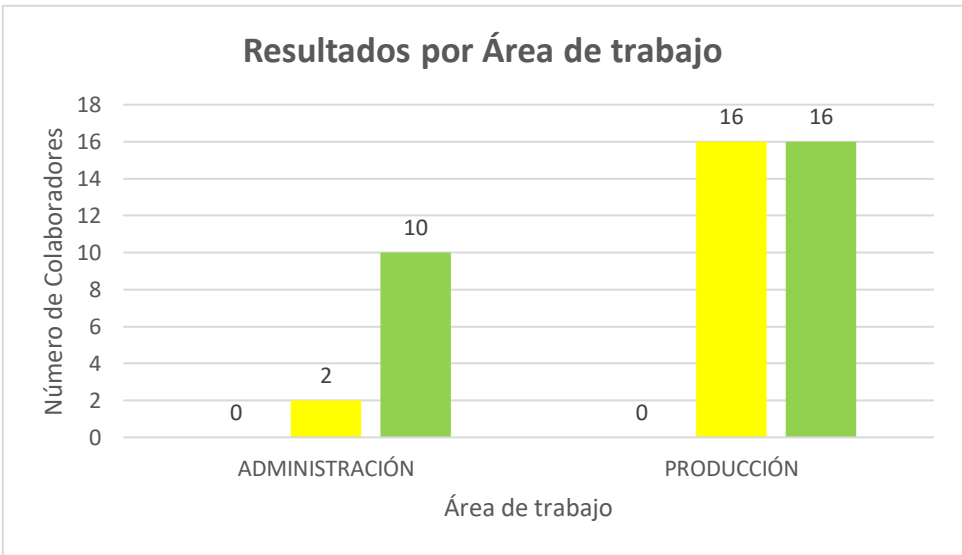


Figura 37. Gráfico resultados por área de trabajo.

Fuente: Propio

De acuerdo con los resultados obtenidos en el área Administrativa el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias bajo es el 0.00%, el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias medio es el 16.67% y el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias alto es el 83.33%.

En el área de Producción el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias bajo es el 0.00%, el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias medio es el 50.50% y el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias alto es el 50.50%.

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos afirmar que se deberían aplicar estrategias para mejorar el desempeño en el área de producción donde se encuentran varios colaboradores se tienen un grado de desarrollo de competencias medio.

3.3.4. Resultado de la evaluación según género. Con el fin de obtener resultados objetivos se realizó el cruce de acuerdo con el total de colaboradores por género del colaborador, es decir, hombre y mujer en donde de obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 25. Resultados de la tabulación según género.

	N° DE EMPLEADOS POR GÉNERO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO %	MEDIO %	ALTO %
HOMBRE	20	0	9	11	0,00%	45,00%	55,00%
MUJER	24	0	9	15	0,00%	37,50%	62,50%
TOTAL COLABORADORES:	44						

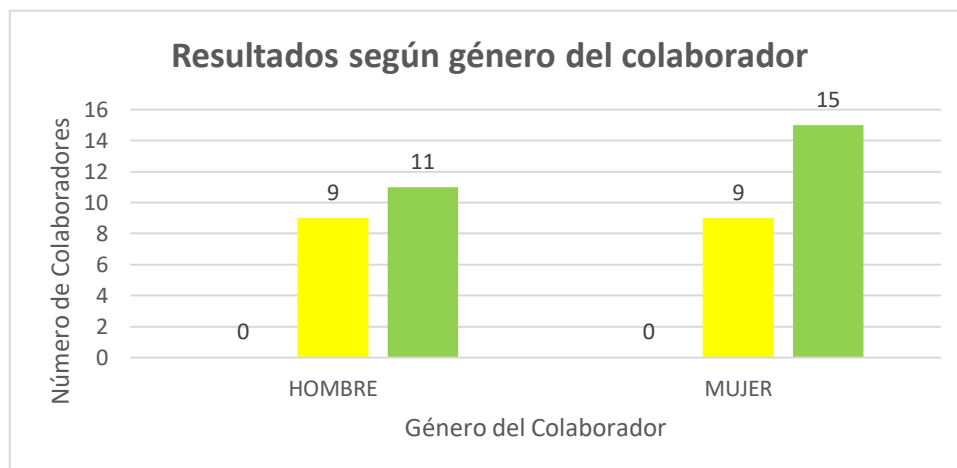


Figura 38. Gráfico resultados por género del colaborador.

Fuente: Propio

De acuerdo con los resultados obtenidos dentro del grupo de hombres el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias bajo es el 0.00%, el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias medio es el 45.00% y el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias alto es el 55.00%.

En el grupo de mujeres el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias bajo es el 0.00%, el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias medio es el 37.50% y el porcentaje de colaboradores que tienen un grado de desarrollo de competencias alto es el 62.50%.

Con estos resultados podemos afirmar que se deberían aplicar estrategias para mejorar el desempeño en el grupo de hombres donde se encuentran varios colaboradores se tienen un grado de desarrollo de competencias medio.

4. CAPÍTULO IV: PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la realización de la Evaluación del Desempeño por Competencias a los empleados de la Pizzería Dirulo presentaremos varias propuestas de mejora basándonos en dos áreas específicas: producción y administración y potenciando el grado de desarrollo de competencias medio, ya que, según la escala de valoración es en donde podemos mejorar.

En el caso del área de recursos humanos propondremos recomendaciones con las cuales se podría fomentar el grado de desarrollo de competencias y la motivación en los colaboradores.

4.1. Propuestas de mejora para el área de producción.

De acuerdo con la información proporcionada por la compañía en el área de producción se encuentran 32 colaboradores, distribuidos en 3 locales, 3 colaboradores para la sucursal Cardenal, 18 colaboradores para la sucursal Madrigal cabe recalcar que es la sucursal donde se encuentra también la planta productiva y 11 colaboradores para la Sucursal Parral.

En los resultados obtenidos mediante las Evaluaciones del Desempeño por Competencias de los 32 colaboradores pertenecientes al área productiva 16, es decir, el 50% tiene un grado de desarrollo de competencias medio mientras que el otro 50% tiene un grado de desarrollo de competencias alto a nivel global tomando en cuenta todas las competencias de la evaluación, con el fin de evitar sesgos y para que la evaluación tenga resultados objetivos presentaremos a manera de resumen los resultados promedio de la evaluación en cada enunciando dentro de cada competencia, es preciso mencionar que cada enunciado se valora en una escala del 1 al 5 siendo la calificación más alta 5 y la calificación más baja 1.

4.1.1. *Liderazgo*. En la competencia Liderazgo para el área de producción tenemos que enfocarnos en el enunciado “Orienta y motiva a su equipo de trabajo a cumplir con sus obligaciones de la manera más eficiente”, ya que es el enunciado con puntaje promedio más bajo.

Tabla 26. Promedio resultado competencia Liderazgo área de Producción.

PROMEDIO RESULTADOS COMPETENCIA "LIDERAZGO" EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN			
Ha logrado gran influencia en su equipo de trabajo.	Cumple consistentemente con sus múltiples compromisos, incluso cuando está bajo presión.	Orienta y motiva a su equipo de trabajo a cumplir con sus obligaciones de la manera más eficiente.	Representa a la empresa en todo momento.
3,97	4,22	3,31	3,84

Propuesta: Basándonos en el resultado promedio con puntaje más bajo de los cuatro enunciados calificados, correspondientes a la competencia Liderazgo se propone implementar un plan de coaching empresarial denominado “Aprendiendo juntos”, en donde se va a elegir 8 personas de la misma organización pero que cuenten con más experiencia y tiempo en el área de trabajo, a estos colaboradores se les denominarán coaches. Cada coach tendrá a su cargo 4 colaboradores y servirá de guía y orientación para cada miembro de su equipo.

Para poner en marcha el plan de coaching empresarial es necesario utilizar el modelo GROW que se define como un método que tiene como base la resolución de conflictos proponiendo metas y orientando resultados, siendo uno de los más utilizados en las empresas, cuenta con cuatro fases fundamentales que son: Goal (Meta), Reality (Realidad), Option (Opciones) y Will (Poner en acción). (Beguería, 2018)

Fase 1: Goal (Meta)

Dentro de esta fase se formulan los objetivos que quieren ser alcanzados, el coach puede proponer un ejercicio en el cual el colaborador pueda evaluarse con características que tiene actualmente y cuáles podría mejorar o lograr tener a futuro. (Beguería, 2018)

Fase 2: Reality (Realidad)

Una vez planteados los objetivos, es fundamental conocer el estado actual de cómo nos encontramos, con el fin de profundizar esta fase es necesario tener las metas claras, conocer en dónde nos encontramos en el ahora, cuáles son las debilidades a las cuales les tenemos que hacer frente y cuáles son las fortalezas que tenemos que potenciar. (Beguería, 2018)

Fase 3: Option (Opciones)

Aterrizando en la realidad y con las metas claras, se plantea indagar las posibles soluciones para superar las barreras, es importante tener varias alternativas y siempre mejorarlas con el fin de escoger una alternativa que sirva como base para la resolución de los problemas. (Beguería, 2018)

Fase 4: Will (Poner en acción)

Después de haber analizado todas las alternativas de solución se procede a elegir la mejor opción y poner en marcha, para lograr cumplir con los objetivos planteados al inicio. (Beguería, 2018)

Terminado el proceso de coaching empresarial es necesario evaluarlo con el fin de revisar los resultados obtenidos.

4.1.2. *Comunicación.* En la competencia Comunicación para el área de producción tenemos que enfocarnos en el enunciado “Adapta su estilo de comunicación de acuerdo con la situación y la audiencia”, ya que es el enunciado con puntaje promedio más bajo.

Tabla 27. Promedio resultado competencia Comunicación área de Producción.

PROMEDIO RESULTADOS COMPETENCIA "COMUNICACIÓN" EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN			
La forma de comunicarse con todos los miembros de la organización es permanente y clara.	Construye con rapidez una relación de comunicación y confianza con otros y participa de manera personal con sus colegas y clientes.	Escucha a los demás miembros de la organización en cualquier situación que se presente antes de emitir algún comunicado.	Adapta su estilo de comunicación de acuerdo a la situación y la audiencia.
3,53	3,78	3,56	3,50

Propuesta: Basándonos en el resultado promedio con puntaje más bajo de los cuatro enunciados calificados, correspondientes a la competencia Comunicación se propone fortalecer la comunicación asertiva basándonos en algunas técnicas e implementando un taller de asertividad trimestral.

Al enfrentarse a distintas situaciones en el lugar de trabajo los empleados pueden tener tres tipos distintos de actuar y comunicarse, los cuales son:

- **Estilo pasivo:** Piensan más en los deseos de la otra persona que en los de ellos mismos, no intentan incomodar a nadie.

- **Estilo agresivo:** Suelen poner por delante los que ellos piensan y necesitan que lo que piensan y necesitan los demás, levantan la voz a menudo.
- **Estilo asertivo:** Defienden sus propios deseos y necesidades y respetan los deseos y necesidades de los demás. (Ruíz, Gago, García, & López, 2012)

Con esta información se propone realizar un taller de asertividad de forma trimestral el cual se hará de acuerdo con la siguiente ficha:

PLANIFICACIÓN TALLER DE ASERTIVIDAD PIZZERÍA DIRULO		
OBJETIVO DEL TALLER:	Desarrollar la comunicación asertiva entre los empleados de la Pizzería Dirulo.	
PERIODICIDAD:	Trimestral / 4 veces al año.	
TIEMPO NECESARIO:	1 hora con 20 minutos.	
TAMAÑO DEL GRUPO:	44 empleados.	
LUGAR:	Espacio verde y recreativo escogido por el área de talento humano.	
RECURSOS:	Humanos Modelador, organizadores y empleados.	
	Materiales: Papel bond, esferos y pizarra.	
FASES DEL TALLER:	Fase 1:	Explicación por parte del modelador del taller y lluvia de ideas sobre el estilo de comunicación asertiva y sus funcionalidades.
	Fase 2:	El modelador escoge 10 colaboradores para que de manera individual cada colaborador piense y escriba las características de la persona más sumisa que ellos conozcan dentro o fuera del trabajo.
		El modelador escoge 10 colaboradores para que de manera individual cada colaborador piense y escriba las características de la persona más agresiva que ellos conozcan dentro o fuera del trabajo.
		El modelador escoge 10 colaboradores para que de manera individual cada colaborador piense y escriba las características de la persona más asertiva que ellos conozcan dentro o fuera del trabajo.
	Fase 3:	Es necesario que las personas escogidas pertenecientes a los tres estilos asignados, por turnos, se levantarán y actuarán por todo el lugar con actitudes de acuerdo al estilo otorgado utilizando un lenguaje no verbal.
	Fase 4:	En cada actuación el modelador irá mencionando características de los estilos de comunicación y explicándolos.
	Fase 5:	Al final se hará una intervención entre colaboradores a manera de debate defendiendo los estilos de comunicación perteneciente a cada grupo.
	Fase 6:	Como final de la intervención se introducirán situaciones en las que el comportamiento es asertivo y se pedirá a la audiencia dar más ejemplos.

4.1.3. *Trabajo en equipo.* En la competencia Trabajo en equipo para el área de producción tenemos que enfocarnos en el enunciado “Mantiene a los demás bien informados acerca de los avances y resultados de su trabajo”, ya que es la variable con el promedio más bajo.

Tabla 28. Promedio resultado competencia Trabajo en Equipo área de Producción.

PROMEDIO RESULTADOS COMPETENCIA "TRABAJO EN EQUIPO" EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN			
Participa de manera activa con su equipo de trabajo.	Comparte la responsabilidad sobre las tareas asignadas al equipo de trabajo.	Mantiene a los demás bien informados acerca de los avances y resultados de su trabajo.	Escucha de manera activa y confirma su comprensión formulando las preguntas adecuadas.
4,03	4,00	3,66	3,69

Propuesta: Basándonos en el resultado promedio con puntaje más bajo de los cuatro enunciados calificados, correspondientes a la competencia Trabajo en Equipo se propone implementar un reporte de avance semanal, en donde los colaboradores incluyan las actividades que realizaron durante la semana especificando cada día.

[illegible]

De acuerdo a esta información los jefes de cada área estarán al tanto de la carga laboral de cada colaborador y su disponibilidad para tomar decisiones objetivas.

4.1.4. *Calidad y Productividad.* En la competencia Calidad y Productividad para el área de producción tenemos que enfocarnos en el enunciado “Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización.”, ya que es la variable con el promedio más bajo.

Tabla 29. Promedio resultado competencia Calidad y Productividad área de Producción.

PROMEDIO RESULTADOS COMPETENCIA "CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD" EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN			
Agrega valor a su trabajo con técnicas específicas.	Genera trabajo de alta calidad que cumple las normas profesionales relevantes.	Se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área.	Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización.
3,84	4,06	3,91	3,50

Propuesta: Implementar un plan de capacitación anual basándose en dos ejes:

- Producción, conservación e innovación en alimentos.
- Servicio y atención al cliente.

El plan de capacitación anual se planifica realizar en el mes de febrero tiene duración de tres semanas consecutivas utilizando una hora diaria, se opta por el mes de febrero ya que es un mes sin tanto movimiento en ventas donde los empleados podrán poner su total atención en las capacitaciones, de acuerdo con la disponibilidad de los empleados se planteará un horario matutino y nocturno. El plan de capacitación consta de varios pasos:

PLAN DE CAPACITACIÓN TM-DIRULO CIA. LTDA.

Determinación y análisis de necesidades.

Mediante el análisis del entorno tanto interno como externo de la empresa, utilizando una matriz DAFO, se pueden identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para conocer la realidad actual de la organización, por tanto, de esta manera detectaremos las necesidades para la misma. (Magazine, 2020)

Diseño del plan de capacitación.

Para el diseño del plan de capacitación es necesario cumplir con 4 fases fundamentales:

- Fase 1: Planificación del cronograma de capacitación.
- Fase 2: Objetivos planteados.
- Fase 3: Asignación de recursos.
- Fase 4: Evaluación de resultados.

En la ejecución del plan es necesario comunicar a todos los trabajadores y proceder con la ejecución de acuerdo al cronograma, también es de vital importancia evaluar el proceso para obtener los resultados. (Magazine, 2020)

Cronograma plan de capacitación

Véase Anexo C.

4.1.5. *Toma de decisiones.* En la competencia Toma de Decisiones para el área de producción tenemos que enfocarnos en el enunciado “Analiza los problemas desde la raíz para optar por las mejores alternativas de solución ya que es la variable con el promedio más bajo.

Tabla 30. Promedio resultado competencia Toma de Decisiones área de Producción.

PROMEDIO RESULTADOS COMPETENCIA "TOMA DE DECISIONES" EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN			
Analiza los problemas desde la raíz para optar por las mejores alternativas de solución.	Considera de una gama de alternativas antes de escoger una opción.	Defiende sus alternativas elegidas utilizando la evidencia y seguridad, sin ofender a los demás.	Comunica a los miembros de la organización las decisiones tomadas.
3,47	3,59	3,56	3,59

Propuesta: Con el fin de mejorar la toma de decisiones por parte de los empleados en el área productiva se implementará un instructivo, que servirá de guía, en situaciones que se presenten a diario, adicionalmente dentro del plan de capacitación anual se incluye una capacitación en toma de decisiones causa-raíz.

INSTRUCTIVO TOMA DE DECISIONES

Procedimiento:

Etapas 1: Contextualizar el momento en el cual se presenta la toma de decisiones, esto con el fin de evitar la subjetividad y algunos otros factores influyentes en el medio. (School, 2018)

Etapas 2: Dar a conocer el problema de forma adecuada, es decir, conocer cada uno de los factores que pueden o no afectar a la decisión, es importante también evaluar las posibles consecuencias. (School, 2018)

Etap 3: Formular varias alternativas de solución o tomar en cuenta las distintas posibilidades a ser utilizadas, en esta etapa es primordial considerar alternativas coherentes y reales. (School, 2018)

Etap 4: Evaluar las alternativas de solución escogidas, considerando las ventajas y desventajas de cada una de ellas, esto con el fin de analizar de manera adecuada antes de efectuar posibles respuestas. (School, 2018)

Etap 5: Después de haber realizado el proceso anterior, analizando de manera adecuada las alternativas, es el momento de elegir la mejor opción. (School, 2018)

4.2. Propuestas de mejora para el área administrativa.

De acuerdo a la información proporcionada por la compañía en el área administrativa se encuentran 12 colaboradores, distribuidos en 3 locales, 1 colaborador para la sucursal Cardenal, 10 colaboradores para la sucursal Parral cabe recalcar que es la sucursal donde se encuentran los gerentes de la organización y 1 colaborador para la Sucursal Madrigal.

En los resultados obtenidos mediante las Evaluaciones del Desempeño por Competencias de los 12 colaboradores perteneciente al área administrativa 2, es decir, el 16.67% tiene un grado de desarrollo de competencias medio mientras que el otro 83.33% tiene un grado de desarrollo de competencias alto a nivel global tomando en cuenta todas las competencias de la evaluación, con el fin de evitar sesgos y para que la evaluación tenga resultados objetivos presentaremos a manera de resumen los resultados promedio de la evaluación en cada enunciando dentro de cada competencia, es preciso mencionar que cada enunciado se valora en una escala del 1 al 5 siendo la calificación más alta 5 y la calificación más baja 1.

4.2.1. *Liderazgo*. En la competencia Liderazgo para el área administrativa tenemos que enfocarnos en el enunciado “Orienta y motiva a su equipo de trabajo a cumplir con sus obligaciones de la manera más eficiente.”, ya que es la variable con el promedio más bajo.

Tabla 31. Promedio resultado competencia Liderazgo área Administrativa.

PROMEDIO RESULTADOS COMPETENCIA "LIDERAZGO" EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA			
Ha logrado gran influencia en su equipo de trabajo.	Cumple consistentemente con sus múltiples compromisos, incluso cuando está bajo presión.	Orienta y motiva a su equipo de trabajo a cumplir con sus obligaciones de la manera más eficiente.	Representa a la empresa en todo momento.
4,08	4,33	3,67	4,67

Propuesta: Uno de los problemas que causan insatisfacción en los empleados son los horarios dentro de la planta productiva, por lo tanto, es importante reconocer que la flexibilidad en horarios y el motivar la responsabilidad del empleado por el mismo sin presiones, crea valor dentro de las organizaciones por esta razón se propone flexibilizar los horarios de trabajo bajo 2 turnos dentro de la planta productiva:

Turno 1: De 06h00 a 14h00.

Turno 2: De 14h00 a 10h00.

Otorgar plenamente la responsabilidad de las actividades asignadas a cada uno de los empleados sin observarlos de manera continua, propiciando la innovación y creatividad contribuirá con la motivación de los mismos. Por esta razón, utilizaremos esta técnica esperando resultados positivos.

4.2.2. *Comunicación.* En la competencia Comunicación para el área administrativa tenemos que enfocarnos en el enunciado “La forma de comunicarse con todos los miembros de la organización es permanente y clara”, ya que es la variable con el promedio más bajo.

Tabla 32. Promedio resultado competencia Comunicación área Administrativa.

PROMEDIO RESULTADOS COMPETENCIA "COMUNICACIÓN" EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA			
La forma de comunicarse con todos los miembros de la organización es permanente y clara.	Construye con rapidez una relación de comunicación y confianza con otros y participa de manera personal con sus colegas y clientes.	Escucha a los demás miembros de la organización en cualquier situación que se presente antes de emitir algún comunicado.	Adapta su estilo de comunicación de acuerdo a la situación y la audiencia.
4,00	4,17	4,17	4,17

Propuesta: Implementar un plan de comunicación interna.

Con el fin de que todos los miembros de la organización puedan comunicarse de forma permanente y clara se propone implementar un plan de comunicación que cuenta con los siguientes pasos:

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO TM-DIRULO CIA. LTDA.

Paso 1: Análisis Situacional.

Análisis del entorno tanto interno como externo denominado DAFO, con este análisis conoceremos la situación real y actual de la empresa. (Guijarro, 2020)

Paso 2: Definición de Objetivos.

Es importante definir los objetivos para el correcto funcionamiento del plan estratégico de comunicación, un correcto establecimiento de objetivos exige utilizar la regla SMART. (Guijarro, 2020)

Paso 3: Público Objetivo.

La definición del público objetivo se obtiene realizando algunas preguntas tales como:

- ¿A quién nos vamos a dirigir?
- La edad
- Ocupación
- ¿Cuál es el nivel de ingresos?
- ¿Cuáles son los intereses de las personas?

A partir de estas preguntas, lograremos encontrar el público objetivo y determinar el tono, los canales y los mensajes que utilizaremos. (Guijarro, 2020)

Paso 4: Mensaje.

El mensaje es la información que queremos transmitir mediante nuestro plan, estos mensajes deben tener características específicas como las que se menciona a continuación:

- Claro, preciso y directo.
- Gramatical, con sentido y acorde a las necesidades del público. (Guijarro, 2020)

Paso 5: Recursos y Presupuesto.

En el plan de comunicación a implementar es necesario definir los recursos materiales como los no materiales y el presupuesto que como empresa se va a asignar para los mismos. (Guijarro, 2020)

Paso 6: Canales.

De acuerdo con los pasos anteriores conoceremos cuáles serán los mejores canales de comunicación para utilizar. (Guijarro, 2020)

Algunos de ellos son:

- Conferencias
- Redes sociales
- WhatsApp
- Cartelera

Paso 7: Plan de acción.

Después de analizar la situación de la empresa, definir objetivos, analizar el público objetivo, definir el mensaje, elegir los canales de comunicación y asignar los recursos y el presupuesto para el plan, es el momento de llevar a cabo acciones que nos ayuden a cumplir con nuestros objetivos planteados. (Guijarro, 2020)

Paso 8: Calendario de acciones.

De acuerdo con cada acción planificada en el paso anterior se debe elaborar un calendario correspondiente a la fecha de inicio y fin de la acción a implementar, la periodicidad de la acción y los responsables. (Guijarro, 2020)

Paso 9: Evaluación de resultados.

Al finalizar la implementación del plan de comunicación en la empresa es necesario desarrollar una evaluación de cumplimiento de acuerdo con los objetivos planteados, con el fin de verificar los resultados. (Guijarro, 2020)

4.2.3. *Trabajo en equipo.* En la competencia Trabajo en equipo para el área administrativa tenemos que enfocarnos en el enunciado “Mantiene a los demás bien informados acerca de los avances y resultados de su trabajo”, ya que es la variable con el promedio más bajo.

Tabla 33. Promedio resultado competencia Trabajo en equipo área Administrativa.

PROMEDIO RESULTADOS COMPETENCIA "TRABAJO EN EQUIPO" EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA			
Participa de manera activa con su equipo de trabajo.	Comparte la responsabilidad sobre las tareas asignadas al equipo de trabajo.	Mantiene a los demás bien informados acerca de los avances y resultados de su trabajo.	Escucha de manera activa y confirma su comprensión formulando las preguntas adecuadas.
4,75	4,75	4,00	4,17

Propuesta: Basándonos en el resultado promedio con puntaje más bajo de los cuatro enunciados calificados, correspondientes a la competencia Trabajo en Equipo se propone implementar un reporte de avance semanal, en donde los colaboradores incluyan las

actividades que realizaron durante la semana especificando cada día de igual forma que para los colaboradores del área productiva.

Reporte Semanal						
Nombre del Empleado:						
Local:						
Área de Trabajo:						
Semana:						
Información de Actividades						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo

Firma Colaborador

Firma Jefe Inmediato

De acuerdo a esta información los jefes de cada área estarán al tanto de la carga laboral de cada colaborador y su disponibilidad para tomar decisiones objetivas.

4.2.4. *Calidad y productividad.* En la competencia Calidad y Productividad para el área administrativa tenemos que enfocarnos en el enunciado “Se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área.”, ya que es la variable con el promedio más bajo.

Tabla 34. Promedio resultado competencia Calidad y Productividad área Administrativa.

PROMEDIO RESULTADOS COMPETENCIA "CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD" EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA			
Agrega valor a su trabajo con técnicas específicas.	Genera trabajo de alta calidad que cumple las normas profesionales relevantes.	Se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área.	Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización.
4,00	4,08	3,67	3,75

Propuesta: En este punto se implementará el plan de capacitación anual presentado en el área productiva de manera adecuada para todos los empleados de la empresa.

4.2.5. *Toma de decisiones.* En la competencia Toma de decisiones para el área administrativa tenemos que enfocarnos en el enunciado “Comunica a los miembros de la organización las decisiones tomadas”, ya que es la variable con el promedio más bajo.

Tabla 35. Promedio resultado competencia Toma de decisiones área Administrativa.

TOMA DE DECISIONES			
Analiza los problemas desde la raíz para optar por las mejores alternativas de solución.	Considera de una gama de alternativas antes de escoger una opción.	Defiende sus alternativas elegidas utilizando la evidencia y seguridad, sin ofender a los demás.	Comunica a los miembros de la organización las decisiones tomadas.
4,75	4,67	4,67	4,00

Propuesta: La alta gerencia es participe de la toma de las decisiones más importantes que afectarán o beneficiarán a toda la organización, por esta razón es importante que se tome en cuenta a los colaboradores, con el fin de mantenerlos informados sobre temas de interés.

A raíz de este problema es necesario implementar medios de comunicación efectiva por parte de las personas que toman decisiones. En este caso se tomará en cuenta la implementación un correo electrónico que hará partícipes a todos los empleados comunicando las decisiones importantes, comunicados de feriados, comunicados de bioseguridad, etc.

De manera adicional se implementará una cartelera tanto digital como física en donde se encuentre la información a ser transmitida a los empleados, también por cada área se administrará un grupo de WhatsApp únicamente para notificaciones de trabajo y pertinentes.

4.3. Recomendaciones área de Talento Humano

De acuerdo con el análisis realizado mediante las evaluaciones del desempeño, conversaciones con expertos en el área de talento humano, el personal de la empresa y la alta gerencia, se generan varias recomendaciones:

- Dentro de la empresa no se mantiene un día fijo de pagos de remuneraciones, esto genera malestar en los colaboradores, por ende, recomendamos fijar el 30 de cada mes como día de pagos de remuneraciones.
- Rotar al personal de acuerdo con el sector donde vive para evitar retrasos en la hora de llegada, considerando también la situación económica.

- Crear un correo electrónico informativo para enviar a los correos institucionales de cada colaborador, en donde todos puedan estar al tanto de las medidas que está tomando la empresa.
- Administrar grupos de WhatsApp de acuerdo con el área de trabajo en donde se puedan enviar notificaciones y comunicaciones mucho más rápidas y efectivas.

PLAN OPERATIVO PARA IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA

PROPUESTAS DE MEJORA							
Objetivo: Diseñar estrategias de mejoramiento con los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño.							
Fecha de programación: Año 2022.							
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	PERIODICIDAD	TIEMPO	ÁREA	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO
Plan de Coaching Empresarial	Cada coach tendrá a su cargo 4 colaboradores y servirá de guía y orientación para cada miembro de su equipo.	Anual	N/A	Producción	Departamento de Recursos Humanos.	Humanos	\$ -
Taller de Asertividad	Desarrollar la comunicación asertiva entre los empleados de la Pizzería Dirulo.	Trimestral	Enero - Abril - Julio - Octubre	Producción	Departamento de Recursos Humanos.	Humanos Tecnológicos Económicos	\$ 200.00
Reporte de Actividades	Implementar un reporte de avance semanal, en donde los colaboradores incluyan las actividades que realizaron durante la semana especificando cada día.	Semanal	Enero - Diciembre	Producción / Administración	Departamento de Producción.	Materiales	\$ -
Plan de Capacitación	Implementar un plan de capacitación.	Anual	Febrero	Producción / Administración	Departamento de Recursos Humanos.	Humanos Tecnológicos Económicos	\$ 3,200.00
Instructivo para la Toma de Decisiones	Implementar un instructivo para la toma de decisiones.	N/A	N/A	Producción	Departamento de Recursos Humanos.	Humanos Materiales	\$ -
Horarios rotativos	Flexibilizar los horarios de trabajo bajo 2 turnos dentro de la planta productiva.	N/A	N/A	Administración	Departamento de Producción.	Humanos	\$ -
Plan de Comunicación Interno	Implementar un plan de comunicación interna.	Situacional	Enero - Diciembre	Administración	Departamento de Recursos Humanos.	Humanos Tecnológicos Económicos	\$ 100.00
Cartelera física y digital	Implementar una cartelera como física en donde se encuentren las novedades importantes.	Mensual	N/A	Administración	Departamento de Recursos Humanos.	Materiales Económicos	\$ 100.00
Grupo de WhatsApp	Implementar un grupo de WhatsApp en donde se transmitan novedades importantes.	N/A	N/A	Administración	Departamento de Recursos Humanos.	Humanos Tecnológicos	\$ -
Correo electrónico informativo	Implementar un correo electrónico informativo donde se notifiquen asuntos importantes a los colaboradores.	N/A	N/A	Producción / Administración	Departamento de Recursos Humanos.	Humanos Tecnológicos	\$ -

Dentro del plan operativo para implementar estrategias de mejora existen varias actividades que no cuentan con presupuesto asignado, ya que, son actividades que se desarrollan de forma interna dentro de la organización y no tienen costo, las cuáles son: Plan de Coaching Empresarial, Reporte de actividades, Instructivo para la toma de decisiones, Horarios Rotativos, Grupo de WhatsApp y Correo electrónico informativo.

En el caso del taller de asertividad, el plan de capacitación, el plan de comunicación y la cartelera física y digital, son actividades con asignación de presupuesto, en donde, se cotizaron varias opciones.

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES

- Después de analizar la estructura organizacional y los procesos relacionados a Talento Humano se detectó que existen fallas al momento de ejecutarlos lo que conlleva a disgustos en el personal y fomenta la desorganización.
- En conjetura con las entrevistas realizadas al personal de TM Dirulo, las principales causas de malestar en los empleados son la tardanza en el pago de remuneraciones, la poca flexibilidad de horarios dentro de la planta productiva y la falta de asignación y distribución de personal por sectores.
- De acuerdo con el análisis del modelo de evaluación las variables que afectan al desempeño laboral de los colaboradores de la Pizzería Dirulo son el ambiente de trabajo, el equipo de trabajo, la falta de motivación y la falta de comunicación.
- Durante todo el proceso de la preparación para la evaluación llegamos a la conclusión que existen factores adversos que pueden afectar la productividad y motivación de los empleados, por lo tanto, para que una organización logre la satisfacción en sus clientes a la par tiene que lograr la satisfacción en sus empleados.
- En consenso con docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Consultores externos y la Gerencia de TM Dirulo, se construyó una evaluación del desempeño por competencias abordando todos los temas y recomendaciones de cada uno, dando como resultado una evaluación adecuada de acuerdo con el giro del negocio y la estructura de la organización.

- Los resultados de la evaluación del desempeño por competencias de los colaboradores de la Pizzería Dirulo en las cinco competencias analizadas (Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Calidad y Productividad y Toma de Decisiones) arrojaron resultados de acuerdo con las áreas de trabajo divididas en producción donde se encuentra la manufactura de los productos y el servicio, y administrativo donde se encuentran las gerencias y los administradores de locales. En este sentido en el área de producción las competencias con valoración más baja son Trabajo en Equipo y Toma de Decisiones, en el caso del área administrativa las competencias con valoración más baja son Comunicación y Trabajo en equipo, por lo tanto, las estrategias de mejora van enfocadas a estos puntos.

- Después de realizar la evaluación del desempeño por competencias para los colaboradores de la Pizzeria Dirulo se establecieron las siguientes estrategias: Capacitación de personal, Plan de comunicación, Talleres de asertividad, Plan de Coaching Empresarial y otros.

- De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la evaluación del desempeño por competencias de los colaboradores de la Pizzería Dirulo se plantearon estrategias de mejora enfocadas en el puntaje más bajo de cada enunciado en cada una de las competencias, de esta manera se plantearon planes de comunicación y capacitación, talleres de asertividad, regular las actividades diarias y otros.

-

- La forma de valorar a los colaboradores es garantía del éxito en las empresas, por lo tanto, al realizar recomendaciones para mejorar el ambiente y las condiciones laborales se fomenta una mejor productividad en los colaboradores.

6. RECOMENDACIONES

- Tomar en cuenta lo que los colaboradores consideran como problemas para poder resolverlos desde la alta gerencia, generando atención y motivación para los mismos.
- Elaborar y socializar un manual para cada uno de los procesos de la empresa con el fin de brindar una guía a los colaboradores y evitar la desorganización en cada una de las áreas de trabajo.
- Establecer un medio de comunicación efectiva entre la alta gerencia y todos los colaboradores de la organización con el fin de involucrar a los mismos y que ellos se sientan motivados con esta participación.
- Tener un medio informativo mediante el cual los jefes inmediatos de los colaboradores estén al tanto de la carga laboral de cada uno, esto con el fin de evitar demoras en los procesos y mejorar la productividad.
- Es necesario fomentar estrategias de trabajo en equipo dentro de la organización para que los colaboradores puedan sentirse a gusto y disfrutar de las horas que pasan en su trabajo.
- Fomentar la socialización de las decisiones tomadas en la alta gerencia para lograr que los colaboradores se sientan parte fundamental de la misma.
- Contribuir con la implementación de un plan de comunicación a nivel organizacional en áreas importantes como son el servicio y la optimización de los recursos disponibles para la preparación de alimentos.

- Considerar la situación económica, familiar y social de cada uno de los empleados, ya que, constituye uno de los factores que afectan en el desenvolvimiento de cada uno de ellos en sus áreas de trabajo.
- Tener periodicidad para realizar las evaluaciones del desempeño, es decir, realizar una evaluación del desempeño anual, implementar las estrategias para mejor y evaluar al final los resultados.
- Mejorar el modelo de evaluación del desempeño dependiendo de las tendencias mundiales para de esta manera estar actualizados y poder seguir mejorando los procesos dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Ancízar, M. (2008). *Bases biológicas del comportamiento animal y humano*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Barcelo, J. C. (2020). *IMF Business School*. Obtenido de 7 factores que afectan el rendimiento laboral: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/7-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral/>
- Beguería, S. (2018). *CEUPE - Centro Europeo de Postgrado*. Obtenido de CEUPE - Centro Europeo de Postgrado: <https://www.ceupe.com/blog/proceso-de-coaching.html>
- Boudrem, & Milkovich. (1994). *El desempeño laboral*.
- Capuano, A. (13 de 11 de 2004). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Compañías, L. d. (13 de 11 de 2020). *Derecho Ecuador*. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/ley-de-companias>
- Fernández, J. M. (1999). *Recursos humanos: fundamentos del comportamiento humano en la empresa*. Madrid: Ediciones Encuentro, S.A. .
- Gomez, R. (28 de 12 de 2018). Obtenido de <https://www.arete-activa.com/evaluacion-por-competencias-paso-a-paso-2/>
- Guijarro, M. (2020). *IEBS*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>
- Magazine, E. (15 de 03 de 2020). *Administración, Marketing y Tecnología*. Obtenido de <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/capacitacion-dentro-de-la-empresa-causas-de-decisiones-de-capacitacion-importancia-de-la-capacitacion-fases-del-programa-de-capacitacion/>
- Mazariegos, A. (23 de 06 de 2016). *GLOCALTHINKING*. Obtenido de <https://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>
- Ruíz, E., Gago, L., García, C., & López, S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid.

- School, E. B. (2018). Obtenido de <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/cinco-pasos-en-la-toma-de-decisiones>
- SRI. (2021). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>
- Superintendencia de compañías, v. y. (2021). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de Superintendencia de compañías, valores y seguros.: https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul?expediente=149448&tipo=1
- Grandío, A. (2005). Capital humano como fuente de ventajas competitivas.
- Alles, M. (2007). Desempeño por competencias: evaluación de 360°.
- Tarango, J. P. (2014). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Cano Pina.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland. (2012). *Administración estratégica*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- TM-Dirulo, C. L. (2020). Material Corporativo Dirulo. Quito.
- Cuesta, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento.
- Jiménez, A. (2012). Gestión del Talento Humano y Competitividad.
- Porret, M. (2010). Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.
- UNESCO. (1999). *UNESCO: Oficina Internacional de Educación*. Obtenido de <http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/owens.pdf>
- Vértice, E. (2008). *Planificación de los recursos humanos*. Málaga: Editorial Publicaciones Vértice.

ANEXOS

Anexo A. Evaluación del desempeño antigua Pizzería Dirulo.

Evaluación de Desempeño

Esta evaluación debe completarse por el inmediato superior del trabajador, marcando en las casillas correspondientes.

Nombre del Evaluador *

Patricia Horta

A quién vamos a Evaluar? *

Quilije Erwin - Mensajero/Repartidor

Local o área *

☒ Local Madrigal
☐ Local Cardenal
☐ Local Parral
☐ Producción
☐ Administración

Período de Evaluación *

Julio

1. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD: *

	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Capacidad de liderazgo	☐	☒	☐	☐
Capacidad para solucionar problemas	☐	☒	☐	☐
Tener iniciativa propia	☐	☒	☐	☐
Poseer valores como: Responsabilidad, respeto, disciplina	☐	☒	☐	☐
Adeptabilidad al cambio	☐	☒	☐	☐
Trabajo en equipo	☐	☐	☒	☐
Capacidad para seguir instrucciones	☐	☒	☐	☐
Actitud de servicio hacia el cliente interno/externo	☐	☐	☒	☐
Asistencia y Puntualidad	☐	☐	☒	☐
Presentación y aseo personal	☐	☒	☐	☐

Observaciones del Jefe Inmediato
 es buen motorizado, pero le falta poner un poco mas interés ante su trabajo

Fortalezas y Habilidades
 agilidad en domicilios

Oportunidades de Mejora
 mejora actitud cuando se le llama la atención por alguna falta cometida a veces sin darse cuenta

Requiere capacitación adicional? *

☐ Sí

☒ No

Identifique la necesidad u objeto de la capacitación *
 no es necesario capacitacion

Firmas: Evaluador / Evaluado

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo B. Detalle de resultados evaluación del desempeño por competencias.

[03 Resultados evaluación del desempeño Pizzería Dirulo.xlsx](#)

Anexo C. Cronograma de capacitación anual 2022.

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL TM DIRULO LTDA.																																						
Objetivo: Mejorar los conocimientos en varios aspectos considerados como fundamentales en los resultados de las evaluaciones del desempeño realizadas en el mes de abril del año 2021.																																						
Fecha de programación: Mes de febrero del año 2022.																																						
TEMA	SUBTEMAS	FORMA	ÁREA	INSTRUCTOR	COORDINADOR	PRESUPUESTO	MES	DÍA DEL MES																														
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Buenas prácticas de manufactura.	Definiciones de buenas prácticas de manufactura.	Teórica	Producción	Pendiente de asignación.	Jenny Martínez	\$ 800.00	Febrero																															
	Limpieza y manipulación de alimentos.	Práctica					Febrero																															
	Almacenamiento y cuidado de alimentos.	Práctica					Febrero																															
Gastronomía	Historia de la gastronomía.	Teórica	Producción	Pendiente de asignación.	Jenny Martínez	\$ 800.00	Febrero																															
	Recetas Pizzería Dirulo.	Práctica					Febrero																															
	Recetas Pizzería Dirulo.	Práctica					Febrero																															
	Recetas de bebidas Pizzería Dirulo.	Práctica					Febrero																															
Toma de decisiones causa - raíz	Definiciones y aspectos.	Teórica	Producción	Pendiente de asignación.	Jenny Martínez	\$ 800.00	Febrero																															
	Toma de decisiones causa - raíz.	Teórica					Febrero																															
	Método del caso toma de decisiones.	Teórica					Febrero																															
Organización de eventos y etiqueta	Conceptos de etique ya protocolo	Teórica	Administración	Pendiente de asignación.	Jenny Martínez	\$ 300.00	Febrero																															
	Decoración y cultura en la mesa	Práctica					Febrero																															
Servicio al cliente	Consideraciones de un buen anfitrión.	Teórica	Administración	Pendiente de asignación.	Jenny Martínez	\$ 300.00	Febrero																															
	Resolver quejas y reclamos.	Teórica					Febrero																															
	Satisfacción y fidelización de clientes.	Teórica					Febrero																															
Contabilidad	Módulo contabilidad.	Teórica	Administración	Pendiente de asignación.	Jenny Martínez	\$ 200.00	Febrero																															

Anexo D. Detalle de empleados.

N°	CEDULA	NOMBRE	GÉNERO	CARGO	LOCAL
1	1712706975	ANDRANGO SIMBAÑA DANIEL ALBERTO	HOMBRE	ALMACENISTA	PARRAL
2	1306254390	ARAUZ MOREIRA DAXY ESTELITA DOLORES	MUJER	AYUDANTE DE COCINA	CARDENAL
3	1204685398	BENITEZ VILLA SHIRLEY JOHANNA	MUJER	SALONERO	MADRIGAL
4	1757157977	BLANDON HENAO NUBIA ALEXANDRA	MUJER	SALONERO	MADRIGAL
5	1714772017	CEVALLOS OBANDO JEANNETH KARINA	MUJER	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	PARRAL
6	1754948808	CISNEROS QUIMI LEONELA CAROLINA	MUJER	CAJERO CERTIFICADO	MADRIGAL
7	1308554615	HIDALGO MERA NORMA YURUDENIS	MUJER	SALONERO	MADRIGAL
8	1727011940	HORTA SANGACHA PATRICIA VIVIANA	MUJER	CAJERO CERTIFICADO	MADRIGAL
9	201406006	INCA IZA MARIA MERCEDES	MUJER	HORNERO DE PIZZAS	MADRIGAL
10	1802282770	JARRIN GOMEZ JOHN NOE	MUJER	PANADERO / PASTELERO	PARRAL
11	1723214449	LUMBI AILLA VERONICA KARINA	MUJER	AYUDANTE DE COCINA	PARRAL
12	1709472102	MARTINEZ DE TORRES LUZ MERY	MUJER	GERENTE	PARRAL
13	401494885	MARTINEZ SARMIENTO JENNY GRACE	MUJER	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	PARRAL
14	1707033997	MAYORGA GOMEZ CARLOS ERNESTO	HOMBRE	PANADERO / PASTELERO	PARRAL
15	1722263744	MENDIETA VERGARA KEVIN MOISES	HOMBRE	SALONERO	MADRIGAL
16	1759703943	MIRANDA RUIZ DIANA CAROLINA	MUJER	SALONERO	PARRAL
17	1712561768	MORALES MORALES ZOILA CARMELINA	MUJER	HORNERO DE PIZZAS	PARRAL
18	1723719967	NARANJO GUACHIMBOZA EDGAR ISRAEL	HOMBRE	REPARTIDOR	CARDENAL
19	801421538	NAZARENO HURTADO DUGLA ISMAEL	HOMBRE	HORNERO DE PIZZAS	PARRAL
20	1758831539	PEÑA RIVERO MARY LUZ	MUJER	AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL	PARRAL
21	1720722576	PUCHA DIAZ MILTON IVAN	HOMBRE	REPARTIDOR	MADRIGAL
22	1755856216	RAMOS ALDAZ MICHAEL ALEXANDER	HOMBRE	CONSERJE	MADRIGAL
23	1726239690	REYES SANTAMARIA RONNY SEBASTIAN	HOMBRE	SALONERO	PARRAL
24	1717099939	RIVERA LOOR DANNY JAVIER	HOMBRE	SALONERO	PARRAL
25	1750651091	ROJAS ATIENCIA EDISON BOLIVAR	HOMBRE	POCILLERO	PARRAL
26	1712371408	ROSERO BENAVIDES LUZ MARIA	MUJER	POCILLERO	PARRAL
27	1756122709	SAAVEDRA REYES CARMEN ELIANA	MUJER	AYUDANTE DE COCINA	CARDENAL
28	201249901	SANGACHA JAÑA BEATRIZ DEL CARMEN	MUJER	HORNERO DE PIZZAS	PARRAL
29	1306925072	SANTOS MEDINA ALEXANDRA MARIA	MUJER	HORNERO DE PIZZAS	MADRIGAL
30	1307060010	SANTOS MEDINA JOSE WASHINGTON	HOMBRE	TRABAJADOR EN GENERAL	MADRIGAL
31	1718179557	SUAREZ CAJAS BRYAN GEOVANNY	HOMBRE	REPARTIDOR	MADRIGAL
32	1714224647	TOAPANTA TACURI FRANKLIN RODOLFO	HOMBRE	TRABAJADOR EN GENERAL	MADRIGAL
33	1712158565	TOAPANTA TAPACURI JORGE GEOVANNY	HOMBRE	GUARDIA	MADRIGAL
34	1712918406	TORRES MARTINEZ CARLOS ALBERTO	HOMBRE	ADMINISTRADOR DE LOCALES	PARRAL
35	1714444013	TORRES MARTINEZ LUIS ALFONSO	HOMBRE	ADMINISTRADOR DE LOCALES	PARRAL
36	1716855901	TORRES MARTINEZ MARCELA LILIANA	MUJER	ADMINISTRADOR DE LOCALES	PARRAL
37	1709471666	TORRES NAVIA HILARIO	HOMBRE	GERENTE	PARRAL
38	1724581135	VALDIVIESO ALVAREZ HUGO SEBASTIAN	HOMBRE	SALONERO	MADRIGAL
39	1754100210	VEGA VEGA PAOLA MAGALI	MUJER	AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL	MADRIGAL
40	1306109784	VELIZ MENDOZA ISAIAS DE LA CRUZ	HOMBRE	TRABAJADOR EN GENERAL	MADRIGAL
41	1315673788	VERA LUZARDO LEIDY IRENE	MUJER	CAJERO CERTIFICADO	CARDENAL
42	1754557369	VALDES CABRERA EMILIO RAUL	HOMBRE	TRABAJADOR EN GENERAL	PARRAL
43	1308487451	VERA LOPEZ YINAS DOLORES	MUJER	HORNERO DE PIZZAS	MADRIGAL
44	1310746431	ZAMBRANO VILLAMIL LIMALLI JOSEFINA	MUJER	AYUDANTE DE COCINA	MADRIGAL

