



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**CARRERA DE INGENIERIA EN GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

“Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera en Gestión  
Turística y Hotelera”

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**“EVALUACIÓN DEL PERSONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN EL PARQUE ACUÁTICO LOS ELENES DEL CANTÓN  
GUANO PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**

**AUTOR:**

Ligia Irene Padilla Padilla.

**DIRECTORA:**

Lic. Silvia M. Aldáz Hernández Msc.

**RIOBAMBA-ECUADOR**

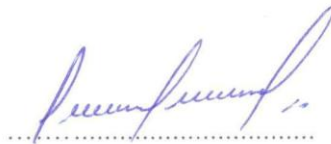
2016

## CERTIFICACIÓN

Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título: EVALUACIÓN DEL PERSONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PARQUE ACUÁTICO LOS ELENES DEL CANTÓN GUANO PROVINCIA DE CHIMBORAZO, presentado por: Ligia Irene Padilla Padilla y dirigida por: Lcda. Silvia M. Aldáz Hernández. Una vez escuchada la defensa oral y revisado el informe final del proyecto de investigación con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas, remite la presente para uso y custodia en la biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la UNACH.

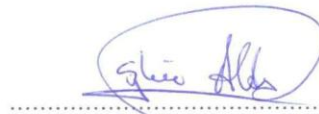
Para constancia de lo expuesto firman:

Ing. Paula E. Moreno Aguirre Msc.  
Presidenta del Tribunal



Firma

Lic. Silvia M. Aldáz Hernández Msc.  
Directora del Proyecto



Firma

Ing. Fanny M. Lascano Vera Msc.  
Miembro del Tribunal



Firma

## AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente a: Ligia Irene Padilla Padilla y a la Lic. Silvia M. Aldáz Hernández, en calidad de directora del Proyecto; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.



---

Ligia Irene Padilla Padilla

**060382481-4**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por haberme dado la vida y por bendecirme siempre en cada paso que doy, a la Universidad Nacional de Chimborazo por haberme brindado la mejor educación a través de mis maestros, en especial a la Ing. Paula Moreno que mucho más que maestra fue una amiga, a la Lic. Silvia Aldáz y Marilyn Lascano por la paciencia y consejos en compartir sus conocimientos. A la Oficina de Turismo del cantón Guano, por contribuir con la realización de este proyecto.

El agradecimiento especial para cada miembro de mi familia que de una u otra manera contribuyeron para lograr culminar mi carrera universitaria

*Gracias por acompañarme en la gran aventura de la vida.*

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a Dios, por darme la vida y brindarme la oportunidad de hacer realidad mis sueños. A mis padres Víctor Hermel Padilla y María Edelmira Padilla, por haber inculcado en mi los valores y principios de superación, lucha, esfuerzo y dedicación, por infundir un ejemplo de vida que me ha permitido alcanzar esta meta.

A Byron por entregarme su apoyo incondicional y su confianza, a mis dos tesoros Jostin Ariel y Maikel Ricardo que fueron el pilar fundamental para poder cumplir esta meta y la razón para superarme día a día. “son los seres más importantes en mi vida”.

*Este trabajo dedico a mi familia.*

## INDICE GENERAL

<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	<b>i</b>
<b>AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>INDICE GENERAL</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE GRAFICOS</b> .....	<b>ix</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	<b>x</b>
<b>1.RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>SUMARY</b> .....	<b>2</b>
<b>2.INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>3.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	<b>5</b>
3.1.La Evaluación.....	5
3.2.Evaluación del personal .....	5
3.3.Dimensiones consideradas en la evaluación .....	6
3.3.1.Fluidez conductual .....	6
3.3.2.Satisfacción del Trabajador .....	6
3.3.3.Autoestima .....	7
3.3.4.Trabajo en equipo.....	7
3.3.5.Capacitación del trabajador.....	7
3.4.Principios de la evaluación del desempeño.....	8
3.4.1.Relevancia .....	8
3.4.2.Equidad .....	8
3.4.3.Confiabilidad.....	8
3.4.4.Confidencialidad .....	9
3.4.5.Consecuencia.....	9
3.4.6.Interdependencia .....	9
3.5.Cliente Interno.....	9

3.5.1.Importancia del Cliente Interno .....	9
3.6.Desempeño Laboral .....	10
3.7.Evaluación de Desempeño .....	10
3.8.Objetivos de la evaluación del desempeño .....	11
3.9.Responsabilidades en la evaluación del desempeño .....	12
3.9.1.Autoevaluación del desempeño.....	12
3.9.2.El Gerente.....	13
3.9.3.El Individuo y el Gerente .....	13
3.9.4.El equipo de trabajo .....	13
3.9.5.La Evaluación de 360° .....	14
3.9.6.El Órgano de recursos humanos.....	14
3.10.Factores que se evalúan.....	14
3.11.Beneficios de la Evaluación .....	15
3.12.Métodos de evaluación de desempeño.....	15
3.12.1.Métodos tradicionales de evaluación de desempeño .....	15
3.12.1.1.Método de Escalas graficas o escalas de puntuación .....	15
3.12.1.2.Método de selección forzada.....	17
3.12.1.3.Investigación de campo.....	19
3.12.1.4.Método de los incidentes críticos .....	20
3.12.2.Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.....	20
3.12.2.1.Auto evaluación .....	21
3.12.2.2.Evaluaciones psicológicas.....	21
3.12.2.3.Métodos de los centros de evaluación.....	21
3.12.2.4.Evaluación participativa por Objetivos (EPPO) .....	21
3.12.2.5.Evaluación de 360° .....	22
3.12.3.Aplicación de evaluación del desempeño .....	23
<b>4.METODOLOGÍA .....</b>	<b>25</b>
4.1.TIPO DE ESTUDIO .....	25
4.2.POBLACIÓN Y MUESTRA.....	26
4.3.OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	27
4.4.PROCEDIMIENTOS .....	29
4.5.PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS.....	29
<b>5.RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
5.1.DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	30
5.2.ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LAS ENCUESTAS.....	31

<b>6.DISCUSIÓN .....</b>	<b>42</b>
<b>7.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>43</b>
7.1.CONCLUSIONES .....	43
7.2.RECOMENDACIONES .....	44
<b>8.PROPOSTA .....</b>	<b>45</b>
8.1.TITULO DE LA PROPOSTA.....	45
8.2.INTRODUCCION .....	45
8.3.OBJETIVOS .....	46
8.3.1.Objetivo General. ....	46
8.3.2.Objetivos Específicos de la Propuesta .....	46
8.4.FUNDAMENTACION CIENTIFICA-TECNICA .....	47
8.4.1.La Evaluación 360° Grados. ....	47
8.4.2.Objetivo de la evaluación de 360°.....	47
8.4.3.Importancia de la evaluación de 360° .....	47
8.4.4.Usos de la evaluación de 360°.....	48
8.4.5.Ventajas de la evaluación de 360°.....	48
8.4.6.Desventajas de la evaluación de 360° .....	49
8.4.7.Metodología Modelo Operativo.....	49
8.5.DESCRIPCION DE LA PROPOSTA.....	54
8.5.1.Modelo Operativo .....	54
Reseña Histórica.....	54
Misión.....	55
Visión.....	55
Valores Empresariales.....	55
8.5.2.Evaluación del Desempeño.....	57
8.5.2.1.Identificación de Variables y Competencias.....	57
Análisis de puestos.....	57
Identificación de competencias .....	57
Diseño de herramientas .....	65
8.5.2.2.    Aplicación del modelo .....	65
Medición o aplicación .....	65
Tabulación.....	67
Análisis.....	68
Redacción del informe .....	68



8.5.2.3.Gestión .....	73
Entrevista de retroalimentación.....	73
Sugerencias: .....	73
Especificaciones del proceso de evaluación. ....	75
En Caso de Rotación de Puesto: .....	75
En Caso de Ausencia por Suspensión, Beca, Permiso o Licencia: .....	76
Distribución y Manejo de Instrumentos .....	76
Retroalimentación y notificación de resultados .....	76
Inconformidades.....	77
Establecimiento de metas específicas de desempeño.....	77
Responsabilidades .....	78
Lineamientos para la Evaluación. ....	79
8.6.DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	80
8.7.MONITOREO DE LA PROPUESTA .....	80
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Colaboradores.....	26
Tabla N° 2 Variable Independiente.....	27
Tabla N° 3 Variable Dependiente .....	28
Tabla N° 4 Género .....	31
Tabla N° 5 Edad .....	32
Tabla N° 6 Recursos .....	33
Tabla N° 7 Evaluación .....	34
Tabla N° 8 capacitación .....	35
Tabla N° 9 Funciones.....	36
Tabla N° 10 Liderazgo .....	37
Tabla N° 11 Motivación.....	38
Tabla N° 12 Trabajo en Equipo y buen clima laboral.....	39
Tabla N° 13 Metas y objetivos.....	40
Tabla N° 14 Evaluación de Personal.....	41
Tabla N° 15 Departamentos .....	57

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1 Género .....	31
Gráfico N° 2 Edad.....	32
Gráfico N° 3 Recursos .....	33
Gráfico N° 4 Evaluación .....	34
Grafico N° 5 Capacitación .....	35
Grafico N° 6 Funciones.....	36
Gráfico N° 7 Liderazgo.....	37
Gráfico N° 8 Motivación.....	38
Gráfico N° 9 Trabajo en Equipo y buen clima laboral .....	39
Gráfico N° 10 Metas y objetivos.....	40
Gráfico N° 11 Evaluación de Personal .....	41
Gráfico N° 15 Organigrama Funcional Parque Acuático Los Elenes...	80

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Factores del desempeño .....	12
Cuadro N° 2 Escalas Graficas .....	17
Cuadro N° 3 Elección Forzada.....	18
Cuadro N° 4 Evaluación de Campo .....	19
Cuadro N° 5 Incidentes Críticos .....	20
Cuadro N° 6 Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO).....	22
Cuadro N° 7 Evaluación 360 ° .....	23
Cuadro N° 8 Metodología modelo-operativo.....	50
Cuadro N° 9 Formulario de evaluación y autoevaluación personal administrativo.....	59
Cuadro N° 10 Formulario de evaluación y autoevaluación personal operativo.....	62
Cuadro N° 11 Escala de calificación.....	65
Cuadro N° 12 Ponderación de factores .....	66
Cuadro N° 13 Formato para tabular los resultados .....	67
Cuadro N° 14 Guía para el informe de la evaluación del personal administrativo.....	69
Cuadro N° 15 Guía para el informe de la evaluación del personal operativo.....	71
Cuadro N° 16 Guía para retroalimentación del personal administrativo y operativo.....	74

## **1. RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar y mejorar el desempeño laboral del personal del Parque Acuático los Elenes cantón Guano, a través de una investigación interna, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de la empresa, proponiendo el método de evaluación del desempeño de 360° enfocado en el cliente interno con el fin de mejorar el desempeño laboral, por lo que es necesario realizar una indagación para acercarnos a fondo a su naturaleza.

Por lo antes mencionado la evaluación del personal será de mucha importancia ya que es base fundamental dentro de una empresa y se capta actitudes, conductas, conocimientos y habilidades; para lograr la eficiencia de las organizaciones, ejerciendo el trabajo en equipo, proporcionando constante comunicación dentro del Parque Acuático los Elenes.

No obstante, para alcanzar una ventaja de competitividad en las organizaciones depende en gran parte del talento humano ya que muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo, o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos y trabajadores por igual.

En virtud de lo cual la evaluación del personal servirá como una guía para facilitar el buen desempeño laboral de todos sus colaboradores, ya que se ha desarrollado mediante las bases teórica del método de evaluación de 360° de acuerdo a los puntos de la investigación explorativa, y por tanto, es de tipo cuali-cuantitativa. La fuente de información primaria es la encuesta aplicada a los clientes internos las mismas que indican en un 80% que se necesita este método de evaluación.

En conclusión la presente tesis recomienda la implementación del método de evaluación del desempeño de 360° en el Parque Acuático los Elenes, el mismo que coadyuvara a los empleados a lograr sus objetivos, elevar su productividad, trabajando de forma más inteligente, aprovechando al máximo los recursos, en pos de la eficiencia y competitividad de la organización.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
CENTRO DE IDIOMAS INSTITUCIONAL

Ms. Edison Salazar

16 de agosto 2016

**ABSTRACT**

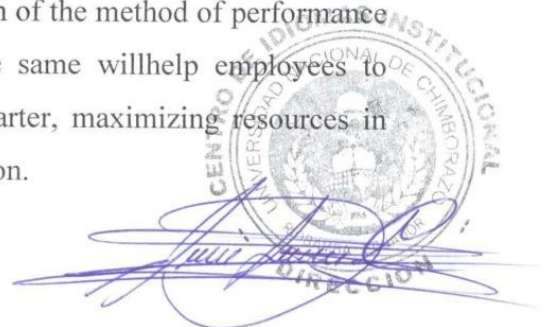
This research work aims to evaluate and improve job performance of Parque Acuático los Elenes staff in Guano canton through an internal investigation in order to identify the performance strengths and weaknesses of the company, proposing the method 360° degree performance evaluation, focused on the internal customer in order to improve job performance, so it is necessary to develop an investigation to get closer to its nature background.

As mentioned before, the staff evaluation will be very important because it is a fundamental base in a company and attitudes, behaviors, knowledge and skills are gotten; to achieve efficiency of organizations, exercising teamwork, providing continuous communication at Parque Acuático los Elenes.

However, to achieve an advantage of competitiveness in organizations, largely depends on human talent because, many companies are no longer productive because they do not encourage a good working environment, or simply because they do not involve in this process to its managers and workers at the same

On that basis, staff evaluation will be useful as a guide to facilitate good job performance of all its employees, because it has been developed by means of the theoretical bases of assessment method 360° according to the points of the explorative research, and therefore, it is of qualitative and quantitative type. The primary information source is the survey to internal customers which shows with an 80% that this method of evaluation is needed.

In conclusion this thesis recommends the implementation of the method of performance evaluation of 360° at Parque Acuático los Elenes, the same will help employees to achieve their goals, increase productivity, working smarter, maximizing resources in favor of efficiency and competitiveness of the organization.



## 2. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que dentro de este entorno evolutivo en que nos encontramos, el moverse constantemente en busca de la Calidad del Talento Humano que con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, permitan enfrentar situaciones inesperadas del diario vivir con ideas nuevas e innovadoras.

Es por esa razón que, se plantea el desarrollo del siguiente trabajo de investigación con el tema “Evaluación del personal para mejorar el Desempeño Laboral del Parque Acuático los Elenes del cantón Guano provincia de Chimborazo” cuyo proyecto tiene como objetivos diagnosticar la situación actual del desempeño laboral en el parque acuático, fundamentar teóricamente la evaluación y el desempeño siendo estas las variables de investigación y desarrollar una propuesta acorde a las necesidades a fin de facilitar el proceso de Evaluación del desempeño. El informe de la investigación consta de los siguientes aspectos.

En el ítem uno se encuentra el resumen, el mismo que da una visión clara acerca de todo el trabajo investigativo.

En el ítem número dos se encuentra la introducción, en donde se da a conocer la situación macro, meso y micro de la investigación y se detalla brevemente el contenido del trabajo

En el ítem número tres se encuentra la fundamentación teórica basados en conceptos de varios autores referente a las variables de la investigación, evaluación y el desempeño.

En el ítem número cuatro tenemos la metodología en el cual se analiza el tipo de estudio que se realizó, las técnicas e instrumentos utilizados para obtener la información, la población y la muestra con la que se trabajó en las encuestas, la

Operacionalización de las variables, procedimientos y análisis de la información que se obtuvo.

El ítem número cinco hace referencia a los resultados alcanzados durante la investigación, se desarrolló los objetivos específicos, el análisis de resultados de las encuestas aplicadas.

El ítem número seis esta la discusión de toda la investigación en la que se exponen el resultado

En el ítem número siete se realizaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En el ítem número ocho se presenta la propuesta en donde se desarrolla el instructivo para la aplicación de la evaluación de desempeño a través del método de 360<sup>a</sup> en el Parque Acuático los Elenes del cantón Guano.

En el ítem número nueve mostramos la bibliografía de los autores que se tomó los conceptos y metodología para esta investigación.

Finalmente en el ítem número diez se citan los anexos como son las encuestas, cuestionarios, guía de entrevista, fichas de evaluación.

### **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

#### **3.1. La Evaluación**

La evaluación es el proceso por el cual un evaluador o evaluadores a través de herramientas técnicas valoran; conocimiento, calidad en el servicio, formación académica, o los que creyeren convenientes con el fin de detectar necesidades de formación o capacitación de este modo potencializar el desarrollo personal y profesional del colaborador beneficiándose así la institución.(Wether, 2016)

#### **3.2. Evaluación del personal**

La evaluación del personal es un proceso técnico a través del cual, mediante una metodología en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de Conocimientos, habilidades y motivación, laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos, que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo.

”La evaluación del trabajador, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización(Alles, 2013)

Por lo tanto se puede decir que, la evaluación del personal es el proceso o procedimiento mediante el cual se estima y califica la actuación y el cumplimiento



de las obligaciones del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo, generando beneficios personales y empresariales.(Alles, 2013)

### **3.3. Dimensiones consideradas en la evaluación**

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en la evaluación de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: (Alles, 2013)

- Satisfacción del trabajador
- Autoestima
- Trabajo en equipo
- Capacitación para el trabajo

#### **3.3.1. Fluidez conductual**

La fluidez conductual es una medida de desempeño que combina la velocidad con la precisión. La fluidez conductual hará más probable que el personal muestre su competencia a pesar de las distracciones; ayudará a su retención por períodos más largos y aplicará lo aprendido en la adquisición de nuevas competencias. El fortalecimiento de repertorios fluidos es una estrategia de entrenamiento que mejora el rendimiento laboral (Alles, 2013)

#### **3.3.2. Satisfacción del Trabajador**

La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su

rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.(Alles, 2013)

### **3.3.3. Autoestima**

La autoestima es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen, es la percepción evaluativa de uno mismo. La importancia de la autoestima estriba en que concierne a nuestro ser, a nuestra manera de ser y al sentido de nuestra valía personal.(Alles, 2013)

### **3.3.4. Trabajo en equipo**

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. Guarda una estrecha relación con la disposición natural del hombre a su convivencia en sociedad. Bajo el concepto de equipo deben entenderse diferentes profesionales que forman pequeños grupos de trabajo para realizar ciertas tareas. La característica distintiva de estos grupo son su un comportamiento de colaboración, las relaciones recíprocas relativamente fuertes y la participación igualitaria de todos los miembros en la discusión de los métodos, contenidos y objetivos de su trabajo. Por otra parte, estos grupos tienen un fuerte sentido de comunidad (el espíritu de equipo), y una cohesión de relativamente fuerte.(Alles, 2013)

### **3.3.5. Capacitación del trabajador**

La capacitación del trabajador es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad Se puedo señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador. La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la

formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona(Alles, 2013)

### **3.4. Principios de la evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios:

#### **3.4.1. Relevancia**

Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.

#### **3.4.2. Equidad**

Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

#### **3.4.3. Confiabilidad**

Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución.

#### **3.4.4. Confidencialidad**

Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.

#### **3.4.5. Consecuencia**

El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad

#### **3.4.6. Interdependencia**

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

### **3.5. Cliente Interno**

Se considera cliente interno al colaborador quien ejerce sus funciones dentro la institución ya sea en un cargo o puesto, siendo este quien genere procesos de progreso en la institución.

Básicamente el cliente interno es el colaborador o trabajadores de la institución u organización.

#### **3.5.1. Importancia del Cliente Interno**

El cliente interno es importante y más aún indispensable ya que hoy en día el capital humano antes llamado Recurso Humano es quien genera producción, eficacia y eficiencia para un mejor desarrollo organizacional del Capital Humano dependerá el éxito o fracaso del mismo.

### **3.6. Desempeño Laboral**

(Werther & Davis, 2008) plantea que: “El desempeño laboral complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a las personas a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles”

El desempeño laboral se refiere a lo que hace el trabajador, siendo esenciales los aspectos tales como: las aptitudes, la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un periodo determinado; el comportamiento, el aprovechamiento de la jornada laboral y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas actividades.

“El desempeño laboral es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (Ruiz E. , Gago, García, & López, 2013)

El desempeño laboral de los colaboradores está ligado a los estímulos que recibe y al clima laboral, en base a ellos los colaboradores realizan las actividades de manera eficiente con el fin de alcanzar las metas y objetivos organizacionales y personales, se considera también una herramienta estratégica que permite medir el desenvolvimiento del colaborador en el puesto de trabajo, afectando de manera directa al crecimiento de la empresa.(Werther & Davis, 2008)

### **3.7. Evaluación de Desempeño**

Fijar metas y objetivos es una manera de medir el desempeño en el trabajo. Dentro de una organización es de gran importancia la evaluación del desempeño de sus trabajadores con el cual permitirá efectuar un seguimiento de las actividades y estimar el rendimiento global del trabajador en un periodo determinado.

La evaluación del desempeño indicará si el proceso de selección y los programas de capacitación han sido adecuadas mediante el desarrollo de sus funciones, en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Además es un control y se utiliza para ofrecer programas de incentivos, conceder ascensos, premios, detectar los mejores talentos y recompensarlo, jugando un papel importante en el desarrollo y crecimiento de la organización, además para poder establecer los medios y programas para eliminar y neutralizar tales problemas, mejorando la calidad de del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.(Werther & Davis, 2008)

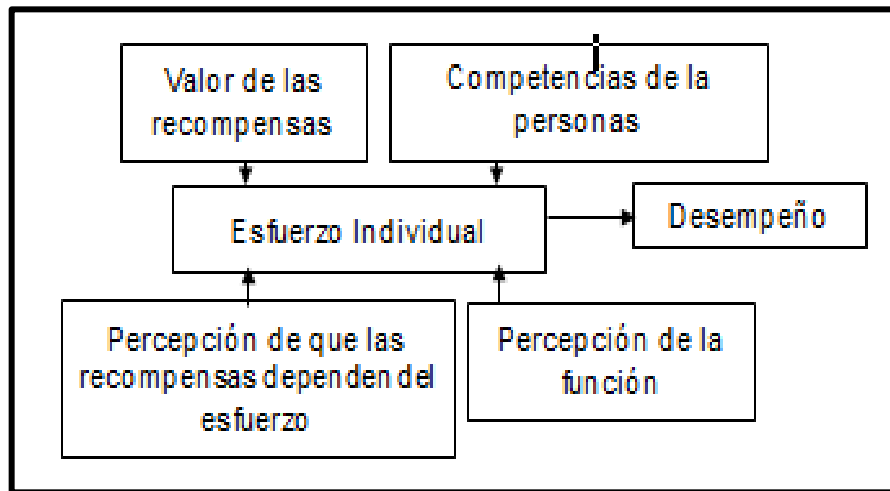
### **3.8. Objetivos de la evaluación del desempeño**

El principal objetivo de la evaluación del desempeño es realizar una valoración objetiva y sistemática de las labores desempeñadas, jugando un papel de vital importancia en las relaciones humanas dentro de la organización, favoreciendo la comunicación entre el evaluador y evaluado permitiendo descubrir las lagunas de información sobre el personal, orientan a la formación, mejoran el rendimiento y facilita la integración en el grupo de trabajo.(López, Casique, & Ferrer, 2011)

La evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos que son:

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejorar las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Desarrollo personal del empleado.
- Estímulo para una mayor productividad

Cuadro N° 1 Factores del desempeño



Fuente: (López, Casique, & Ferrer, 2011)

Elaborado por: Ligia Padilla

### 3.9. Responsabilidades en la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de Talento Humano adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador, jefe de área o departamento de Talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño laboral. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.(Wether, 2016)

#### 3.9.1. Autoevaluación del desempeño

En las organizaciones modernas el propio colaborador es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente de talento humano, siendo ellos mismo quienes deben evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas.(Chiavenato I. , 2011)

### **3.9.2. El Gerente**

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría 18 de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad , con miras que cada gerente sea gestor de su personal.(Chiavenato I. , 2011)

### **3.9.3. El Individuo y el Gerente**

En la actualidad las organizaciones están adoptando un nuevo esquema dinámico y avanzado de administración de desempeño, el gerente funciona como elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa el desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente y obtiene resultados.(Chiavenato I. , 2011)

### **3.9.4. El equipo de trabajo**

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de Talento Humano, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño laboral de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de Talento Humano. Como todo proceso centralista, exige normas y



reglas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.(Chiavenato I. , 2011)

### **3.9.5. La Evaluación de 360°**

Cada persona es evaluada por todos aquellos que tienen alguna interacción. En la evaluación 360° participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado y refleja los distintos puntos de vista de diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona y sirve para asegurar la adaptación y acoplamiento del colaborador a las diversas demandas que reciben de su entorno de trabajo. (Duchi, 2013)

### **3.9.6. El Órgano de recursos humanos**

El departamento de talento humano asuma en su totalidad la responsabilidad de evaluar el desempeño de todos los colaboradores de la organización, además es la responsable de formular, dirigir, ejecutar y controlar las estrategias con la finalidad de que el evaluador pueda juzgar si un colaborador es, o aun no competente, precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado.(Chiavenato I. , 2011)

### **3.10. Factores que se evalúan**

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades. (Vertice, 2012)

### **3.11. Beneficios de la Evaluación**

Cuando un programa de evaluación está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad (Chiavenato I. , 2011)

### **3.12. Métodos de evaluación de desempeño**

Dado que no es una tarea fácil de evaluar el desempeño de los colaboradores dentro de la organización, utilizan sus propios criterios y crean sus propios sistemas de evaluación ajustando a las necesidades y las exigencias de sus colaboradores, enfatizan sus esfuerzos por reducir inconvenientes que se identifican.

Pueden ser clasificados en métodos tradicionales de evaluación del desempeño o métodos basados en el desempeño pasado y los métodos de evaluación basados en el desempeño futuro (Chiavenato I. , 2011)

#### **3.12.1. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño**

Este método tradicional es un medio para obtener datos e información sobre algo que ya ocurrió y que no se puede cambiar, sin embargo se puede utilizar la información para canalizar esfuerzos y crear programas que permitan mejorar los puntos deficientes del desempeño.(Chiavenato I. , 2011)

##### **3.12.1.1. Método de Escalas graficas o escalas de puntuación**

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definido y graduado, es un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las verticales representan los grados de variación de los factores. Los resultados expresiones numéricas mediante la aplicación de

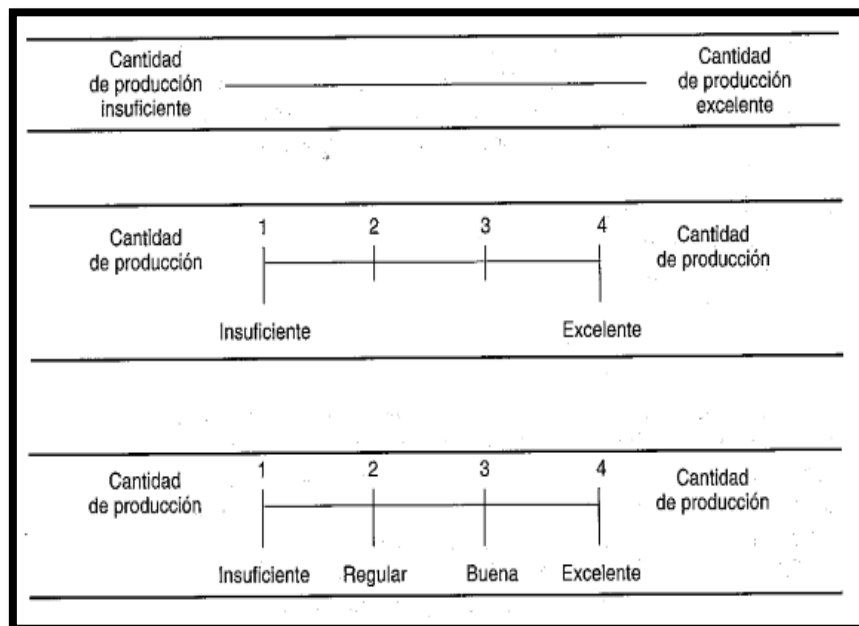
procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Existen tres tipos:

- Escalas gráficas continua: en este tipo de escala solo están definidos los extremos, la evaluación de desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une, existe un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.
- Escalas gráficas semi continua: es igual a la anterior lo único es que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
- Escalas gráficas discontinuas: la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Entre sus ventajas tenemos que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, es rutinaria y generaliza los resultados de las evaluaciones.

Lista de verificación: la persona que evalúa selecciona oraciones que describe el desempeño del empleado y sus características independiente de la opinión del supervisor o gerente. El departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Tiene la ventaja de ser un sistema económico, de fácil aplicación, escasa capacitación de los evaluadores y es estandarizado. Sus desventajas son las distorsiones de interpretaciones equivocadas de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de evaluación. (Chiavenato I. , 2011)

Cuadro N° 2 Escalas Graficas



Fuente: Universidad de Antioquia 2011.

Elaborado por: Ligia Padilla

### 3.12.1.2. Método de selección forzada

Se evalúa el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, se elabora un bloque de dos, cuatro o más frases donde el evaluador está forzado a elegir solo una o dos frases, las que más se aplique al desempeño del trabajador. Entre sus ventajas tenemos que reduce las distorsiones introducida por el evaluador, es de aplicación sencilla, no requiere preparación previa del evaluador. Como desventajas tenemos que su aplicación e implementación es muy compleja, exige una planeación muy cuidadosa y demorada es un método comparativo, discriminatorio y presenta resultados globales, no permite la retroalimentación, distingue empleados buenos, medios e insuficientes sin dar mayor información. (Wether, 2016)

- Método del registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, en este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. Es útil para

proporcionar retroalimentación al empleado, reduce la distorsión, depende de la precisión del registro que lleve el evaluador.

- Escala de calificación conductual: utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- Método de investigación de campo: se basa en entrevistas realizadas por un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de los subordinados, se buscan las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones para emitir un diagnóstico del desempeño del evaluado y planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. (Wether, 2016)

**Cuadro N° 3 Elección Forzada**

<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>				
Nombre: _____				
Cargo: _____				
Departamento: _____				
<p>En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.</p>				
Presenta producción elevada	N	+	-	
Comportamiento dinámico				
Dificultad con los números				
Es muy sociable				
Dificultad para tratar a las personas	N	+	-	
Buena iniciativa				
Hace reclamos				
Teme pedir ayuda				
Tiene espíritu de equipo	N	+	-	
Es ordenado				
No soporta la presión				
Acepta críticas constructivas				
Potencial de desarrollo	N	+	-	
Toma decisiones con criterio				
Es lento y demorado				
Conoce su trabajo				
Buena presentación personal	N	+	-	
Comete muchos errores				
Ofrece buenas sugerencias				
Dificultad para tomar decisiones				
Nunca se muestra antipático	N	+	-	
Producción razonable				
Buena memoria				
Se expresa con dificultad				

Fuente: Universidad de Antioquia 2011.  
Elaborado por: Ligia Padilla

### 3.12.1.3. Investigación de campo

Es una evaluación conjunta con un especialista de evaluación y los gerentes por medio de una entrevista, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones, permite efectuar una evaluación, profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, de esta manera proporcionar acciones que mejoren el desempeño, a partir de la cual el especialista y los gerentes desarrollar un formulario para cada evaluado. Por lo que se denomina como uno de los métodos tradicionales más completos utilizados para evaluación de desempeño. (Duchi, 2013)

**Cuadro N° 4 Evaluación de Campo**

<b>Evaluación de desempeño</b>	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado? 2. El desempleado fue: ¿Mas que satisfactorio?      ¿Satisfactorio?      ¿Insatisfactorio?	
<b>Evaluación Inicial</b>	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
<b>Análisis Complementario</b>	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
<b>Planeación</b>	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado? 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
<b>Acompañamiento</b>	15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

Fuente: Universidad de Antioquia 2011.  
 Elaborado por: Ligia Padilla

### 3.12.1.4. Método de los incidentes críticos

Este método consiste en recopilar información sobre acontecimientos críticos, es decir de los desempeños positivos y negativos para aprender de esta experiencia y prevenir futuros incidentes. Es así que el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño.

**Cuadro N° 5 Incidentes Críticos**

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe tratar con las personas	Presenta muchos errores
Facilidad para trabajar en equipo	Falta de visión general del tema
Presenta ideas innovadoras	Demora en toma de decisiones
Tiene características de liderazgo	Espíritu conservador y limitado
Facilidad de argumentación	Dificultad para manejar números
Espíritu muy emprendedor	Comunicación deficiente

**Fuente:** Universidad de Antioquia 2011.  
**Elaborado por:** Ligia Padilla

### 3.12.2. Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.

Enfocado totalmente en el auto evaluación, auto dirección de las personas, mayor participación del colaborador en su propio planeación del desarrollo personal, adaptando nuevos sistemas de administración de desempeño en la cual participan los colaboradores y el gerente, concentrando en el futuro y el mejoramiento continuo del desempeño.(Chiavenato I. , 2011)

### **3.12.2.1. Auto evaluación**

Cada persona evalúa su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados.(Alles, 2013)

### **3.12.2.2. Evaluaciones psicológicas**

Se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es evaluar el potencial del individuo y no su desempeño anterior.(Alles, 2013)

### **3.12.2.3. Métodos de los centros de evaluación**

Se contrata un centro especializado en evaluación que se encarga de realizar evaluaciones múltiples por múltiples evaluadores. Se somete al trabajador a una evaluación inicial, luego se selecciona a un grupo especialmente idóneo y se somete a una entrevista en profundidad, a exámenes psicológicos, se estudia los antecedentes personales, participan en mesa redonda y en ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, durante todas estas actividades los empleados van siendo calificados por un grupo evaluador (Alles, 2013)

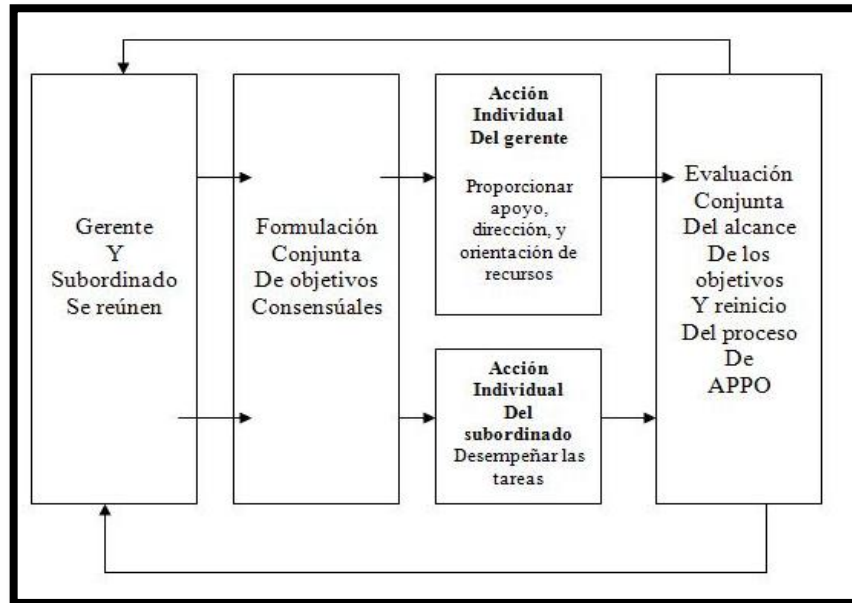
### **3.12.2.4. Evaluación participativa por Objetivos (EPPO)**

La evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora, donde el gerente y el colaborador establecen conjuntamente los objetivos deseables mediante constante negociación para llegar a un consenso.

Es imprescindible que el evaluado acepte plenamente los objetivos y se comprometa a alcanzarlos. Los objetivos a futuro ayuda también a que el empleado comente la necesidad de desarrollo para rendir de una manera eficiente en logro de los objetivos. (Alles, 2013)



**Cuadro N° 6 Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO)**



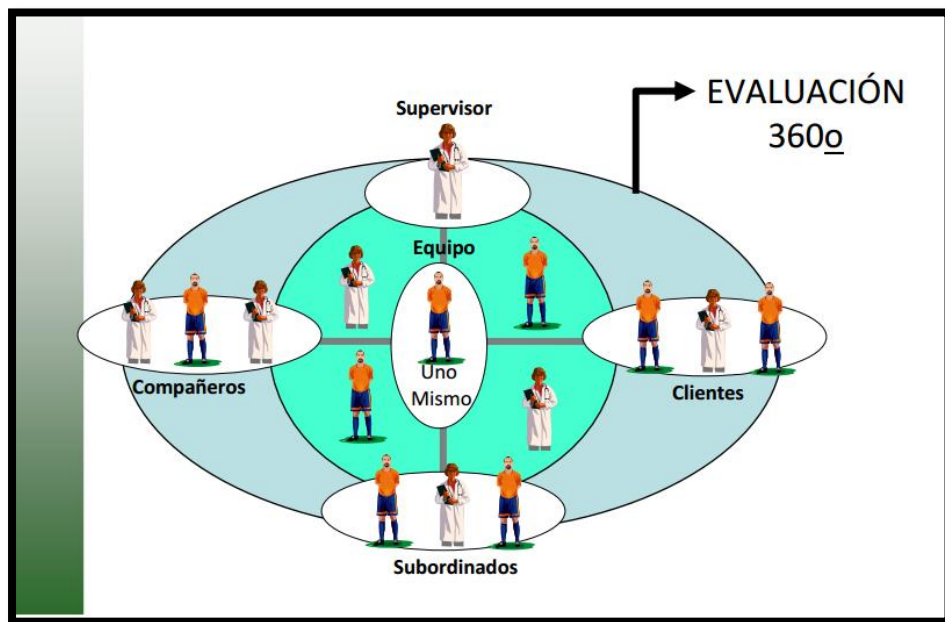
**Fuente:** Universidad de Antioquia 2011.  
**Elaborado por:** Ligia Padilla

### 3.12.2.5. Evaluación de 360°

La evaluación 360° permite identificar claramente las áreas en que los colaboradores o el equipo de trabajo necesitan crecer y fortalecerse. Para obtener los resultados deseados participan todas las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado. (Duchi, 2013)

“La evaluación 360° es una herramienta objetiva que permite a los administradores y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con cada colaborador, llevando al progreso y enriquecimiento del colaborador en procesos mediante la creación de planes y programas individuales de desarrollo.” (Mondy & Noe , 2005)

Cuadro N° 7 Evaluación 360 °



Fuente: Universidad de Antioquia 2011.  
Elaborado por: Ligia Padilla

### 3.12.3. Aplicación de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene aplicación muy directa en los principales procesos que según (Chiavenato I. , 2011) son:

- 1. Procesos para sumar a las personas.** Es la base de información que sirve de inventario de habilidades y a la planeación de talento humano para el proceso de reclutamiento y selección.
- 2. Procesos para colocar a las personas.** Provee de información sobre cómo se integra y se identifican las personas con sus cargos y funciones.
- 3. Proceso para recompensar a la persona.** Indica el nivel de satisfacción del colaborador y también ayuda decidir a la organización quien debe recibir bonos y ascensos.
- 4. Proceso para desarrollar a las personas.** La evaluación de desempeño es

una base importante para determinar la necesidad de mejorar a los evaluados y puntos críticos para la formación, con el fin de elaborar plan de formación y desarrollo.

- 5. Proceso para retener a las personas.** Permite detectar el potencial que el colaborador posee y podría aportar a la organización en su puesto de trabajo.
  
- 6. Proceso para monitorear a las personas.** Este proceso proporciona realimentación a los colaboradores sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó la siguiente metodología:

- **Investigación Documental**

Son registros de hechos o rastros de algo que ha pasado, de ahí que como testimonios que proporcionan información, datos o cifras, constituyan un tipo de material muy útil para la investigación, necesariamente deben estar plasmados sobre un soporte (papel, electrónico, magnético, etc.), cualquiera que éste sea. (Guillermo Cortés Rojas, 2012)

Para el desarrollo de la evaluación se manipulo documentación tanto impresa como digital que hace referencia al enfoque basado en tres fases que son; preparación, implantación y ejecución y seguimiento control y mejora.

- **Investigación Descriptiva**

Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. (Sampieri, 2014)

En el trabajo investigativo se realizó un estudio minucioso a través de la recopilación y análisis de datos para llegar a conocer la problemática existente en cuanto a la evaluación de personal del parque Acuático los Elenes para conocer cómo influye en el desempeño laboral.

- **Investigación De campo**

Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a

descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas. (Bermeo, 2011)

Se aplicó investigación de campo debido que se realizó el levantamiento de información a través de encuestas en el Parque Acuático los Elenes del cantón Guanos apoya en datos informativos procedentes de:

- **Técnicas e instrumentos**

Con el objetivo de buscar y generar conocimientos los más próximos a la realidad es necesario realizar una recopilación de datos e información de los más útiles para la generación de nuevos conocimientos para la cual tomaremos en cuenta las siguientes técnicas de investigación.

- **Encuestas.**-Es un estudio observacional en el cual el investigador busca obtener datos de varias personas cuyas opiniones importantes interesan al investigador por medio de un cuestionario prediseñado. La encuesta está estructurada con 11 preguntas cerradas para clientes internos
- **Entrevista.**- Esta técnica se aplicó al actor principal del Parque Acuático Los Elenes en el momento oportuno para solicitar información y demás situaciones para posteriormente proceder a analizar. La misma que sirve de gran utilidad para la realización del proyecto.

## 4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el estudio de la presente investigación se realizará 1 entrevista y 10 encuestas dirigidas a los trabajadores del Parque Acuático Los Elenes (clientes internos)

**Tabla N° 1 Colaboradores**

DEPARTAMENTO	NUMERO DE COLABORADORES
Directivo	1 Persona
Operativo	10 Personas

Elaborado por: Ligia Padilla

### 4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Tabla N° 2 Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<b>Evaluación del personal</b>	La evaluación del personal es la forma en cómo se determina la <u>eficiencia</u> y <u>eficacia</u> de un <u>colaborador</u> en una institución pública o privada.	<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Colaborador</p>	<p>Recursos</p> <p>Procedimientos</p> <p>Servicio</p> <p>Funciones</p> <p>Capacitación</p> <p>Incentivo</p> <p>Evaluación</p>	<p>T: Encuesta dirigida a clientes internos y una entrevista dirigida al director</p> <p>I: Cuestionario</p>

Elaborado por: Ligia Padilla

Tabla N° 3 Variable Dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORE S	TECNICAS E INTRUMENT OS
<b>Desempeño Laboral</b>	Es el <u>desempeño</u> que muestran los colaboradores dentro de la organización, lo cual se puede mejorar mediante la <u>evaluación de necesidades</u> lo que ayuda a obtener <u>resultados esperados</u> .	Desempeño  Evaluación de necesidades  Resultados esperados	Trabajo en Equipo  Liderazgo  Actividades  Motivación  Objetivos	T: Encuesta dirigida a clientes internos y una entrevista dirigida al director  I: Cuestionario

Elaborado por: Ligia Padilla

#### **4.4. PROCEDIMIENTOS**

- **Selección de las técnicas de investigación**

Aquí tenemos la encuesta que se realizará a la muestra establecida, con un cuestionario de preguntas cerradas, basadas en las variables de investigación. La ventaja de esta técnica de investigación es que permite recolectar las distintas opiniones de una muestra de la población que ayudó a tener un mejor conocimiento sobre las necesidades y expectativas que la población demanda, para de esta manera facilitar la tabulación y sistematización de la información.

Una vez recopilada la información se procedió a tabular la información.

#### **4.5. PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS.**

La información obtenida para la presente investigación se realizó de la siguiente manera:

Como primer punto se elaboró un banco de preguntas para la encuesta y para la entrevista, la misma que se aplicó a los clientes internos y a su director con el fin de extraer la información necesaria para la investigación, luego se procedió a la aplicación de las encuestas.

La información se tabuló y analizó mediante graficas representados en porcentajes, de esta manera permite mostrar cada pregunta en gráfico y con la interpretación correspondiente, por último se determinó las conclusiones y recomendaciones.



## **5. RESULTADOS**

### **5.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El Parque Acuático los Elenes es un espacio físico donde existen las fuentes de agua mineral con las que se ha construido un complejo turístico. En el siglo XVII se conoce con el nombre de ELÉN un sector del valle de Guano, en donde algunas familias riobambeñas establecieron su residencia en fincas con jardines y huertos.

En el siglo XX, continúa siendo un sitio concurrido por la belleza del paisaje y las bondades del clima. La atracción se centró mayormente en las aguas y en su poder curativo. Gran cantidad de personas se acercaban a buscar en el uso de esas aguas el remedio para ciertas dolencias.

Actualmente se encuentra en funcionamiento el remodelado balneario, denominado Parque Acuático Los Elenes, para la satisfacción de los turistas, cuenta con Piscina de Olas Artificiales, Piscina con Juegos Interactivos para Niños, Piscinas con toboganes curvos y recto, Piscina de agua temperada semi-olímpica cubierta, sauna, turco, hidromasaje, polar, Vestidores, Canchas deportivas, Espacios verdes para recreación, Piscina con plataforma. (Fuera de Servicio), Parqueadero privado, Salón de eventos, Bar – Restaurante los mismos que se encuentran en funcionamiento y a disposición de todo público y esta operado por 10 trabajadores los mismos que son los encargados de velar por la seguridad y calidad de servicios.

En cuanto a la potencialidad de uso turístico de este atractivo presentan una variabilidad de servicios pero con escasa calidad y seguridad proporcionada por el personal en la realización de sus actividades, es así que el estudio, evaluación del personal para mejorar el desempeño laboral mediante el instructivo para la aplicación del método de evaluación de 360° en el Parque Acuático los Elenes es factible de manera que se guíen con él para la obtención de información necesaria para el buen manejo de los recursos y adelanto del atractivo para el beneficio del cantón Guano.

## 5.2. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LAS ENCUESTAS.

### ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS

**PREGUNTA N° 01:** ¿Indique su género?

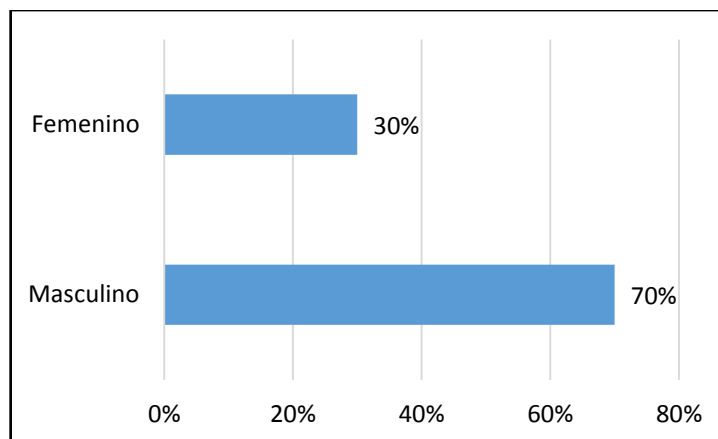
**Tabla N° 4 Género**

<b>GENERO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Masculino	7	70%
Femenino	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*

**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Gráfico N° 1 Género**



*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*

**Elaborado por:** Ligia Padilla

#### **Interpretación:**

Mediante las encuestas realizadas, se puede determinar que el 70% de trabajadores que laboran en el Parque Acuático los Elenes son hombres, y el 30% son mujeres, mostrando un parcial interés en ambos géneros para realizar diversas actividades dentro del atractivo.

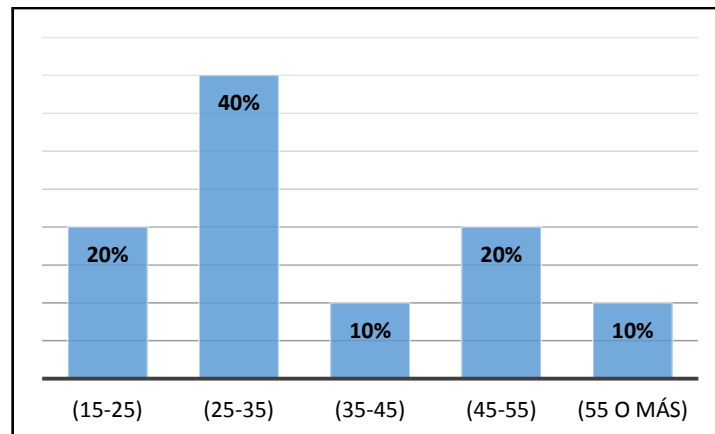
**PREGUNTA N° 02:** ¿Indique el rango de su edad?

**Tabla N° 5 Edad**

<b>EDAD</b>	<b>TRABAJADORES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
(15-25)	2	20%
(25-35)	4	40%
(35-45)	1	10%
(45-55)	2	20%
(55 o más)	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*  
**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Gráfico N° 2 Edad**



*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*  
**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Interpretación:**

Como resultado de las encuestas, tenemos que la mayoría de trabajadores encuestados tienen entre 25 a 35 años con un porcentaje equivalente al 40%, seguido por aquellos que tienen entre 15 a 25 al igual que los de 45 a 55 años con un porcentaje equivalente al 20%; un porcentaje menor está representando por aquellos que tienen de 35 a 45 años al igual de aquellos que tienen más de 55 años, con un 10% respectivamente. Estos resultados muestran que los trabajadores que tienen edades comprendidas entre 15 a 45 años son quienes más laboran en el atractivo.

**PREGUNTA N° 03:** ¿La administración del Parque Acuático los Elenes le provee los recursos operativos necesarios para su desempeño laboral?

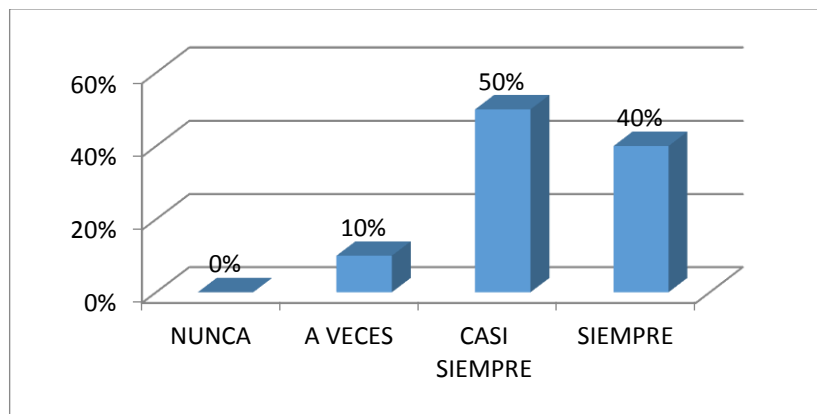
**Tabla N° 6 Recursos**

RECURSOS	NUMERO	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
A VECES	1	10%
CASI SIEMP	5	50%
SIEMPRE	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*

**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Gráfico N° 3 Recursos**



*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*

**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Interpretación:**

Mediante la aplicación de la encuesta podemos observar que el 50% de los colaboradores dicen que los recursos operativos que les proveen para su desempeño laboral son casi siempre, seguido por el 40% que dicen que siempre les proveen los recursos, el 10% dicen que a veces les proveen, lo que se deduce que la gran mayoría están casi siempre previstos de los recursos necesarios para su desempeño laboral en el Parque Acuático los Elenes.

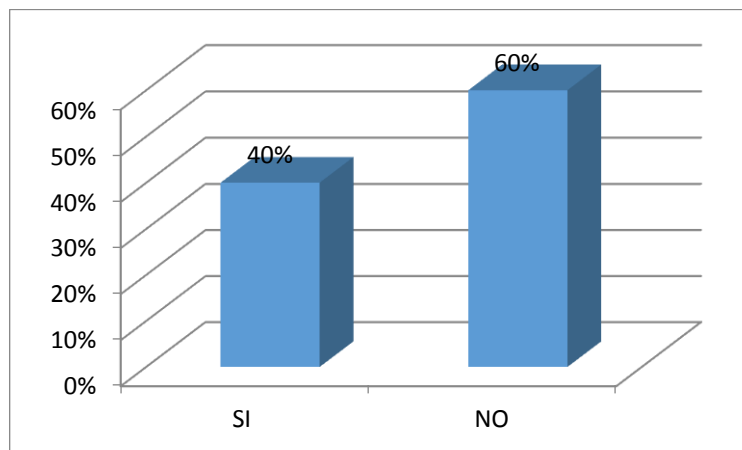
**PREGUNTA N° 04:** ¿Se realiza evaluación a su desempeño laboral en el Parque Acuático los Elenes?

**Tabla N° 7 Evaluación**

EVALUACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*  
**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Gráfico N° 4 Evaluación**



*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*  
**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Interpretación:**

La encuesta aplicada nos da como resultado que el 60% de los trabajadores dicen que no se realiza la evaluación a su desempeño y el 40% dicen que si se realiza evaluación a su desempeño, por lo que podemos concluir que las evaluaciones no están enfocadas en los trabajadores y su desempeño.

**PREGUNTA N° 05** ¿Los administrativos del Parque Acuático los Elenes imparten alguna capacitación en mejora de su desempeño laboral?

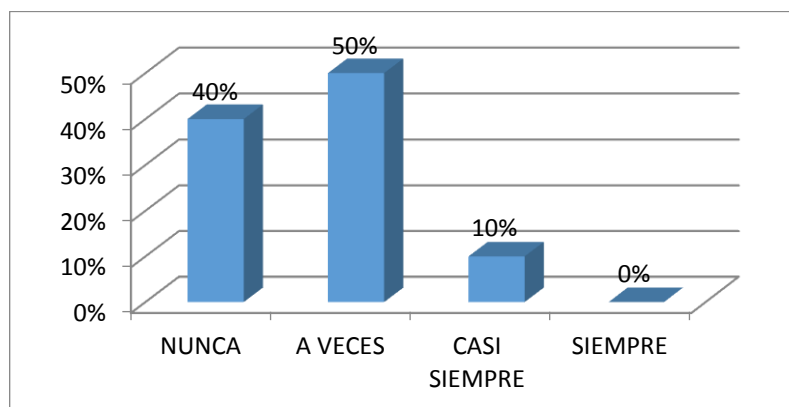
**Tabla N° 8 capacitación**

CAPACITACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
NUNCA	4	40%
A VECES	5	50%
CASI SIEMPRE	1	10%
SIEMPRE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*

**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Grafico N° 5 Capacitación**



*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*

**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Interpretación:**

Con respecto a la capacitación los encuestados calificaron como a veces el 50%, seguido del 40 % que califica como nunca, el 10% califico como casi siempre, mientras que el 0% calificaron como siempre las capacitaciones recibidas en mejora de su desempeño laboral, por lo que podemos concluir que los programas de capacitación no están enfocadas a desarrollar y actualizar los conocimientos de los trabajadores y que no se realizan con frecuencia.

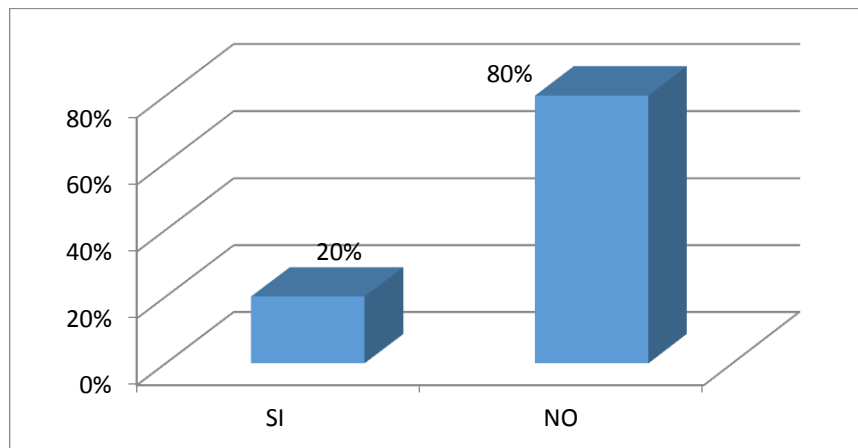
**PREGUNTA N° 06**¿Las funciones que usted realiza en el Parque Acuático los Elenes dentro de su puesto de trabajo las tiene definidas para su desempeño laboral?

**Tabla N° 9**Funciones

<b>FUNCIONES</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	2	20%
NO	8	80%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*  
**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Grafico N° 6**Funciones



*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*  
**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Interpretación:**

Sobre las funciones definidas el 80% de los encuestados manifestaron que sus funciones no son definidas, mientras que el 20% dicen que si son definidas. Con esto se concluye que no existen funciones definidas en sus puestos de trabajo, siendo uno de los factores importante para cumplir con los objetivos del Parque Acuático los Elenes y alcanzar el éxito organizacional.

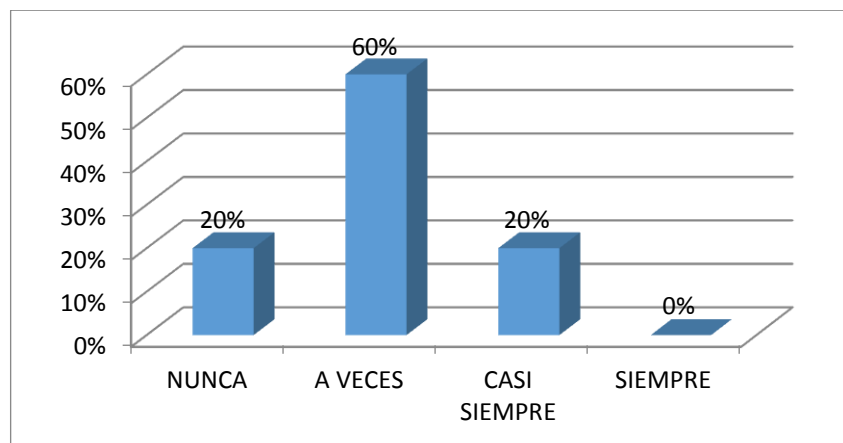
**PREGUNTA N° 07**¿Los dirigentes del Parque Acuático los Elenes demuestran interés por mejorar el desempeño laboral?

**Tabla N° 10 Liderazgo**

LIDERAZGO	NÚMERO	PORCENTAJE
NUNCA	2	20%
A VECES	6	60%
CASI SIEMPRE	2	20%
SIEMPRE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*  
**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Gráfico N° 7 Liderazgo**



*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*  
**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Interpretación:**

En el gráfico podemos observar que el 60% de colaboradores opinan que los dirigentes del Parque Acuático los Elenes a veces muestran interés por mejorar el desempeño de sus colaboradores, con un porcentaje equivalente al 20% dicen que casi siempre al igual que nunca y finalmente el 0% manifiestan que siempre. Pudiendo evidenciar que existe un escaso interés en mejorar el desempeño de sus trabajadores.



**PREGUNTA N° 08:** ¿Con que frecuencia los administrativos del Parque Acuático los Elenes les motivan y se siente a gusto con el trabajo que usted desarrolla?

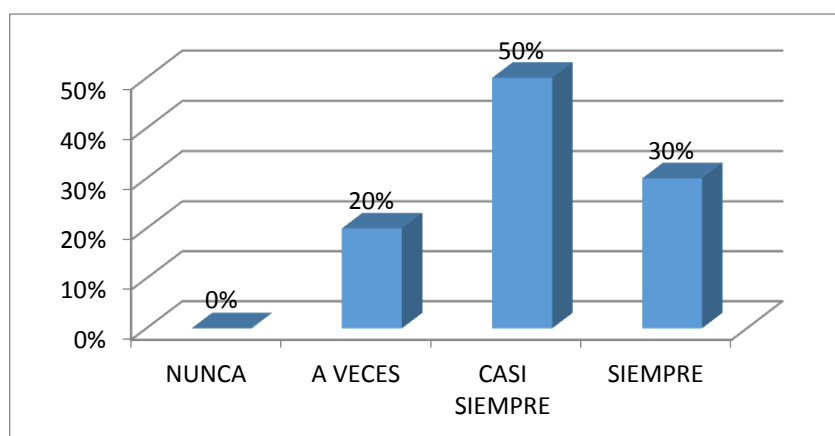
**Tabla N° 11 Motivación**

MOTIVACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
A VECES	2	20%
CASI SIEMPRE	5	50%
SIEMPRE	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*

**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Gráfico N° 8 Motivación**



*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*

**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Interpretación:**

En el gráfico podemos evidenciar que el 50% de los trabajadores del Parque Acuático casi siempre son motivados y les gusta su trabajo, el 30% piensa que siempre son motivados, el 20% opinan que a veces son motivados y el 0% dicen que nunca son motivados y no les gusta su trabajo, dándonos un índice que la mayor parte de colaboradores necesitan ser motivados para continuar desempeñando sus actividades de la mejor manera.

**PREGUNTA N° 09:** ¿Los directivos o ejecutivos fomentan el trabajo en equipo y el buen clima laboral dentro del Parque?

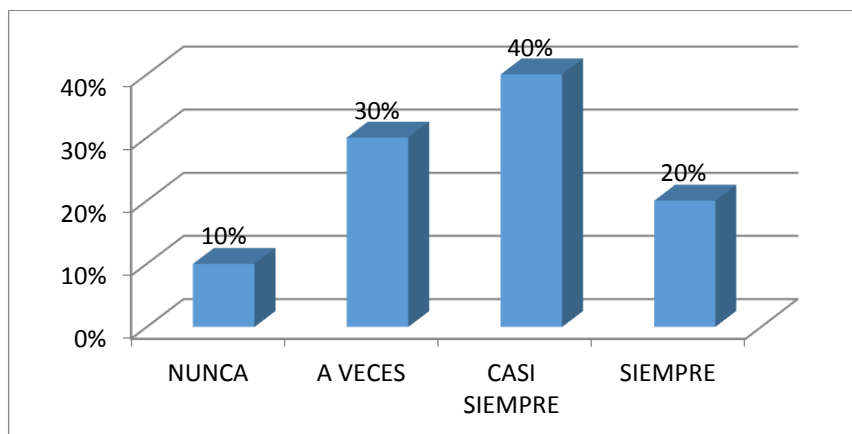
**Tabla N° 12 Trabajo en Equipo y buen clima laboral**

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
NUNCA	1	10%
A VECES	3	30%
CASI SIEMPRE	4	40%
SIEMPRE	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*

**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Gráfico N° 9 Trabajo en Equipo y buen clima laboral**



*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*

**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Interpretación:**

Con referencia a si los directivos del Parque Acuático los Elenes fomentan el trabajo en equipo y buen clima laboral el 40% consideran como casi siempre, el 30% consideran como a veces, el 20% consideran que como siempre y el 10% considera que nunca, por lo que se puede concluir que hay que mejorar el fomento de trabajo en equipo y buen clima laboral.

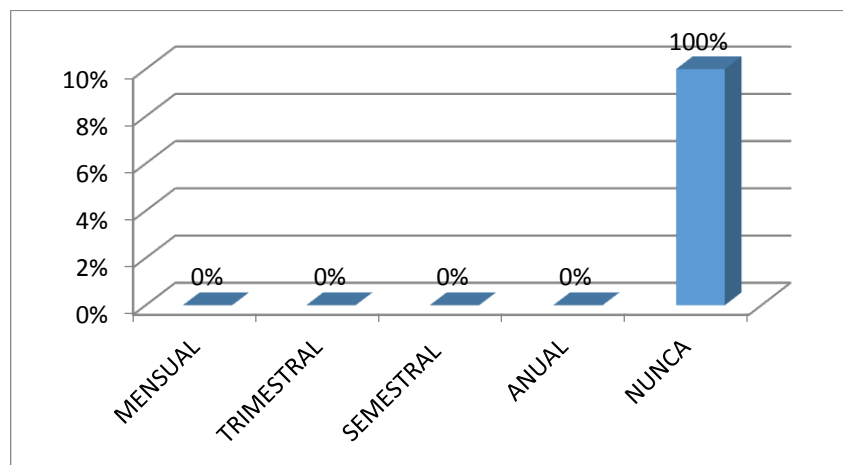
**PREGUNTA N° 10:** ¿Con que frecuencia los administrativos del Parque Acuático los Elenes establecen metas y objetivos para mejorar el desempeño laboral?

**Tabla N° 13 Metas y objetivos**

OBJETIVOS	NÚMERO	PORCENTAJE
MENSUAL	0	0%
TRIMESTRAL	0	0%
SEMESTRAL	0	0%
ANUAL	0	0%
NUNCA	10	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*  
**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Gráfico N° 10 Metas y objetivos**



*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*  
**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Interpretación:**

De las encuestas realizadas a los trabajadores el 100% dice que nunca se ha establecido metas y objetivos para mejorar el desempeño laboral para alcanzar el éxito organizacional.

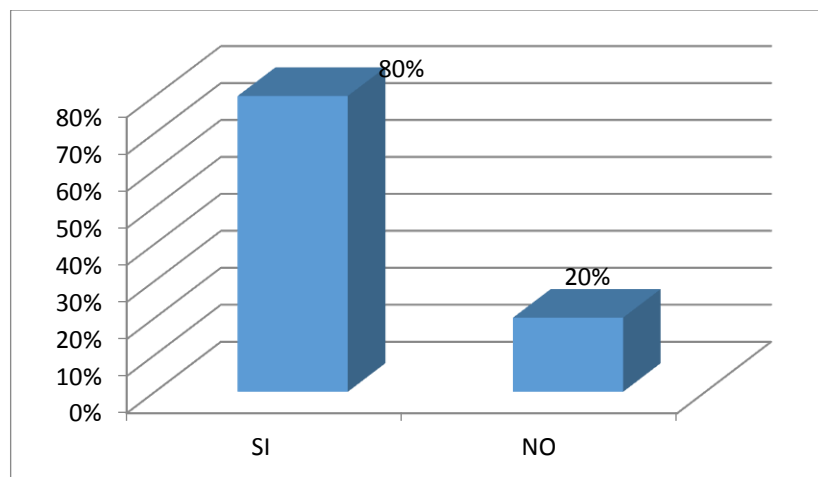
**PREGUNTA N° 11**¿Considera Ud. que la evaluación del personal incide en el desempeño laboral?

**Tabla N° 14 Evaluación de Personal**

<b>EVALUACIÓN PERS</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	80	80%
NO	20	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*  
Elaborado por: Ligia Padilla

**Gráfico N° 11 Evaluación de Personal**



*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos*  
Elaborado por: Ligia Padilla

**Interpretación:**

La información recopilada nos muestra que el 80% de los encuestados señalan que la evaluación del personal si incide y de alguna manera ayuda a mejorar el desempeño laboral y el 20% indica que la evaluación del personal no incide de manera significativa en el desempeño laboral. Debiendo de esta manera poner un principal interés en la evaluación al personal para de esta manera mejorar el nivel de desempeño de todos los trabajadores.

## 6. DISCUSIÓN

El propósito del actual trabajo de investigación es establecer procesos y herramientas, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Parque Acuático los Elenes.

Con la información obtenida de la investigación, se pudo conocer que el 80% de los trabajadores del Parque Acuático los Elenes no tienen evaluación de su desempeño, debiendo tener en cuenta que para la evaluación se debe hacer énfasis y corregir ciertos procesos en los recursos operativos, las capacitaciones, motivación, objetivos y metas

Además se constató que en el ámbito social hay el 60% ciertas diferencias para trabajar en equipo. En el ámbito general se confirmó que existe el 100% de insatisfacción por no fijar metas y objetivos y en el ámbito laboral hay el 60% de funciones no determinadas, el 80% de la falta de un programa de evaluación, capacitación y un manejo inapropiado de los recursos repercutiendo sobre el trabajador y afectando de esta manera el desempeño laboral

En la parte analítica se determinó que lo más viable es desarrollar el método de evaluación del desempeño de 360°, tomando en cuenta el porcentaje de las encuestas aplicadas a los clientes internos y los factores que han sido evaluados.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. CONCLUSIONES**

De acuerdo con los objetivos planteados y los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Al diagnosticar la situación actual de la evaluación del personal en el Parque Acuático los Elenes, se pudo evidenciar que en su totalidad ha sido escasa, afectando en la eficiencia y competitividad del potencial humano.
- Al fundamentar teóricamente las variables de investigación se considera al recurso humano como el pilar fundamental de una organización y se ha podido identificar que la evaluación del personal afecta directamente al desempeño laboral en sus puestos de trabajo, causando inconformidad, un clima laboral deficiente, y disminución de su trabajo, por consiguiente, una gran desventaja competitiva de la organización, misma que no cuenta con método de evaluación del desempeño laboral, que le permita mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores.
- Se concluye elaborar un instructivo para la evaluación del desempeño a través del método 360<sup>a</sup> en el Parque Acuático los Elenes, mismo que ayudara al parque Acuático los Elenes a través de un equipo humano capacitado, en pos de la eficiencia y competitividad de la organización.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

En análisis de la información obtenida y las conclusiones elaboradas se presentan como aporte, para mejorar las posibles debilidades percibidas en el Parque Acuático los Elene, las siguientes recomendaciones:

- Fructificar el potencial humano que posee el Parque Acuático los Elenes, implementando programas y cursos de capacitación en cuanto a sus puestos de trabajo que les permita fortalecer aún más su calidad de trabajo, iniciativa, eficiencia, desempeño, conocimientos, aptitudes y habilidades.
- Establecer tareas que involucre a todos los trabajadores para mejorar el desempeño laboral en sus puestos asignados de acuerdo a sus destrezas y capacidades.
- Se recomienda al Parque Acuático los Elenes la aplicación del presente proyecto para la evaluación de desempeño según el método de 360°, como una herramienta de trabajo, que permita a los colaboradores ser partícipes de la empresa y fortalecer su actitud, a través de sus procesos, programas, actividades y sobre todo que estén enfocados con la misión y visión y objetivos de la empresa.

## **8. PROPUESTA**

### **8.1. TITULO DE LA PROPUESTA**

Método de Evaluación de Desempeño Laboral 360°, para el Parque Acuático los Elenes del cantón Guano provincia de Chimborazo en el año 2016.

### **8.2. INTRODUCCION**

En la actualidad es importante considerar en las empresas privadas e instituciones públicas el desempeño laboral de los empleados ya que esto permite alcanzar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones, la evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados del recurso humano. Cumpliendo así con las metas y objetivos del puesto y de la organización.

En la evaluación del desempeño de empleados de empresas y organizaciones se tienen en cuenta, cada vez más, las opiniones, generalmente cualitativas, no solo de directivos, sino de colaboradores y clientes, así como de la propia autoevaluación (Evaluación de 360 grados).

Uno de los principales desafíos de toda empresa u organización es la mejora de la productividad y/o de la eficiencia. La mayoría de las organizaciones y empresas son conscientes de que la productividad depende de los recursos tecnológicos, de los recursos de capital y de los recursos humanos, aunque cada vez son más las que tratan de incrementarla a través de la medición y mejora del rendimiento humano.

La evaluación del desempeño consiste en estimar aproximadamente el grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades, cumplen los objetivos y son responsables de su puesto de trabajo, es decir estimar el rendimiento global del empleado.



### **8.3. OBJETIVOS**

#### **8.3.1. Objetivo General.**

Desarrollar el Método de Evaluación de Desempeño Laboral 360°, para el Parque Acuático los Elenes del cantón Guano provincia de Chimborazo en el año 2016.

#### **8.3.2. Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Enfatizar el método 360° para la evaluación del desempeño en el Parque Acuático los Elenes.
- Analizar los puestos de trabajo del Parque Acuático los Elenes
- Identificar las competencias administrativas y operativas del Parque Acuático los Elenes.
- Diseñar las herramientas de evaluación del desempeño.

## **8.4. FUNDAMENTACION CIENTIFICA-TECNICA**

### **8.4.1. La Evaluación 360° Grados.**

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360 Grados se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80 usándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Esta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el desempeño, las competencias, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica.

El 360 Grados, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa. Iturralde, J. (2011)

### **8.4.2. Objetivo de la evaluación de 360°**

El propósito de aplicar la evaluación de 360 Grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 Grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error. Iturraea, J. (2011)

### **8.4.3. Importancia de la evaluación de 360°**

La importancia del sistema de evaluación de 360 Grados radica en la evolución en los procesos de Recursos Humanos, evolución en las percepciones que tiene otras

personas con las que interactúa sobre sus competencias y su desempeño identificando a los altos potenciales y complementar sus programas de entrenamiento y manejar el análisis de sus necesidades.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 Grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 Grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error. Iturralde, J. (2011)

#### **8.4.4. Usos de la evaluación de 360°**

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 Grados son las siguientes:

- 1) Medir el Desempeño del personal.
- 2) Medir las Competencias (conductas).
- 3) Diseñar Programas de Desarrollo.

#### **8.4.5. Ventajas de la evaluación de 360°**

- 1) El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.

La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).

- 3) Complementa las iniciativas de la administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- 4) Puede reducir el sesgo y los prejuicios, además la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.

5) La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado. Iturralde, J. (2011)

#### **8.4.6. Desventajas de la evaluación de 360°**

1) El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

2) La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".

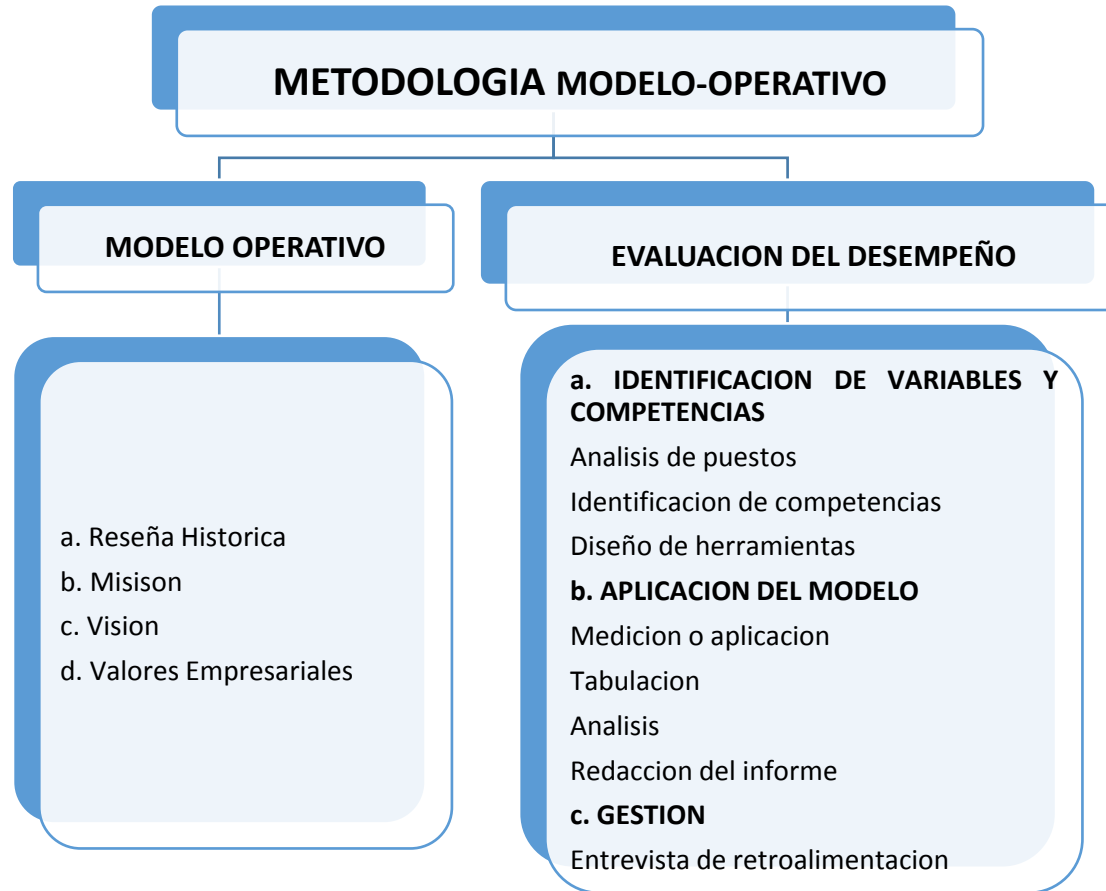
3) Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.

4) Para funcionar con eficacia, el sistema requiere mejora continua. Iturralde, J. (2011)

#### **8.4.7. Metodología Modelo Operativo**

Se hará referencia a dos aspectos fundamentales que son.

Cuadro N° 8 Metodología modelo-operativo



**Fuente:** Iturralde, J. (2011) Evaluación del desempeño

**Elaborado por:** Ligia Padilla

**Alcance:**

El alcance de este proyecto es la evaluación del desempeño a través del método de 360° en el Parque Acuático los Elenes del cantón Guano provincia de Chimborazo.

**Objetivo:**

El objeto de este proyecto es el desarrollo del método 360° para la evaluación del desempeño en el Parque Acuático los Elenes del cantón Guano provincia de Chimborazo.

**Modelo Operativo****a. Reseña Histórica**

La reseña histórica detalla acontecimientos importantes con sus fechas, y contiene información desde su creación, su progreso hasta la situación en la que se encuentra en la actualidad. (Norton & Kaplan, 2006).

**b. Misión**

Se refiere al propósito de la empresa o a su razón fundamental para existir, es la expresión orientada a acciones de que requiere la compañía y como pretende realizarlas. (Norton & Kaplan, 2006).

Para definirla la misión responde a cuatro preguntas básicas:

¿Qué hacemos?

¿Para quién lo hacemos?

¿Cómo lo hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

### **c. Visión**

Está relacionada a un objetivo o ideal largo plazo, es la concepción del último objetivo que una organización desea. Define lo que la organización quiere lograr en el futuro, la visión debe contestar las siguientes preguntas: (Norton & Kaplan, 2006).

¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?

¿Quiénes trabajarán en la empresa?

¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?

¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

### **d. Valores Empresariales**

Se refieren a los ideales y creencias principales de una compañía, son principios intrínsecos que sirven como marco de referencia para las decisiones organizacionales. (Norton & Kaplan, 2006).

## **Identificación de variables y competencias**

### **a. Identificación de variables y competencias**

En la identificación de variables y competencias se consideran tres aspectos importantes que son:

- **Análisis de puestos;** Es indagar minuciosamente la forma en la cual el encargado de del puesto a analizar está desarrollando sus funciones o actividades.
- **Identificación de competencias:** Conjunto de comportamientos, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas.

- Diseño de herramientas: El diseño de herramientas debe ser práctico y sencillo, flexible y coherente, medible, válido, de fácil comprensión y adaptable a los diferentes subsistemas de la organización. Education. Iturralde, J. (2011)

#### **b. Aplicación del modelo**

La unidad de recursos humanos en coordinación con el comité directivo evaluador son los responsables de la planeación, diseño de instrumentos, designación de evaluadores, implementación del proceso, registro y análisis de resultados, asesoría en la retroalimentación y seguimiento de los planes de acción de mejora, los mismos que resumidos son:

- Medición o aplicación
- Tabulación
- Análisis
- Redacción del informe

#### **c. Gestión**

- Entrevista de retroalimentación

Trabajadores a que se designe la responsabilidad de realizar la evaluación y la entrevista de notificación de resultados y retroalimentación al trabajador; todo evaluador debe tener como mínimo tres meses de relación laboral con el evaluado y acreditar estudios a nivel medio. Iturralde, J. (2011)



## **8.5. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA**

### **8.5.1. Modelo Operativo**

#### **Reseña Histórica**

Se denomina los Elenes al espacio físico donde existen las fuentes de agua mineral con las que se ha construido un complejo turístico. En el siglo XVII se conoce con el nombre de ELÉN un sector del valle de Guano, en donde algunas familias riobambeñas establecieron su residencia en fincas con jardines y huertos. Una de esas fincas, la que pertenecía a la familia formada por Don José Dávalos y Doña Elena Maldonado Sotomayor (hermana de Pedro Vicente Maldonado), fue desde 1738 uno de los lugares de reunión de los Geodésicos franceses, principalmente de Carlos María de la Condamine, con las destacadas familias de Riobamba.

También se seleccionó el valle el Elén para construir, en 1766, la Casa de Ejercicios Espirituales de los Jesuitas. Era una grande y sólida construcción, en medio de un hermoso paisaje. Este edificio no tuvo mucha suerte, pues a poco de inaugurado, los jesuitas tuvieron que salir al destierro en 1767, y al año siguiente la casa fue víctima de un incendio.

En 1760 estuvo en la zona el Padre Mario Cicala, Jesuita italiano de la provincia de Quito. Hizo una descripción minuciosa de dos hermosas propiedades llamadas Elén, de las familias Urquizu y Dávalos.

En el siglo XX, continúa siendo un sitio concurrido por la belleza del paisaje y las bondades del clima. La atracción se centró mayormente en las aguas y en su poder curativo. Gran cantidad de personas se acercaban a buscar en el uso de esas aguas el remedio para ciertas dolencias.

Para facilitar a los todavía escasos turistas el acceso al valle el Elén a sus fuentes de saludables aguas se requerían de caminos. El consejo de Riobamba se preocupó de ello en la década de los 30; y el 29 de Noviembre de 1932, el

Presidente del cabildo riobambeño, señor Alejandro del Pino, inauguraba solamente la carretera desde Riobamba a los Elenes.

El consejo de Guano no quiso quedarse atrás, y pocos años después inició la construcción de una carretera desde el centro hasta las fuentes. Después de una larga espera, en los años 90 se hizo cargo el Consejo Provincial para concluir la carretera asfaltada de un kilómetro y medio de extensión, entre Santa Teresita y el balneario.

Actualmente se encuentra en funcionamiento el remodelado balneario, denominado Parque Acuático Los Elenes, para la satisfacción de los turistas.

### **Misión**

Somos un Parque Acuático que entrega la mejor alternativa de distracción, descanso, entretenimiento y otros servicios de excelente calidad acordes al mercado, dentro de un marco de eficiencia y eficacia administrativa-operativa, encaminada al logro de la satisfacción del turista y al desarrollo económico del cantón Guano.

### **Visión**

Ser el mejor Parque Acuático de la provincia de Chimborazo, con un soporte humano y tecnológico que se desarrolle en un ambiente organizacional de calidad para cubrir las necesidades del turista.

### **Valores Empresariales**

#### **Honestidad**

- ser sinceros con nosotros mismos y con los clientes.
- Actuar con transparencia, confianza.
- Integridad ante todo, demostrando rectitud.

### **Responsabilidad y compromiso**

- Puntualidad.
- Cumplir nuestras obligaciones.
- Asumir las consecuencias de nuestras acciones.
- Cuidar los recursos de nuestra empresa.
- Compromisos en cuerpo, mente y alma.

### **Respeto y Humildad**

- Tratar a los demás como queremos ser tratados.
- Atender cortesía al público y a mis compañeros.
- Estamos dispuestos a aprender de nuestros errores.

### **Excelencia en el servicio**

- Lo que hacemos, lo hacemos bien.
- Brindar el mejor servicio y atención al cliente.

### **Trabajo en equipo**

- Trabajar en equipo y comunicación respetuosamente para alcanzar metas comunes.

### **Alegría**

- Proporcionar el entusiasmo y dar nuestra mejor sonrisa.
- Sentirnos felices en nuestro trabajo

### **Innovación**

- Buscar, servicios que satisfaga la necesidad del mercado.
- Brindar asistencia gratuita a nuestros clientes.

## 8.5.2. Evaluación del Desempeño

### 8.5.2.1. Identificación de Variables y Competencias

#### Análisis de puestos

Si bien es cierto en el Parque Acuático existe un Manual de funciones, el objetivo de la propuesta, es mejorar e incorporar en dicho manual el Perfil por Competencias para cada uno de los puestos de trabajo que existen en el Parque Acuático los Elenes, que respondan a las exigencias del entorno actual, el mismo que fortalecerá el proceso de reclutamiento y selección de personal, y que garantice la ejecución de un proceso de Evaluación al desempeño de calidad, basado en la aplicación del Método de 360 grados.

Para mejor ilustración se hace constar como Anexo las competencias de los puestos claves del Parque Acuático como son:

**Tabla N° 15 Departamentos**

Nivel Ejecutivo	Administrador
Nivel Operativo	Ayudante General Seguridad

Elaborado por: Ligia Padilla

#### Identificación de competencias

Durante el análisis de puestos se pudo identificar las competencias que posee y debe tener cada uno de los trabajadores en sus puestos de trabajo, dentro de estos, los factores para su evaluación son:

Personal Administrativo

- Liderazgo


- Iniciativa
- Toma de decisiones
- Conocimiento del puesto
- Organización y programación
- Relaciones interpersonales

#### Personal Operativo

- Trabajo en Equipo
- Iniciativa
- Calidad del trabajo
- Conocimientos del puesto
- Desempeño
- Eficiencia

Estos factores de éxito son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en el Parque Acuático los Elenes.

**Cuadro N° 9 Formulario de evaluación y autoevaluación personal administrativo**

<p><b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b></p>					
<p><b>INDICACIONES GENERALES</b></p>					
<p>1. Lea detenidamente el contenido del formulario                  2. Escriba lo que le pide en los espacios correspondientes                  3. Coloque la calificación que sea más representativa de la realidad del desempeño del evaluado</p>					
<p><b>NOMENCLATURA PARA LA CALIFICACION Y PUNTAJE</b></p>					
<b>Calificación:</b>	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
<b>Puntos:</b>	10	8	6	4	2
<b>I. DATOS GENERALES</b>					
Nombre del Evaluado:					
Área:					
Nombre del Puesto:					
Nombre del evaluador					
Puesto del Evaluador					
Fecha					
N°	Factores de Evaluación		Definiciones	Calif.	Puntos
	<p><b>LIDERAZGO</b>                      Habilidad necesaria para orientar y conducir el equipo de trabajo, inspirando valores de acción, para hacer cumplir y dar seguimiento a las</p>	A	Su liderazgo orienta al equipo a realizar el trabajo orientado a obtener los mejores resultados para el cumplimiento de metas		
		B	Su liderazgo orienta al equipo a realizar el trabajo orientado a obtener muy buenos resultados para el cumplimiento de metas		
		C	Su liderazgo orienta al equipo a realizar el trabajo orientado a obtener buenos resultados para el acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo pero solo hizo el esfuerzo		
		D	Cumple 50% al 59% con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo pero solo hizo él un poco de esfuerzo.		
		E	Cumple Menos del 50%, con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo		
	<p><b>INICIATIVA</b>                      Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición de actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro</p>	A	Resuelve los problemas, presenta ideas para mejorar su trabajo y el de su personal a cargo		
		B	Resuelve los problemas, consulta a sus colegas, con el objetivo de hacer muy bien su trabajo.		

		C	Resuelve los problemas, consulta a sus colegas, con el objetivo de hacer bien su trabajo.		
		D	Realiza solo el trabajo rutinario y deja que otros resuelvan los problemas.		
		E	No resuelve los problemas, no tiene iniciativa.		
	<p><b>TOMA DE DECISIONES</b></p> <p>Elección asertiva de alternativas de decisión y solución al momento de resolver una situación compleja que permita alcanzar y maximizar el valor esperado de desarrollo del trabajo.</p>	A	Las decisiones que toma siempre son acertadas, prácticas y oportunas, permitiendo alcanzar todos los objetivos y metas establecidas por el área que dirige.		
		B	Generalmente las decisiones que tomas son acertadas, prácticas y oportunas, permitiendo alcanzar la mayoría de los objetivos y metas establecidas por el área que dirige		
		C	Algunas veces las decisiones que tomas son acertadas, prácticas y oportunas, permitiendo alcanzar pocos objetivos y metas establecidas por el área que dirige		
		D	Pocas veces las decisiones que tomas son acertadas, prácticas y oportunas, alcanzar pocos objetivos y metas establecidas por el área que dirige		
		E	No es capaz de tomar decisiones acertadas, la mayoría de las veces son oportunas.		
	<p><b>CONOCIMIENTO DEL PUESTO</b></p> <p>Dominio de todos los detalles y procedimientos de su puesto y/o área</p>	A	Experto en todos los detalles y procedimientos		
		B	Conoce muy bien los detalles y procedimientos		
		C	Conoce bien los detalles y procedimientos		
		D	Poco familiarizado con los detalles y procedimientos		
		E	No conoce detalles ni los procedimientos básicos-		
		A	Programa y organiza en forma excelentes las actividades.		

<p align="center"><b>ORGANIZACIÓN Y PROGRAMACIÓN</b></p> <p>Habilidad requerida para programar y proyectar las actividades de acuerdo a su proceso ordenado y lógico</p>	B	Programa y organiza muy bien las actividades		
	C	Programa y organiza bien las actividades		
	D	En ocasiones tiene deficiencias en programar y organizar las actividades		
	E	No es capaz de programar y organizar actividades.		
<p align="center"><b>RELACIONES INTERPERSONALES</b></p> <p>Calidad y habilidad en sus relaciones Interpersonales, mostrando interés por propiciar una armonía con sus colegas y su personal.</p>	A	Las decisiones que toma siempre son acertadas, prácticas y oportunas		
	B	Generalmente las decisiones que tomas son acertadas, prácticas y oportunas,		
	C	Algunas veces las decisiones que tomas son acertadas, prácticas y oportunas,		
	D	Pocas veces las decisiones que tomas son acertadas, prácticas y		
	E	Las decisiones que toma siempre son acertadas, prácticas y oportunas,		
TOTAL PUNTAJE				
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR				
OBSERVACIONES DEL EVALUADO				
FIRMA DEL EVALUADOR				
FIRMA Y NOMBRE DEL EVALUADO			FECHA:	

Elaborado por: Ligia Padilla



**Cuadro N° 10 Formulario de evaluación y autoevaluación personal operativo**

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL OPERATIVO**



**INDICACIONES GENERALES**

1. Lea detenidamente el contenido del formulario
2. Escriba lo que le pide en los espacios correspondientes
3. Coloque la calificación que sea más representativa de la realidad del desempeño del evaluado

**NOMENCLATURA PARA LA CALIFICACION Y PUNTAJE**

<b>Calificación:</b>	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
<b>Puntos:</b>	10	8	6	4	2

**I. DATOS GENERALES**

Nombre del Evaluado:
Área:
Nombre del Puesto:
Nombre del evaluador
Puesto del Evaluador
Fecha

N°	Factores de Evaluación		Definiciones	Calif.	Puntos
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b> Habilidad necesaria para trabajar en equipo, inspirando valores de acción, para cumplir y dar ejemplo a sus compañeros.	A	Su trabajo está orientado a: obtener los mejores resultados		
			Trabajo en equipo		
			Cumple las metas y objetivos		
		B	Su trabajo esta orientado a obtener muy buenos resultados		
			Trabajo en equipo		
			Cumple las metas y objetivos		
		C	Su trabajo está orientado a obtener buenos resultados		
			Trabajo en equipo		
		D	Cumple 50% al 59% con el trabajo en equipo pero solo hizo él un poco de esfuerzo.		
		E	Cumple Menos del 50%, para trabajar en equipo		

<p style="text-align: center;"><b>INICIATIVA</b></p> <p>Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición de actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro</p>	A	Resuelve los problemas, presenta ideas para mejorar su trabajo		
	B	Resuelve los problemas, consulta a sus colegas, con el objetivo de hacer muy bien su trabajo.		
	C	Resuelve los problemas, consulta a sus colegas, con el objetivo de hacer bien su trabajo.		
	D	Realiza solo el trabajo rutinario y deja que otros resuelvan los problemas.		
	E	No resuelve los problemas, no tiene iniciativa.		
<p style="text-align: center;"><b>CALIDAD DE TRABAJO</b></p> <p>Elección asertiva de alternativas de decisión y solución al momento de resolver situaciones complejas que permita alcanzar y maximizar la calidad del trabajo.</p>	A	Siempre brinda calidad de trabajo alcanzar todos los objetivos y metas establecidas por la empresa		
	B	Generalmente la calidad de servicio que brinda, permite alcanzar la mayoría de los objetivos y metas establecidas por la empresa		
	C	Algunas veces la calidad de servicio que brinda, permite alcanzar pocos objetivos y metas establecidas por la empresa.		
	D	Pocas veces la calidad de servicio que brinda, son prácticas y oportunas, para alcanzar pocos objetivos y metas establecidas por el área que dirige		
	E	No es capaz de realizar un trabajo de calidad, la mayoría de las veces son oportunas.		
<p style="text-align: center;"><b>CONOCIMIENTO DEL PUESTO</b></p> <p>Dominio de todos los detalles y procedimientos de supuesto</p>	A	Experto en todos los detalles y procedimientos		
	B	Conoce muy bien los detalles y procedimientos		
	C	Conoce bien los detalles y procedimientos		
	D	Poco familiarizado con los detalles y		

			procedimientos		
		E	No conoce detalles ni los procedimientos básicos-		
<p style="text-align: center;"><b>DESEMPEÑO</b></p> <p>Habilidad requerida para programar y proyectar las actividades de acuerdo a su proceso ordenado y lógico en su desempeño.</p>	A	Programa y organiza en forma excelentes las actividades para su desempeño.			
	B	Programa y organiza muy bien las actividades para su desempeño			
	C	Programa y organiza bien las actividades para su desempeño			
	D	En ocasiones tiene deficiencias en programar y organizar las actividades para su desempeño			
	E	No es capaz de programar y organizar actividades para su desempeño.			
<p style="text-align: center;"><b>EFICIENCIA</b></p> <p>Calidad y habilidad eficiente de trabajar, mostrando interés por propiciar una armonía con sus colegas y su personal.</p>	A	La eficiencia con que realiza su trabajo, es práctica y oportuna			
	B	Generalmente la eficiencia en su trabajo, es práctica y oportunas,			
	C	Algunas veces la eficiencia en su trabajo es, práctica y oportuna			
	D	Pocas veces la eficiencia en su trabajo es, práctica y oportuna			
	E	La eficiencia es, prácticas y oportunas,			
TOTAL PUNTAJE					
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR					
OBSERVACIONES DEL EVALUADO					
FIRMA DEL EVALUADOR					
FIRMA Y NOMBRE DEL EVALUADO			FECHA:		

Elaborado por: Ligia Padilla

## Diseño de herramientas

El diseño de herramienta o formulario deberá contar con el encabezado, nivel de evaluación, indicaciones generales, datos generales, factores de evaluación los mismos que están descritos anteriormente y para que tenga validación la evaluación las firmas y nombres tanto del evaluado como del evaluador.

### 8.5.2.2. Aplicación del modelo

#### Medición o aplicación

La aplicación de este modelo estará a cargo del administrador del Parque Acuático los Elenes. Las personas que recibirán la retroalimentación de 360° seleccionarán a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al administrador, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo.

Para la aplicación del presente formato de evaluación se debe tomar en cuenta el siguiente cuadro de ponderación de factores y descripción de los criterios, el mismo que detalla la calificación final del desempeño del trabajador, y ofrece un criterio cuantitativo y cualitativo.

**Cuadro N° 11 Escala de calificación**

<b>ESCALA</b>	<b>PUNTOS</b>
“A”	10
“B”	8
“C”	6
“D”	4
“E”	2

**Elaborado por:** Ligia Padilla

Cabe mencionar que el puntaje utilizado en la tabla anterior no puede ser modificado o utilizar otro número en su lugar sino cambiaría el resultado por lo tanto la evaluación quedaría invalida, ya que cada escala tiene un único puntaje.

**Cuadro N° 12 Ponderación de factores**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Sobresaliente (Escala A)	El trabajador tiene la máxima prioridad para promociones, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos. Se le deberá felicitar por escrito y figurara en los medios informativos del Parque Acuático los Elenes. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas
Muy bueno (Escala B)	El trabajador tiene prioridad después de (A) para promociones, siempre y cuando cumpla los requisitos establecidos. Se le deberá de facilitar por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas
Bueno (Escala C)	El trabajador tiene un desempeño aceptable, es candidato a programas de capacitación para su nivelación y desarrollo, tiene oportunidad para promociones siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos y no existan candidatos catalogados en las escalas A y B.
Regular (Escala D)	El trabajador necesita mejorar su desempeño, es candidato a participar en programas de capacitación para su nivelación, para lo cual se procederá a asignarle un periodo de tres meses después de la evaluación para que modifique y/o mejore su desempeño; caso contrario podrá abrírsele expediente disciplinario por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades
Deficiente (Escala E)	El trabajador no realiza bien su trabajo por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades; podrá abrírsele expediente disciplinario.

Elaborado por: Ligia Padilla

## Tabulación

Para la tabulación primero se deberá calificar los resultados de la evaluación mediante el siguiente formato

Cuadro N° 13 Formato para tabular los resultados

<b>FORMATO PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACION GLOBAL</b>				
Nombre del empleado				N° Empleado
Área				
Puesto				
Jefe inmediato				
Evaluación Correspondiente Al periodo				
<b>RESULTADOS</b>	<b>TOTAL DE PUNTOS</b>	<b>PORCENTAJE S</b>	<b>CONVERSIÓN EN PUNTOS</b>	<b>%ALCANZADO GLOBAL</b>
<b>AUTOEVALUACION</b>		15%		
<b>EVALUACIÓN</b>		85%		
<b>NOTA</b>		100%		
<b>INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL.</b>				
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se traslada el total del puntaje que aparece en el formulario de evaluación y autoevaluación del desempeño a la columna del total de puntos del formulario presente,</li><li>• Al total de puntos ganados en la evaluación y autoevaluación, se multiplica por el porcentaje respectivo (es decir, el 85% y el 15% respectivamente) y se traslada a la columna de conversión.</li><li>• La nota final es resultado de dicha evaluación la cual es la sumatoria de la conversión de ambas notas.</li><li>• Luego la nota final en puntos se divide entre del puntaje máximo 140 puntos para sacar el porcentaje alcanzado global.</li><li>• Con el porcentaje alcanzado global se identifica en que rango clasifico, para conocer en que categoría se encuentra el evaluado con respecto a su desempeño laboral.</li></ul>				

Elaborado por: Ligia Padilla

Los resultados de cada área se llevan a términos porcentuales y también se promedian en su conjunto para tener una idea general del desempeño.

Estos resultados se pueden graficar o simplemente mostrar en una tabla y ayudarán, de gran manera, a identificar las áreas a mejorar como también a que el colaborador conozca lo que su entorno percibe de su trabajo.

### **Análisis**


Para el análisis el evaluador debe ser objetivo e imparcial en la evaluación, no debe tener cabida a favoritismos, ni estados de ánimo. Además se reunirá tanto el evaluado como el evaluador para dar a conocer sus puntos fuertes y sus puntos débiles de la evaluación, para que de esta manera el evaluado tenga claro que aspectos debe mejorar.

### **Redacción del informe**

El informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes, como las siguientes:

- Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias.
- Acciones para tomar sobre los casos de personal difícil.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la empresa.

**Cuadro N° 14 Guía para el informe de la evaluación del personal administrativo**


<b>GUIA PARA EL INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360</b> <b>GRADOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL PARQUE</b> <b>ACUATICO LOS ELENES</b>																				
<b>Nombre del Evaluado</b>																				
<b>Puesto que ocupa</b>																				
<b>Fecha</b>																				
<p>Durante la primera semana laboral del mes de ____ del año ____ se inició la información del proceso de evaluación del desempeño 360° grados. Las competencias Organizacionales</p>																				
<p><b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Conocimiento del puesto</li> <li>• Organización y programación</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> </ul>																				
<p><b>ESCALA UTILIZADA</b></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>ESCALA</th> <th>CALIFICACION</th> <th>RANGOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>"A</td> <td>Sobresaliente</td> <td>90% o mas</td> </tr> <tr> <td>"B</td> <td>Muy bueno</td> <td>76 al 89.9%</td> </tr> <tr> <td>"C</td> <td>Bueno</td> <td>60 al 75.9%</td> </tr> <tr> <td>"D</td> <td>Regular</td> <td>50 al 59.9 %</td> </tr> <tr> <td>"E</td> <td>Deficiente</td> <td>Menos del 50%</td> </tr> </tbody> </table>			ESCALA	CALIFICACION	RANGOS	"A	Sobresaliente	90% o mas	"B	Muy bueno	76 al 89.9%	"C	Bueno	60 al 75.9%	"D	Regular	50 al 59.9 %	"E	Deficiente	Menos del 50%
ESCALA	CALIFICACION	RANGOS																		
"A	Sobresaliente	90% o mas																		
"B	Muy bueno	76 al 89.9%																		
"C	Bueno	60 al 75.9%																		
"D	Regular	50 al 59.9 %																		
"E	Deficiente	Menos del 50%																		
<p><b>RESULTADOS</b></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL</th> <th>PUNTUACIÓN</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE							<b>TOTAL</b>								
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE																		
<b>TOTAL</b>																				
<p><b>ANALISIS</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>																				



<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>							
<p><b>AREAS DE FORTALEZA</b></p> <p>Las Áreas de Fortaleza identificadas para este puesto son:</p>							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #c00000; color: white;"> <th style="width: 50%;">Competencia</th> <th style="width: 50%;">Puntuación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		Competencia	Puntuación				
Competencia	Puntuación						
<p><b>AREAS DE MEJORA</b></p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>							
<p><b>RECOMENDACIONES</b></p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>							
<p><b>RETROALIMENTACIÓN</b></p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>							
<p><b>ADMINISTRADOR</b></p>	<p><b>EVALUADO</b></p>						

Elaborado por: Ligia Padilla

**Cuadro N° 15 Guía para el informe de la evaluación del personal operativo**

GUIA PARA EL INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL OPERATIVO DEL PARQUE ACUATICO LOS ELENES																				
																				
<b>Nombre del Evaluado</b>																				
<b>Puesto que ocupa</b>																				
<b>Fecha</b>																				
Durante la primera semana laboral del mes de ____ del año ____ se inició la información del proceso de evaluación del desempeño 360° grados. Las competencias Organizacionales																				
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Conocimientos del puesto</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Eficiencia</li> </ul>																				
<b>ESCALA UTILIZADA</b> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>ESCALA</th> <th>CALIFICACION</th> <th>RANGOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>"A</td> <td>Sobresaliente</td> <td>90% o mas</td> </tr> <tr> <td>"B</td> <td>Muy bueno</td> <td>76 al 89.9%</td> </tr> <tr> <td>"C</td> <td>Bueno</td> <td>60 al 75.9%</td> </tr> <tr> <td>"D</td> <td>Regular</td> <td>50 al 59.9 %</td> </tr> <tr> <td>"E</td> <td>Deficiente</td> <td>Menos del 50%</td> </tr> </tbody> </table>			ESCALA	CALIFICACION	RANGOS	"A	Sobresaliente	90% o mas	"B	Muy bueno	76 al 89.9%	"C	Bueno	60 al 75.9%	"D	Regular	50 al 59.9 %	"E	Deficiente	Menos del 50%
ESCALA	CALIFICACION	RANGOS																		
"A	Sobresaliente	90% o mas																		
"B	Muy bueno	76 al 89.9%																		
"C	Bueno	60 al 75.9%																		
"D	Regular	50 al 59.9 %																		
"E	Deficiente	Menos del 50%																		
<b>RESULTADOS</b> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL</th> <th>PUNTUACIÓN</th> <th>PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE							<b>TOTAL</b>								
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE																		
<b>TOTAL</b>																				
<b>ANALISIS</b> <hr/> <hr/> <hr/>																				

**AREAS DE FORTALEZA**

Las Áreas de Fortaleza identificadas para este puesto son:

Competencia	Puntuación

**AREAS DE MEJORA**

---

---

---

**RECOMENDACIONES**

---

---

---

**RETROALIMENTACIÓN**

---

---

---

<b>ADMINISTRADOR</b>	<b>EVALUADO</b>
----------------------	-----------------

Elaborado por: Ligia Padilla

### **8.5.2.3.Gestión**


#### **Entrevista de retroalimentación**

El último paso de la evaluación de desempeño es la retroalimentación, que tiene como objetivo principal dialogar con el trabajador sobre sus resultados de trabajo, he aquí algunas sugerencias.

#### **Sugerencias:**

- La entrevista de retroalimentación tiene que hacerse siempre en forma individual y en privado, sobre todo, cuando el desempeño del trabajador no ha sido el adecuado
- Ser lo más claro y descriptivo que se pueda
- Inicia la reunión hablando de aspectos positivos del trabajador y después hablar de los aspectos deficientes de su trabajo
- No juzgar a la persona sin antes haberlo escuchado
- Hacer hincapié en los aspectos que se puede cambiar
- Proponer opciones de solución, tratando de llegar a acuerdos concretos

Cuadro N° 16 Guía para retroalimentación del personal administrativo y operativo

<b>GUÍA PARA RETROALIMENTACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL PARQUE ACUÁTICO LOS ELENES.</b>	
	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿En qué factor está de acuerdo usted y su jefe que es el más importante? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Conocimientos del puesto</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Eficiencia</li> </ul>	
2. ¿En qué factor están en desacuerdo usted y su jefe que es el más importante? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Conocimientos del puesto</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Eficiencia</li> </ul>	
3. ¿Qué situaciones necesitan ser discutidas con su jefe?	
4. Basado en el informe recibido ¿para usted que prácticas son más críticas para la efectividad en el desarrollo de su trabajo?	
5. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño en las áreas de mejora	

Elaborado por: Ligia Padilla

En esta entrevista se le felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior, o se conversa sobre los resultados bajos que ha obtenido, se debe proponerle algunas alternativas para que pueda mejorar su desempeño.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede identificar las necesidades de cada trabajador y se puede aplicar este modelo para un incremento cualitativo en el desempeño laboral y cuantitativo en el volumen de producción y por lo tanto redunde en la competitividad y productividad de la empresa.

Las políticas de incentivos, reconocimientos y sanciones propuestas para las áreas se sujetarán a los resultados de la evaluación aplicada por el Gerente, quien al tener pleno conocimiento de los resultados podrá aplicar cualquier política, estos se traducirán en reconocimiento o sanciones.

De ahí que teniendo los resultados de la evaluación, el área funcional de recursos humanos debe de elaborar planes de capacitación, los cuales deben ir orientados a reforzar las áreas de oportunidad detectadas en las deficiencias, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar quienes los precisan.
- Que metodología se utilizara para transmitir los conocimientos a los empleados.
- Habilidades y capacidades necesarias para el desarrollo de las actividades.

Se debe establecer un contexto para la capacitación, relacionándola con las metas estratégicas y con la eficiencia de los recursos organizacionales.

### **Especificaciones del proceso de evaluación.**

El evaluador realizará la evaluación del desempeño a los trabajadores que le sean designados, considerando los siguientes aspectos:

#### **En Caso de Rotación de Puesto:**

Se deberá calificar al trabajador en relación a las funciones que desempeña en el momento de la evaluación. En caso que un trabajador haya sido rotado de un puesto a otro (por traslado y/o designación administrativa), deberá ser evaluado en

el cargo que ha estado más tiempo, durante el período a evaluar. En caso que haya estado la misma cantidad de tiempo desempeñando dos puestos, el trabajador será evaluado en ambos, y el resultado será el promedio de las dos calificaciones.

### **En Caso de Ausencia por Suspensión, Beca, Permiso o Licencia:**

Si durante el 60% del período objeto de evaluación, el trabajador se encontró ausente de su puesto, ya sea por suspensión, becas, permisos o licencias, el proceso de evaluación se realizará hasta el siguiente período; para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, ante la Jefatura de la División de Recursos Humanos.

### **Distribución y Manejo de Instrumentos**

La División de Recursos Humanos proporcionará, por lo menos con ocho días de anticipación, los instrumentos para la evaluación.

### **Retroalimentación y notificación de resultados**

#### **a. Retroalimentación:**

Durante el proceso de evaluación, el evaluador (administrador) realiza la evaluación en conjunto con el trabajador, exceptuándose los casos de las evaluaciones de periodo de prueba, analizando y determinando, conforme a evidencias la calificación que corresponda y el nivel de desempeño alcanzado. Durante la evaluación el superior jerárquico debe retroalimentar al trabajador sobre de su desempeño, haciendo hincapié en las fortalezas y áreas de oportunidad de mejora Tanto evaluador como trabajador deben firmar de participación, el instrumento de evaluación, y el trabajador puede firmar de conformidad si está de acuerdo con el resultado. Si el trabajador rehusare firmar de conformidad podrá precisar los motivos en el espacio correspondiente del instrumento de evaluación,

y será necesario que el jefe inmediato del evaluador revise la evaluación y firme dando su visto bueno a la calificación otorgada ratificando o rectificando el resultado.

#### **b. Notificación:**

La Unidad de Recursos Humanos hace entrega al trabajador del **Informe de la Evaluación del Desempeño 360 Grados**, en la que se indica el dominio obtenido, cuantitativo y cualitativo, por cada evaluador participante. El trabajador debe firmar de enterado, para evidenciar que se le dio a conocer su resultado, y de conformidad si está de acuerdo con el mismo, posteriormente debe enviara la División de Recursos Humanos una copia de la notificación Si el trabajador rehusare firmar de enterado, se procederá a notificarle por los medios establecidos y permitidos por la ley.

#### **Inconformidades**

En caso que el evaluado no esté de acuerdo con la calificación asignada por el evaluador tipo Superior Jerárquico, podrá solicitar REVISIÓN por escrito, enviando un memorándum, a la División de Recursos Humanos, dentro de los tres días hábiles posteriores a la fecha de notificación de resultados. La Gerencia nombrará una comisión integrada por el jefe del superior jerárquico, un representante de la División de Recursos Humanos y un trabajador designado por el jefe superior del área en que se desempeña el evaluado; dicha comisión procederá a revisar las evidencias que sustentan la evaluación y podrá ratificar o rectificar el resultado, el dictamen estará sujeto a aprobación de la Gerencia.

#### **Establecimiento de metas específicas de desempeño**

Con base a los resultados de la evaluación del desempeño, las funciones del perfil de puesto, los objetivos del plan de calidad y la planeación estratégica



institucional, el superior jerárquico y el trabajador en conjunto, como adelante se precisa, deben fijar al inicio de cada año las metas cuantificables a alcanzar, las cuales serán objeto de evaluación semestralmente; para el efecto la División de Recursos Humanos les hará llegar, adjunto al instrumento de evaluación del desempeño, el cual deberán trasladar a la jefatura inmediata superior para su conocimiento.

## **Responsabilidades**

### **Es responsabilidad de la gerencia general:**

- a. Aprobar el presente modelo de evaluación del desempeño

### **Es responsabilidad de la gerencia de recursos humanos:**

- a. Administrar el sistema de evaluación de desempeño
- b. Asesorar sobre el uso del método
- c. Dar seguimiento al proceso de la evaluación del desempeño
- d. Velar por el cumplimiento del modelo de la evaluación del desempeño.

### **Es responsabilidad de los gerentes, jefes de cada área funcional:**

- a. Evaluar al personal bajo su cargo.
- b. Dar apoyo y orientación al evaluado en los factores que necesita mejorar.
- c. Remitir las evaluaciones en el plazo establecido por la gerencia de recursos humanos.
- d. Dar a conocer los resultados de la evaluación al personal a su cargo.

### **Es responsabilidad de los evaluados:**

- a. Participar activamente en el proceso de la evaluación.
- b. Contribuir con el desarrollo eficiente de las actividades a su cargo.

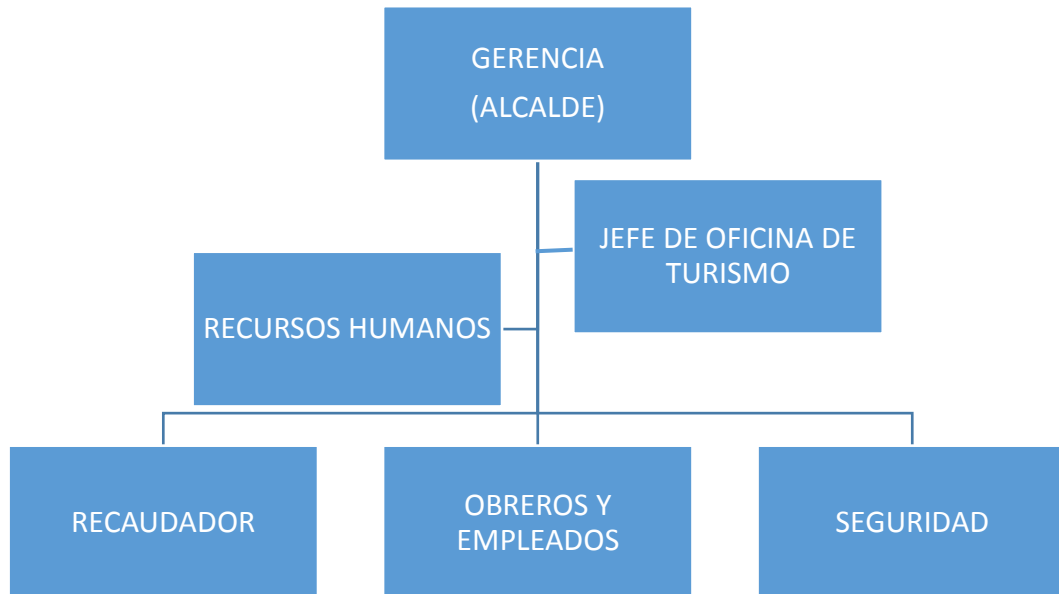
- c. Planificar con el evaluador acciones tendientes a mejorar su desempeño.

### **Lineamientos para la Evaluación.**

- c. La unidad de recursos humanos será responsable de administrar el proceso de la evaluación del desempeño del personal de las diferentes áreas que conforman la organización.
- d. La unidad de recursos humanos notificara el periodo en que se estará realizando la evaluación y la fecha límite que serán remitidos los formularios debidamente firmados.
- e. Para que la evaluación tenga validez, es indispensable que el formulario se encuentre debidamente completado y firmado por el evaluado y evaluador.
- f. El jefe deberá guardar una copia de la evaluación de cada colaborador, bien sea en formato electrónico o impreso.
- g. Una vez que se envié la evaluación, esta no se podrá cambiar o reemplazar, por lo tanto se recomienda revisarla bien antes de remitirla.

## 8.6. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Gráfico N° 15 Organigrama Funcional Parque Acuático Los Elenes



Fuente: Parque Acuático los Elenes del Cantón Guano  
Elaborado por: Ligia Padilla

## 8.7. MONITOREO DE LA PROPUESTA

Para medir las actividades y resultados obtenidos en un periodo determinado, se deben organizar revisiones periódicas de la aplicabilidad del modelo en la corporación.

### b. Auditorías internas sobre la efectividad del modelo.

Para verificar que los procesos se estén cumpliendo de acuerdo a lo establecido, se realizarán auditorías internas en los diferentes áreas funcionales de la corporación, por evaluadores participantes de la misma institución, los cuales deben ser capacitados previamente para esta función, donde cada auditor de procesos deberá de evaluar áreas diferentes a la cual pertenece, evitando así que se evalúe en este proceso su propio trabajo.

**c. Niveles de cumplimiento.**

Consiste en identificar cuáles son las partes del proceso que se están cumpliendo conforme a lo establecido en la documentación preparada al inicio en los diferentes puestos de la corporación, en consecuencia se determinaran los aspectos pendientes de cumplir.

**d. Revisiones por la dirección.**

Para poder evaluar y verificar el avance que se está haciendo con el modelo, es importante un seguimiento por parte de la dirección, el comité directivo evaluador y jefe de recursos humanos, de acuerdo con un plan previamente elaborado en el cual se establezca la periodicidad con que se harán estas revisiones

## BIBLIOGRAFÍA

- Al, R., & Trout, J. (2000). *Posicionamiento*. Mexico: MC. Graw Hill.
- Alles, M. (2007). *Gestión por Competencias El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Becerra. (2000).
- Bermeo, J. (Miércoles de Abril de 2011). s.n. Recuperado el Viernes de Junio de 2016, de s.n.: [http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cdocentes\\_y\\_directivos%5Carticulos/4955\\_Fcevallos\\_00009.pdf](http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cdocentes_y_directivos%5Carticulos/4955_Fcevallos_00009.pdf)
- Blakin, D., Cardy, R., & Gomez, L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos (Quinta edición ed.)*. Madrid: Pearson Educación.
- COAC PUSHAK RUNA LTDA, C. (2010). *Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA*. Riobamba.
- Cooperativa de Ahorro y Credito de la Pequeña Empresa- Macará. (2010). *Manual de Funciones*. Macará.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración; Cuarta Edición*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACIÓN: teoría, proceso y práctica*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (Octava edición ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (Octava ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de Talento Humano*. Mexico: Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano (Tercera edición ed.)*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: Mg Graw Hill/ Interamericanana Editores S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. México: McGrawHill Interamericana Editores S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *El Capital Humano de las organizaciones*. México: Mac Graw Hill.
- Duchi, J. (2013). *La Gestión de Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., del Cantón Riobamba Periodo Enero a Diciembre del 2013*. Riobamba: UNACH.
- En W. J. Stanton, & B. J. Walker, (1994). *Fundamentals of marketing*. New York: McGraw-Hill.

- En P. Kotler, & G. Armstrong, (2008). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education.
- En P. Kotler, & G. Armstrong, (2008). *Principios de Marketing*. Pearson Education.
- En T. A. O'guinn, & Semenik, (2011). *Advertising and integrated brand promotion*. Cengage Learning.
- Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA. (2010). *Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA*. Riobamba.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires-Argentina: El Ateneo.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *En Mercadotecnia*. McGraw-Hil.
- Francés, A. (2006).
- Freeman, D., Finch Stoner, J., & Gilbert, D. (1996). *ADMINISTRACIÓN*. México: Pearson .
- Gomez. (2009).
- Guillermo Cortés Rojas, S. G. (2012). *Investigación Documental*. Mexico: Secretaria e Educación Pública.
- Ibañez, L. O. (2008). *Manual de Procesos y Procedimientos*. Cartagena de Indias: E.S.E.
- Iurralde, J. (2011) *Evaluación del desempeño Cuarta Edición*. México: Mc Graw Hill.
- James, S. (1985). *Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y Contingentes; Cuarta Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2008). *En Principios de Marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- LAMB, c. W. (2006). *En Marqueting*. Mexico: Ediciones Thomson.
- Lamb, C. W., & McDaniel, C. (2006). *En Fundamentos de marketing*. Cengage Learning Editores.
- López, F. J., Casique, A., & Ferrer, J. (2011). *La Adminsitracion de Recursos Humanos en las PYME (Primera edicion ed.)*. México: Pearson Educación.
- Maristany, J. (2008). *Tratado de Recursos Humanos*. Buenos Aires.
- Merizalde, V. (2008). *Manual de Gestión de Talento Humano*. Quito.
- Mondy , W., & Noe , R. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Norton, R. y Kaplan, D. (2006). *Gerencia Moderna*. Estados Unidos.
- Ocampo, M. C. (2009). *Métodos y Técnicas de Investigación Académica, Fundamentos de Investigación Bibliográfica*. Costa Rica: Occidente.
- Olamendi, G. (2009). *Estrategias de Posicionamiento*. En G. Olamendi, *Estrategias de Posicionamiento*.
- Pazmiño, J. A. (Domingo de Abril de 2013). youtube. Recuperado el Sabado de Enero de 2015, de youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=uvz-rvIRmRM>
- Perez Gorostegui, E., Martínez Sánchez, J., & Aguer Hortal, M. (2009). *Administración y Direccion de Empresas. Teoria y Ejercicios Resueltos*. España: Universitaria.
- Pilco, R. (2015). *Gestión de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., y su Incidencia en la Gestión Administrativa del periodo 2013*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.

- Porret, M. (2012). *Gestión de Personas (Quinta edición ed.)*. Madrid: Esic.
- Porter, M. E. (Noviembre de 2010). *Ventaja Competitiva*. Recuperado el Viernes de Abril de 2016, de [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-36172008000200008&lng=es&nrm=iso](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-36172008000200008&lng=es&nrm=iso)
- Quintana, C. V. (2011). *www.secretariacapacitacion.gob.ec*. Recuperado el Viernes de Enero de 2015, de *Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional*: <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Manual-de-Levantamiento-de-Perfiles.pdf>
- Ruiz, E., Gago, L., García, C., & López, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ruiz, E., Gago, M. L., García, C., & López, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativo (Primera Edición ed.)*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Monterrey: Mac Graw Hill.
- Sánchez, G. G. (s.f.).
- SENRES. (2012). *Subsistema de Clasificación de Puestos. Art 11*.
- Vertice, P. (2012). *Dirección de Recursos Humanos*. España: Vertice.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas (Sexta edición ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Wether, W. B. (2016). *Administración de Recursos Humanos el Capital Humano de las Empresas*. Mexico: Graw Hill.
- Wherther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos El capital Humano de las Empresas*. México: McGraw- Hill/Interamericana Editores S.A.

## **LINKS DE INVESTIGACIÓN**

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#ixzz3tKAQe0rz>

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#ixzz3tIk61wFB>

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#ixzz3tIk61wFB>

<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>

<http://html.rincondelvago.com/analisis-y-evaluacion-de-personal.html>

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03\\_n6/evaluacion.htm#\(\\*\)](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03_n6/evaluacion.htm#(*))



## ANEXOS

### ANEXO N°: 1



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**  
**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL PARQUE**  
**ACUATICO LOS ELENES**

**OBJETIVO:** Determinar la Evaluación del personal para mejorar el desempeño laboral del parque Acuático Los Elenes del Cantón Guano

### GUÍA DE PREGUNTAS

**PREGUNTA 1** ¿Piensa que es necesaria una evaluación de personal para un mejor desempeño dentro de las actividades?

SI

NO

**PREGUNTA 2** ¿Cada que tiempo considera usted pertinente realizar la evaluación del personal?

Nunca

a veces

casi siempre

siempre

**PREGUNTA 3** ¿Existe actualmente un método de evaluación de personal que permita un mejor desempeño en las diferentes áreas de trabajo?

SI

NO

**PREGUNTA 4** ¿Le proveen al personal todos los recursos operativos necesarios y adecuados para el desempeño laboral?

Nunca

a veces

casi siempre

siempre

**PREGUNTA 5** ¿Las funciones y actividades de los puestos de trabajo del Parque Acuático las tienen definidas su personal?

SI

NO

**PREGUNTA 6** ¿Con que frecuencia imparten al personal del Parque Acuático los Elenes capacitaciones referentes a los puestos de trabajo y su desempeño laboral?

Nunca

a veces

casi siempre

siempre

**PREGUNTA 7** ¿Con que regularidad es motivado e incentivado el personal dentro del Parque Acuático?

Mensual                      trimestral                      semestral                      anual  
nunca

**PREGUNTA 8** ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo y el clima laboral dentro del Parque Acuático los Elenes?

Mala                      buena                      Muy Buena                      Excelente

**PREGUNTA 9** ¿Con que frecuencia el Parque Acuático los Elenes establece metas y objetivos para mejorar el desempeño laboral?

Mensual                      trimestral                      semestral                      anual  
nunca

**PREGUNTA 10** ¿Considera Ud. que la evaluación de Personal permitirá mejorar el desempeño laboral?

Nunca                      a veces                      casi siempre                      siempre

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

ANEXO N°: 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
CARRERA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA  
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DEL PARQUE  
ACUÁTICO LOS ELENES

Encuestador:..... N° Encuesta:.....

Fecha:...../...../.....

El propósito de la encuesta es obtener información de los clientes internos acerca de la valuación del personal para mejorar el desempeño laboral del Parque Acuático Los Elenes del Cantón Guano.

**Instrucciones Generales:**

1. Encierre en un círculo una sola respuesta y donde sea necesario
2. Le agradecemos por su colaboración, al dar respuesta a estas preguntas la información que usted otorgue será manejada con la mayor confidencialidad

- **¿Indique su Género?**

Masculino

Femenino

- **¿Indique el rango de su Edad?**

De 20 a 30

De 31 a 40

De 41 a 50

De 51 o más

- **¿La administración del Parque Acuático los Elenes le provee los recursos operativos necesarios para su desempeño laboral?**

Nunca

a veces

casi siempre

siempre

- **¿Se realiza evaluación a su desempeño laboral en el Parque Acuático los Elenes?**

SI

NO

- **¿Los administrativos del Parque Acuático los Elenes imparten alguna capacitación en mejora de su desempeño laboral?**

Nunca

a veces

casi siempre

siempre

- **¿Las funciones que usted realiza en el Parque Acuático los Elenes dentro de su puesto de trabajo las tiene definidas para su desempeño laboral?**

SI

NO

- **¿Los dirigentes del Parque Acuático los Elenes demuestran interés por mejorar el desempeño laboral?**

Nunca                      a veces                      casi siempre                      siempre

- **¿Con que frecuencia los administrativos del Parque Acuático los Elenes les motivan y se siente a gusto con el trabajo que usted desarrolla?**

Nunca                      a veces                      casi siempre                      siempre

- **¿Los directivos o ejecutivos fomentan el trabajo en equipo y el buen clima laboral dentro del Parque?**

Nunca                      a veces                      casi siempre                      siempre

- **¿Con que frecuencia los administrativos del Parque Acuático los Elenes establecen metas y objetivos para mejorar el desempeño laboral?**

Mensual                      trimestral                      semestral                      anual  
nunca

- **¿Considera Ud. que la evaluación del personal incide en el desempeño laboral?**

SI

NO

**GRACIAS POR SU CLABORACION**