



**Análisis del Impacto de la Estrategia Feedback en los trabajadores de Yajá para el
2023**

Heidi Natalia Mayorga Álvarez

10312011230

Universidad Antonio Nariño

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias económicas y Administrativas

Bogotá, Colombia

2023

**Análisis del Impacto de la Estrategia Feedback en los trabajadores de Yajá para el
2023**

Heidi Natalia Mayorga Álvarez

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Administradora de empresas

Director (a):

Docente investigador Josué Vladimir Ramírez Tarazona

Gestión Organizacional

Universidad Antonio Nariño

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias económicas y Administrativas

Bogotá, Colombia

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado Análisis del Impacto de la Estrategia Feedback en los
trabajadores de Yajá para el 2023
, Cumple con los requisitos para optar
Al título de Administradora de empresas.

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Bogotá DC, 26 octubre 2023.

Contenido

	Pág.
Preliminares	XV
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
1. Antecedentes.....	11
1.1 1.1 Revisión de literatura	14
2. Objetivos.....	20
Objetivo General.....	20
Analizar el impacto en el rendimiento de los trabajadores de Yajá con el uso de la estrategia de feedback que se implementó para el año 2023.....	20
Objetivo específico	20
3. Justificación.....	21
4. Marco Teórico	24
4.1 Desempeño por competencia	24
4.1.1 Método de evaluación de desempeño por competencia	26
▪ evaluación 90 grados	26
▪ Evaluación 180 grados.....	27
▪ Evaluación 360 grados.....	27
4.1.2 Feedback 360	28

5. Diseño Metodologico	30
5.1 Tipo de investigación.....	30
5.2 Método	31
6. Resultados Y Análisis De Resultados.....	38
6.1 Análisis de los resultados de la encuesta.....	38
7. Conclusiones	43
8. Anexos.....	44
Referencias Bibliográficas.....	46

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1: Tipos de feedback	17
Figura 2. sobre las necesidades de Intervención y detectadas durante el feedback 360.....	19
Figura 3. Tipos de evaluación Tradicional y Moderna.....	28
Figura 4. Composición Orgánica de Yajá.....	32
Figura 5. Organigrama General de Yajá.....	35
Figura 6. Organigrama Especifico de Yajá.....	35
figura 7. Promedio del puntaje total de cada una de las preguntas.....	38
Figura 8. Puntajes totales promediados de las relaciones evaluador - evaluado.....	39
Figura 9. Preguntas con peor desempeño en la evolución.....	40
Figura 10. Recuento de puntaje de las respuestas en el área de Servicio.....	41
Figura 11. Preguntas con mejor puntaje de desempeño en el área de Servicio.....	41
Figura 12. Preguntas con peor puntaje de desempeño en el área de servicio.....	42

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1: diseño de Evaluación de desempeño laboral.....	44
Tabla 2: diseño de estrategia feedback.....	45

Preliminares

(Dedicatoria)

*A mis padres y abuelos quienes han dejado en mis
las fuerzas para avanzar en cada etapa de mi vida.*

*A aquellos futuros administradores quienes cada
día se esfuerzan para contribuir de mejor manera
con sus conocimientos a esta sociedad y se educan
en el ser y saber hacer.*

Agradecimientos

Agradezco a Dios y a mi familia quienes durante mi carrera han sido parte fundamental de este proceso con sus aportes para mejorar, sus palabras de fortaleza y esfuerzos que me han brindado. Y a la institución educativa y equipo de trabajo de la facultad por sus enseñanzas.

Resumen

El objetivo final de la presente investigación es realizar el análisis de evaluación de desempeño mediante la estrategia feedback 360 para la empresa Yajá SAS y así mismo poder contribuir a mejora y desarrollo organizacional además de potenciar las actividades, la importancia de este ejercicio está en hacer más eficiente y eficaz el manejo del capital humano de la empresa y mostrar resultados del estudio como parte de la gestión organizacional, ya que en la actualidad se usa este recurso para mejorar el clima laboral, esta investigación es mixta en cuanto a que tiene variables tanto cualitativas como cuantitativas y se realiza a través de la técnica de entrevista. El trabajo en el primer capítulo consta de un marco teórico con sustentos científicos del modelo de desempeño por competencias y feedback en base a aspectos administrativos dentro de una organización, en el segundo capítulo se da la aplicación de la evaluación y a los trabajadores objetos de estudio de Yajá, en el tercer capítulo se realiza el respectivo análisis de los resultados en base a la metodología y técnica descrita donde los impactos resultantes fueron en parte en el área de talento humano ya que permitió ver los errores y posibles mejoras además del impacto al servicio al cliente y económico se toman como conclusión los cambios en cuanto a capacitación y estrategias de mejora y fortalecimiento en el desempeño como actividades continuas a futuro de los trabajadores que lo requieren.

Palabras clave:

Desempeño laboral, feedback, competencias laborales, capital humano, mejora continua, pymes

Abstract

The final objective of this research is to carry out the performance evaluation analysis using the 360 feedback strategy for the company Yajá SAS and also be able to contribute to organizational improvement and development in addition to enhancing activities, the importance of this exercise is in doing more efficient and effective management of the company's human capital and show results of the study as part of organizational management, since currently this resource is used to improve the work environment, this research is mixed in that it has both qualitative variables as quantitative and is carried out through the interview technique. The work in the first chapter consists of a theoretical framework with scientific support of the performance model by competencies and feedback based on administrative aspects within an organization, in the second chapter the application of the evaluation is given and to the workers who are the objects of study. Yajá, in the third chapter the respective analysis of the results is carried out based on the methodology and technique described where the resulting impacts were partly in the area of human talent since it allowed us to see the errors and possible improvements in addition to the impact on customer service. client and economic, the changes in training and strategies for improvement and strengthening of performance are taken as a conclusion as continuous future activities of the workers who require it.

Key words: Job performance, feedback, job skills, human capital, continuous assessment, SMEs

Introducción

Como parte de la economía Colombiana existen las pymes, empresas pequeñas y medianas en diferentes sectores e industrias del mercado las cuales aportan al país permitiendo un crecimiento y empleabilidad, en el sector de comidas, la adaptación de estas empresas al mercado es rápida y según la encuesta EMICRON proporcionada por el DANE en el segundo trimestre 2023 en el subsector de alojamiento y servicio de comida la variación anual de la cantidad de micronegocios a comparación del mismo periodo en el 2022 fue del 10,6% mayor, y en cuanto a personal ocupado en esta actividad económica en las cabeceras municipales la contribución fue negativa con -0,7% a comparación al 2022, el aspecto laboral interno donde el cumplimiento de metas e importancias de estrategias competitivas vienen del desempeño y retroalimentación el cual se refleja resultados en los procesos laborales como la comunicación, liderazgo, esfuerzo, recompensa además de mostrar las oportunidades de mejora y correcciones necesarias en algunos aspectos de perfil de los colaboradores en un contexto laboral, generando mayormente fortalezas internas que beneficien directamente en el clima, al desarrollo del personal, e indirectamente colabore en el crecimiento organizacional.

Esta investigación se concentra en la actividad productiva de una pyme en el sector comida que tiene como razón social Yajá SAS la cual se encarga de distribuir y vender como principal producto arepas originarias de la cultura colombiana, esta empresa se encuentra en el sector servicio de comida y lo que se busca efectuar de manera investigativa es un cuestionario de como la introducción y manejo de la estrategia feedback laboral puede determinar el impacto y medir el rendimiento laboral de Yajá S.A.S.

La importancia dada a la investigación con relación a administración de empresas está en contribuir a la línea de gestión organizacional en cuanto al panorama de las estrategias las cuales con técnicas tanto de recursos humanos como de los procesos de organización y control eficiente de los recursos y equipo de personal, y en este caso de la empresa u organización se puede alcanzar el objetivo y mejoras de los diferentes aspectos descritos al usar la estrategia del feedback, de un lugar de trabajo. En el caso específico de Yajá buscando posibles mejoras tanto como empresa en el uso inteligente de recursos y empleados, asignación de tareas eficientes de los colaboradores, gestión y motivación del personal llevando un estilo de gestión democrática. O que en cuanto a cambios en el mercado las obliga a ser competitivas y se ha quedado un poco atrás en el beneficio del uso de los recursos humanos en el método asertivo del feedback o retroalimentación y casi en un abandono inminente del mismo.

Para lo anterior descrito se manejó una revisión literaria de fuentes tanto primarias como secundarias sobre la estrategia de feedback y el rendimiento laboral donde hubo una recopilación de información de variables mediante encuestas para obtener datos estadísticos, y entrevistas para percepción del personal del caso y conocer la relación que existe entre variables usando el análisis de evaluación de desempeño por competencia y la medición estadística resultante en la prueba feedback 360.

1. Antecedentes

Henry Fayol, en 1916 introdujo a la teoría clásica de la administración donde se habla de la eficiencia conjunta estructural para alcanzar el objetivo común de una organización, donde propuso funciones de la empresa, la división del trabajo jerárquico y ciclo administrativo. En 1932 habló de la teoría de relaciones humanas como éxito empresarial, enfatizando en la motivación y los efectos de esta tanto positivos como negativos, Carrizosa (2008).

Las primeras aproximaciones dada por Mary Parker sobre gestión de procesos fue por medio de la organización interfuncional y la administración dinámica, reevaluando las interacciones organizacionales, las funciones y relaciones. Para 1954 Peter Drucker habla de la teoría clásica enfatizando en el pragmatismo y orientación de resultados dando lugar a la administración por objetivos en relación con eficiencia y eficacia de los empleados. Ya luego en 1960 la teoría del comportamiento se enfoca en la estructura organizacional a los procesos y las interacciones organizacionales enfatizando en las relaciones humanas y estudiando el comportamiento de pequeños grupos sociales, también estudiando la motivación y el ambiente de trabajo.

En 1962 se da la teoría de desarrollo organizacional de McGregor donde se educa organizacionalmente a los miembros en los valores, comportamientos, actitudes, y en el entorno cambiante cuál sería su mejor adaptación estructural. En 1972 la teoría contingencial habla de las variables tanto dependientes como independientes que condicionan el logro de

objetivos de la organización, explicando las herramientas posibles para una administración adecuada según sea el caso.

El clima organizacional tiene un evidente factor relevante como es la comunicación como parte de la motivación y sus efectos en el equipo de trabajo, genera mayor compromiso cuando la percepción es positiva. Y así como lo afirma Ferrer, la voz de mando que genera confianza es fundamental para el éxito de la organización en profesionalidad, dedicación y capacidad de comunicarse de los empleados y ellos.

Simultáneamente Shewhart hablo del mejoramiento continuo donde Dr. Deming introdujo una herramienta para mejorar la calidad y gestión de las actividades de la empresa llamada el ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA). Luego surge en 1970 a la administración de calidad donde se enfoca tanto en eficacia para lograr los objetivos y en la eficiencia de procesos y de calidad. Ya en 1987 surge la primera versión de ISO por sus siglas en ingles la International (Organization for Standardization), normas técnicas para apoyar las organizaciones en procesos de normalización de sistemas de calidad.

Las primeras aproximaciones dada por Mary Parker sobre gestión de procesos fue por medio de la organización interfuncional y la administración dinámica, reevaluando las interacciones organizacionales, las funciones y relaciones. El enfoque de gestión por procesos se da en 1990 como una estrategia administrativa para mejorar la gestión organizacional. En la historia de la administración la gestión de procesos está relacionada en cuanto a la forma de ser más eficiente y eficaz para lograr objetivos en una organización Carrizosa (2008), la gestión humana según Hernández, et.al (2010), tiene entre varias funciones la relacionada a el manejo de las relaciones laborales mediante el apoyo de estrategias empresariales y de

desarrollo de las personas siendo esta parte fundamental y de reconocer el papel del uso de los recursos y capacidades internas para cumplir en relación con la gestión de proceso con estrategias, productividad formando y motivando a las personas para que sean más eficientes y calidad de una empresa entre otras relacionadas.

El estudio de competencias se da en 1973 como un artículo publicado por David McClelland psicólogo de la universidad de Harvard donde se explica como el éxito empresarial, institucional y mejoramiento organizacional se basa en enfocarse en las competencias que hacen al trabajador potenciar sus actividades y lo motivan, propuso las variables de desempeño/calidad, La gestión de competencias se nombra para distinguir a identidades características de le mayor desempeño en cualquier aspecto de su gestión.

El feedback tiene una relación muy directa al término de evaluación de desempeño, según Alveiro (2009), es una técnica de dirección estratégica administrativa de los procesos anuales de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, es decir interacciones permanentes de dialogo que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mejoramiento continuo y mutuo aprendizaje en busca de desarrollar en los colaboradores las competencias que permitan mejorar los procesos y logros organizacionales u objetivos, por medio de la responsabilidad en los resultados. El cual cuenta con tres fases como lo son la planeación de desempeño haciendo referencia a la autoevaluación de colaboradores con poco tiempo en la empresa en las competencias organizacionales, funcionales, y específicas. La segunda fase seguimiento y acompañamiento es decir monitorea a dar soporte al colaborador, y por último la evaluación para el desarrollo el cual es un análisis entre las colaborador y líder del cumplimiento de metas y nivel de

competencias. Donde el rendimiento laboral según Martínez, (2012) un sistema de evaluación del desempeño o rendimiento es un procedimiento continuo y sistemático de análisis para emitir juicios sobre el personal de una empresa en relación con su trabajo, en un periodo de tiempo determinado buscando la integración de los objetivos organizacionales e individuales. Para determinar su aporte y actuación en los objetivos individuales, departamentales y globales el efecto de la evaluación de desempeño (EDD) tiene efectos sobre el rendimiento laboral en cuanto a decisiones de personal, remuneración, motivación, y satisfacción.

Entonces Feedback es el inicio de una acción que desata diversos comportamientos y estados en la persona que lo recibe. Harold, Parsons y Fedor (2007) examinan cómo las propensiones individuales a recibir feedback afectan la motivación, el éxito en la formación y el desempeño laboral. Según ellos, "la propensión a buscar, recibir y utilizar el feedback de otros es un factor crítico en la mejora del desempeño" (p. 9). El estudio encuentra que los individuos que tienen una alta propensión a recibir feedback y que lo utilizan de manera efectiva tienen más probabilidades de ser motivados en su trabajo y de tener éxito en su formación, se destaca la importancia de la propensión a recibir feedback para el desarrollo profesional y el éxito en el trabajo, y sugiere que las empresas pueden fomentar esta habilidad a través de la capacitación y el desarrollo de habilidades de comunicación.

1.1 1.1 Revisión de literatura

La retroalimentación laboral en organizaciones de trabajo. "es una herramienta fundamental para el desarrollo de las personas en las organizaciones" (Bernal, Ovejeroa y Álvarez, 2023 p. 122). La investigación se enfoca en la adaptación al español del cuestionario de la encuesta de retroalimentación laboral, y los resultados muestran que los empleados

perciben una falta de retroalimentación efectiva en su trabajo. En conclusión, el estudio destaca la importancia de la retroalimentación laboral en las organizaciones, y sugiere que es necesario mejorar la calidad y frecuencia de la retroalimentación para fomentar el desarrollo y bienestar de los empleados.

La retroalimentación va de la mano con el estudio realizado por Manríquez, Salazar y López (2015) quienes sostienen que la calidad laboral es fundamental para el éxito de una empresa, argumentan que las empresas que fomentan un ambiente de trabajo de alta calidad laboral tienen mayores posibilidades de mejorar su desempeño empresarial. Esto se debe a que los empleados se sienten más comprometidos y motivados en su trabajo, lo que se traduce en un mejor rendimiento y productividad en la empresa. En resumen, el estudio destaca la importancia de fomentar una cultura ética y de alta calidad laboral en las empresas, ya que esto puede tener un impacto significativo en su desempeño y éxito a largo plazo.

La investigación se realizó una relación entre feedback objetivo y satisfacción de trabajo en la dirección regional de una empresa Agrícola del Perú y si existe alguna influencia en esta relación en el personal, La escala de medición y categoría en función de la combinación de señal y la fuente basado en el cuestionario de Job Feedback Survey, donde una de los principales conclusiones es que la comunicación asertiva en el contexto del ambiente laboral demostrando de lado del líder que es importante la opinión de las partes y como recibirla hace que clima organizacional sea más armónico y se vuelve una herramienta de motivación fundamental. Otro es que a partir del análisis sintetizado en la escala de organización / jefe positivo indico que el jefe casi siempre el jefe tiene un comportamiento positivo con sus colaboradores; en cuanto a la escala de organización/jefe negativo la percepción es que casi nunca se percibe a el jefe con un comportamiento negativo con los

colaboradores. En la escala de compañero positivo el promedio de colaboradores tiene actitudes positivas, aunque en la escala de compañero negativo se percibe que los encuestados son percibidos que en términos negativos casi siempre. En escala de self positivo algunas veces los encuestados se perciben su propio trabajo en términos positivos dando intuición que el estado de ánimo laboral está muy bajo, para el self negativo los encuestados casi siempre perciben su trabajo en términos negativos causando niveles de producción bajos que no cumplen los objetivos establecidos y da paso a malos indicadores de gestión. Esto da a concluir que los colaboradores dentro del ambiente físico de trabajo, de la satisfacción intrínseca, en cuanto a remuneración, la supervisión, cantidad de producción y otras variables evaluadas para la dirección regional del ministerio de Agricultura del Perú cuenta con insatisfacción por parte de los colaboradores.

El feedback laboral se centra en entrevistas donde se trata la tarea desempeñada para indicar al empleado o colaborador sobre su rendimiento en el trabajo. Dávila & Elvira (2010). Puede ayudar a corregir errores, reducir la incertidumbre sobre las conductas apropiadas o inapropiadas del trabajo, conocer como otros perciben y evalúan su propio desempeño. Martínez (2012) lo define como un efecto motivador en el empleado de usar la comunicación superior-Subordinado como herramienta de desarrollo de RRHH para la Evaluación de desempeño. El cual según Ortiz 2017 cuenta con un componente perceptual y un componente emocional, teniendo como finalidad promover el aprendizaje de mejor continua organizacional e individual, procurando una buena comunicación con los colaboradores, fomentar la productividad, orientar y potenciar la credibilidad de los colaboradores.

El feedback es una herramienta que debe aprender a usarse como medio de mejora, sin embargo, también hay quienes debe aprender a acoger esta retroalimentación efectiva, por

ejemplo, en el libro "Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well", los autores Stone y Heen destacan la importancia de aprender a recibir feedback de manera efectiva, incluso cuando es difícil o desagradable. Según ellos, "recibir feedback es una habilidad, no un rasgo de personalidad". En otras palabras, no se trata de tener una personalidad determinada para recibir feedback bien, sino de aprender a desarrollar la habilidad de hacerlo. Los autores sostienen que, si bien recibir feedback puede ser incómodo, es una parte crucial del aprendizaje y el crecimiento, y puede ayudarnos a mejorar nuestro desempeño en cualquier ámbito de la vida. Por lo tanto, aprender a recibir feedback de manera efectiva es esencial para nuestro éxito y bienestar a largo plazo. Dentro de los tipos de feedback el autor rescata tres:

Figura 1. *Tipos de Feedback.*

Negativo	positivo	cosntructivo
<input type="checkbox"/> dando un rendimiento inapropiado del colaborador	<input type="checkbox"/> al recibirse retroalimentación por el desempeño y conducta positivos del colaborador se incrementa en la repetición constante de la misma acción.	<input type="checkbox"/> al recibir retroalimentación la intención mayor es que exista un aprendizaje generando una crítica constructiva que mejore el rendimiento laboral con nuevos conocimientos, habilidades y comportamientos laborales que realice por sí mismo para llegar a un análisis y reflexión de la situación actual y que se haría a futuro, además que emocionalmente el colaborador y líder puedan percibir positivamente la resolución del problemas o acciones por recalcar en la empresa, generando el clima laboral favorable y motivador.
<input type="checkbox"/> la comunicación de líder para retroalimentar es de manera individual y en un tono positivo poble con compromiso de cambio y acción.	<input type="checkbox"/> mayor repercusión con los resultados esperados ppr al organización y además es la que viene con incentivos o esfuerzo positivo de motivación	
<input type="checkbox"/> de parte del colaborador se espera sinceridad, aceptación de reconocimiento, humildad, sin predisposiciones o ataques ofensivos, y compromiso de mejora de desempeño	<input type="checkbox"/> además de ideas innovadoras para mejoras en al empresa	

Nota: Elaboración propia tomada de Ortiz, C. (2017): Relación del feedback laboral con la satisfacción en el trabajo de las personas en una dirección regional de agricultura del Perú.

Para un feedback efectivo se debe tener en cuenta 4 factores que son el reflejar las ideas y actitudes o problemas, indagar en la búsqueda de información que puedan brindar ideas, las cuales sugerir a modo de mejora a la situación actual, y así proyectar las acciones futuras que se quieren alcanzar.

Las herramientas de retroalimentación laboral se dan bajo una técnica asertiva de comunicación entre los empleados y supervisor o líder de una empresa, el feedback por su nombre en inglés busca informar como la conducta de un grupo afecta positiva y negativamente, siendo una de las más usadas herramientas para retroalimentar sobre el un grupo de trabajo, un área u organización. Ortiz, (2017). En palabras de Susan M. Heathfield, "el feedback es información sobre el desempeño o comportamiento de una persona que se utiliza para mejorar la calidad de su trabajo o para ayudar a que logre sus objetivos" (Heathfield, 2016).

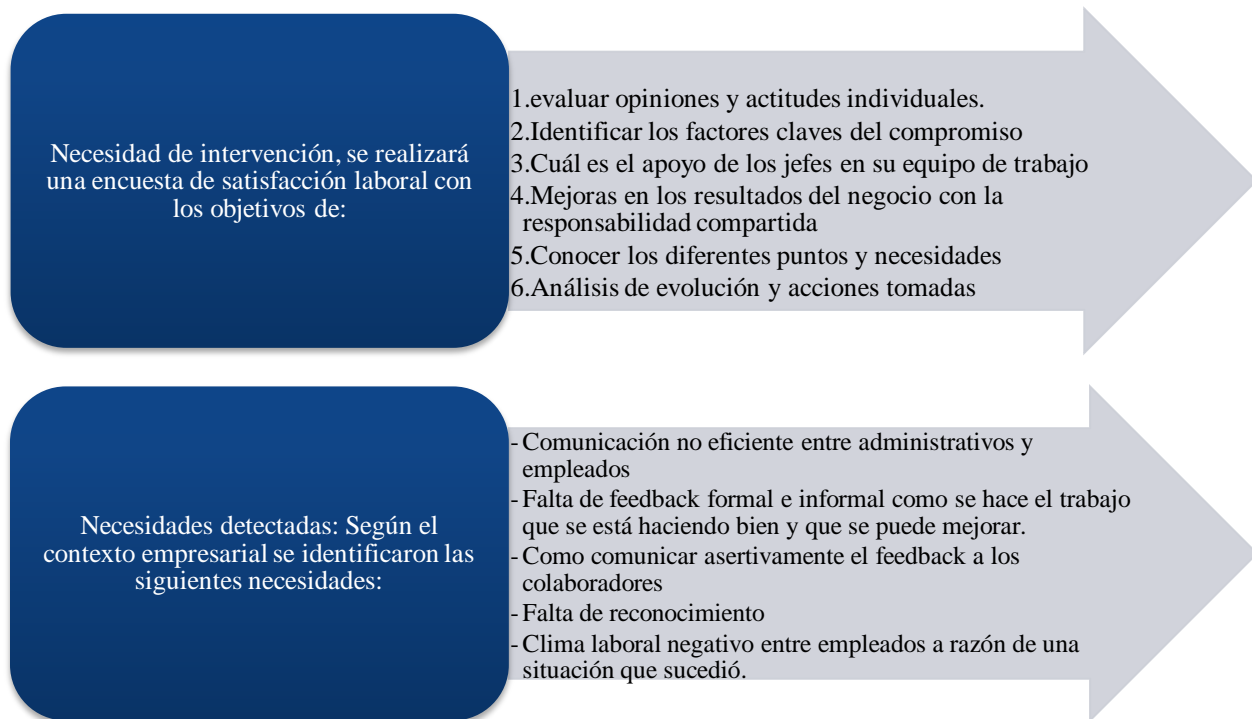
Para recursos humanos (RRHH) es una evaluación a nivel organizacional que mide el rendimiento y competencia de los empleados a nivel individual, de grupo, de unidad de negocio y de la organización. identificando tres áreas para mejorar la administración que son: el contenido del rendimiento, el proceso de evaluación de este, y resultados. Centrándonos al tema de investigación en este trabajo los estudios sobre el proceso de evaluación son varios, particularmente a lo referente a la entrevista de feedback. Dávila & Elvira (2010).

El conocimiento en los empleados es un recurso estratégico de la empresa para generar valor y sostener una ventaja competitiva. Por ello y otras razones explicadas anteriormente es indispensable conocer el modelo organizacional en que está repercutiendo las acciones en la empresa, en el caso de esta investigación se trata del modelo horizontal del cual se derivan

elementos y flujo de operaciones como el diseño de tareas, donde aumentan las habilidades y experiencias para ejercerlas, referente al puesto de trabajo es realizado por quienes tiene mejor experiencia y educación a ellos además de que tienen mayor concentración de conocimientos y toma de decisiones relevantes provocando autonomía en diversos trabajo de la organización, existe una mayor desarrollo de labor colaborativa. Val Pardo, (2004).

Un concepto dentro de la literatura que fue entorno de retroalimentación haciendo referencia a aspecto contextual de la retroalimentación entre empleado y líder el cual se desarrolló por medio de la escala de respuesta tipo Likert con 46 ítems relacionados a los diferentes aspectos de la empresa, evaluado según la credibilidad del evaluado y de calidad de feedback siendo favorable o no en cuanto a la entrega, disponibilidad de la fuente.

Figura 2. sobre las necesidades de Intervención y detectadas durante el feedback 360.



Nota. Elaboración propia.

2. Objetivos

Objetivo General

Analizar el impacto en el rendimiento de los trabajadores de Yajá con el uso de la estrategia de feedback que se implementó para el año 2023.

Objetivo específico

- Identificar y comprender el manejo de la empresa en el 2023 frente a la introducción de la estrategia de feedback.
- Observar los factores que podrían tener mayor mejora en cuanto a la retroalimentación del 2023 con la aplicación de estrategia y los factores que han sido el principal problema para los empleados de la empresa.

3. Justificación

A lo largo de los años las empresas pequeñas se han visto beneficiadas por el uso de del recurso humano, y como no, si es indispensable para el crecimiento con su aporte de habilidades, sin embargo, también han pasado por cambios en el mercado para ser competitivas, y se ha quedado un poco atrás este método asertivo del Feedback o retroalimentación y casi en un abandono inminente en el mismo.

La buena comunicación con los colaboradores de una empresa sobre lo que se quiere y en que se está fallando aumenta los beneficios en el rendimiento laboral, además de implementar la estrategia de Feedback para fortalecer la relación de gerente y empleado nos permite estar más cerca del cumplimiento de metas, destacando la importancia de este.

La estrategia Feedback controla, maneja, corrige y destina al recurso humano a su verdadero trabajo, por esto para el desarrollo de esta investigación se estudia la empresa YAJÁ S.A.S, es una empresa pequeña híbrida entre entregar un producto y servicio a los clientes, conocida comúnmente con la palabra de restaurante, es una empresa joven en el mercado ya que está constituida desde el 2019 y se dedica a la fabricación de arepas Colombianas, lo cual permite una fácil comprensión y aplicación de la estrategia.

Esto implica desarrollar un marco teórico sobre la estrategia Feedback y el rendimiento laboral, recopilar información de variables mediante la encuesta para obtener datos estadísticos y extraer resultados, ya que investigar el feedback empresarial permite a las empresas tomar decisiones más informadas, identificar problemas y áreas de mejora, fomentar la satisfacción del cliente, impulsar la innovación y mejorar la comunicación interna. Estos

beneficios justifican la investigación continua del feedback empresarial como una herramienta clave para el éxito y el crecimiento de las organizaciones. El feedback (o retroalimentación en español) es un proceso de comunicación en el cual una persona, grupo o sistema proporciona información a otra persona, grupo o sistema sobre su desempeño, comportamiento o resultados de alguna actividad. El feedback puede ser positivo o negativo y puede ser utilizado para mejorar o reforzar el desempeño.

En el contexto de administración es una herramienta o técnica que se utiliza para evaluar el desempeño de los empleados, los procesos y los productos o servicios de la empresa. Los empleados reciben retroalimentación de sus superiores, colegas y clientes sobre su desempeño y cómo pueden mejorar. La retroalimentación también se utiliza para medir la satisfacción del cliente y mejorar los procesos y productos de la empresa. Es importante en cualquier ámbito porque ayuda a las personas a entender cómo están siendo percibidas por los demás y cómo pueden mejorar. Cuando se da retroalimentación constructiva de manera efectiva, puede ser una herramienta poderosa para motivar a las personas a mejorar su desempeño y para fomentar la colaboración y la comunicación en un ambiente de trabajo.

Es importante destacar que el feedback debe ser específico, objetivo y constructivo para que sea efectivo. Además, debe ser entregado en un momento oportuno y en un ambiente de respeto y apoyo, siendo aplicado según el entorno y desarrollo dinámico en que se encuentra la organización.

La importancia de este tema en base de la empresa YAJÁ S.A.S se evidencio en la falta de comunicación y capacitaciones además del mal clima laboral entre los trabajadores, todo en conjunto genera que no exista claridad en los objetivos ni funciones de cada uno, la baja motivación y la alta rotación de empleados, como consecuencia ralentiza los resultados,

incumple normas de la empresa y aumenta la división de grupos de trabajo fomentando un bajo desempeño laboral, no obstante se puede cambiar el pronóstico si se realiza el feedback efectivo para que los trabajadores tomen esa retroalimentación útil, clara y específica para mejorar su desempeño o comportamiento de manera significativa, además que la persona a cargo puede delegar, empoderar y capacitar a los trabajadores para desarrollar el talento de cada uno.

En resumen, se busca realizar un feedback efectivo que se enfoque en la retroalimentación útil y que genere un impacto positivo en el destinatario. Además de que en el caso de la empresa evaluada los resultados de la investigación permitirían tomar decisiones a los directivos y administrativo a desarrollar mejores prácticas para la satisfacción laboral grupal e individual y tomar acciones oportunas para cumplimiento de objetivos.

4. Marco Teórico

La evaluación de desempeño permite el desarrollo administrativo, conocer puntos débiles o fuerte de un trabajador, analizando la calidad y empeño con que realiza las tareas del puesto asignado, la técnica permite determinar y comunicar como esta los trabajadores desempeñándose en sus puesto de trabajo y si es necesario elaborar planes de mejora de manera individual y grupal, siendo estas técnicas determinantes también para incentivos y recompensas a los de mejor aplicación, entrenarlo mejor o reubicarlos.

Según Valera 2011, A medida que los factores varían cambia la técnica de administración, es decir que es dependiente de la situación organizacional, ambiente de trabajo, nivel tecnológico, políticas de organización, calidad de productos, bienes y/o servicios y de talento humano. La norma entre los tipos de competencias según (Hetcher, 1992) habla del tipo constructivista que son aquellas que se desarrolla por procesos ante disfunciones, con normas construidas a partir de los resultados de aprendizaje alcanzados en planta por los trabajadores.

4.1 Desempeño por competencia

El termino de las competencias ha ido evolucionando, siendo entonces un conjunto de comportamientos sociales, efectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales, y motoras, que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad y unas tareas (Argudin, 2009). El estudio de competencias se da en 1973 por David McClelland psicólogo de la universidad de Harvard donde tomó nuevas variables (competencias) que permitieran una predicción del rendimiento laboral más fiable, él explica como el éxito empresarial, institucional y mejoramiento organizacional se basa en enfocarse en las

competencias que hacen al trabajador potenciar sus actividades, le dan un rendimiento superior en el trabajo y lo motivan, propuso las variables de desempeño/calidad, La gestión de competencias se nombra para distinguir a identidades características de le mayor desempeño en cualquier aspecto de su gestión.

Boyatzis (1982) analiza las competencias que directamente son necesarias en el desempeño de los directivos, en el análisis de incidentes críticos, concluyo que había una serie de características personales que siempre deben poseer los lideres y que hay otras que solo se posee como características propias. Se refiere al individuo se puede definir y medir en términos de desempeño laboral efectivo, no solo por destrezas, conocimiento y actitudes. Los componentes de las competencias según Spencer y Spencer son: Saber, saber hacer, saber estar, querer hacer, poder hacer.

Según Lyle M. Spencer y Signe M Spencer en 1993 toma cinco tipos de características competenciales como lo son las motivaciones, rasgos de carácter, capacidades personales, conocimientos y habilidades.

Martha Alice Alles habla en su estudio sobre logros y motivaciones, dentro del desarrollo de competencias que propone en sus estudios está el proceso natural guiada por varios autores investigativos, Alles propone la forma como se da el conocimiento con valor agregado donde inicialmente se tiene el conocimiento el cual se pone en práctica dándole al sujeto una experiencias las cuales pueden ser exitosas o de fracaso pero necesaria para ser analizadas y reconocidas de ser fracasos dando como resultado final el conocimiento que agrega valor al desarrollo de la competencia. También cabe rescatar que estos conocimientos nuevos deben

ser adaptados por el sujeto para mejoras continuas en el área de trabajo para luego proporcionar resultados acordes a objetivos de la compañía y sistemas de indicadores

Existen empresas que proporcionan su propia metodología diseño y medición del desempeño para sus trabajadores tomando como referencia el análisis por competencias la razón por que evalúan por competencias es porque este método se focaliza en la manera de cómo se desempeña la persona en su puesto de trabajo se evalúa la capacidad del individuo para llevar a cabo el conjunto de conocimiento habilidad es y actitudes en el desempeño de sus funciones laborales.

4.1.1 Método de evaluación de desempeño por competencia

- **evaluación 90 grados:** la evaluación consiste en que el jefe inmediato es quien evalúa al subordinado, es una de las más comunes dentro de la empresa, aunque no genera valores representativos y es más subjetiva y conductual del trabajador debido a que está hecha de forma sistemática y estructurada donde los evaluados adquieren retroalimentación de sus debilidades y fortalezas en base al juicio dado por el jefe.

Los métodos son usar un formato de fácil diligenciamiento validando la información sobre los resultados posteriores a realizar a la evaluación. Este método permite ser aplicado en todo tipo de organizaciones, es de bajo costo, permite la mejor continua, aunque una desventaja es que los resultados no sean totalmente confiables. Según Alajo y Yánez 2017, la metodología se puede manejar con seis áreas de intervención que corresponden a habilidades personales, desempeño laboral, trabajo en equipo, comunicación, clima organizacional y resolución de conflicto.

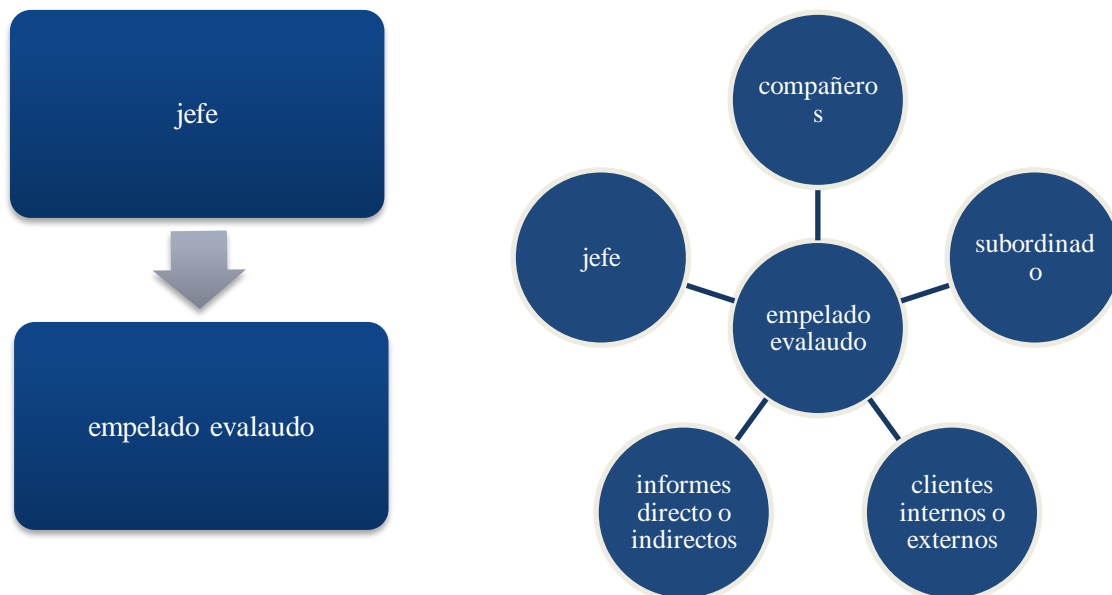
- **Evaluación 180 grado:** en este método como el jefe inmediato, los pares y proveedores o clientes evalúan al trabajador, la diferencia con el 360 es que no hay evaluación por parte del subordinado, en esta se lleva una metodología donde se evalúa seis grupos de competencias siendo las competencias de desempeño y operativas, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias cognitivas, competencias de eficacia personal. Los beneficios de esta prueba es que son más fiables al tener mayor número de evaluadores para el mismo evaluado, además de determinar con mayor exactitud la cantidad de oportunidades de mejora en base a las competencias genéricas evaluadas. La implementación de esta evaluación es el feedback de crecimiento y desarrollo de competencias.

- **Evaluación 360 grados** este es el modelo de evaluación integral para el talento humano ya que el evaluado es calificado de manera completa por quienes interactúan con él en un entorno laboral, el jefe inmediato, compañeros de trabajo, los pares, los subordinados y en ocasiones los clientes internos y externos, los proveedores entre otros. Se tiene en cuenta cinco grupos de competencias como profesionales, liderazgo, estrategia, sociales, personales, desempeño personal, las competencia y diseñar programas de desarrollo, los beneficios son tener un análisis completo del evaluado para trabajar en sus áreas de oportunidad estratégica, las críticas son recibidas con menor resistencia, se evalúa curso de capacitación realmente útiles, tiene mayor credibilidad al evaluar a los directivos o personal en posiciones gerenciales, permite un interés proactivo por conocer el nivel de opinión, percepción y desempeño grupal, individual y propio de ellos integrantes del equipo de trabajo.

4.1.2 Feedback 360

Es una técnica moderna de evaluación del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa, basándose en la evaluación 360 donde una persona es evaluada por el jefe, compañeros, subordinados, informes, y clientes con quienes comparten diariamente, (Pérez, 2014).

figura 3. *Tipos de evaluación Tradicional y Moderna.*



Nota. Elaboración propia.

Existen varias teorías sobre el feedback organizacional. Una de ellas es la teoría de la retroalimentación de sistemas, que sostiene que las organizaciones son sistemas abiertos y que el feedback es esencial para su supervivencia y crecimiento. Esta teoría propone que la retroalimentación debe ser continua, tanto interna como externa, y que debe ser utilizada para mejorar la adaptación de la organización a su entorno.

Otra teoría es la teoría del aprendizaje social, que postula que el feedback es una herramienta importante para el aprendizaje y el cambio de comportamiento. Según esta teoría, el feedback debe ser específico, constructivo y debe proporcionar una guía clara sobre cómo mejorar el desempeño.

También está la teoría de la autoevaluación, que se enfoca en la capacidad de las personas para evaluar su propio desempeño y utilizar el feedback para mejorar. Esta teoría sugiere que el feedback debe ser utilizado como una herramienta para la autorreflexión y el autoaprendizaje. Otra teoría interesante es la teoría de la comunicación, que sugiere que el feedback es esencial para la comunicación efectiva en la organización. Esta teoría postula que la retroalimentación debe ser clara, específica y no ambigua, y que debe ser dada de manera oportuna y regular.

En general, todas estas teorías coinciden en la importancia del feedback en el ámbito organizacional, ya sea como herramienta para el aprendizaje, la adaptación, la autorreflexión o la comunicación efectiva.

5. Diseño Metodológico

5.1 Tipo de investigación

La presente investigación es un estudio de alcance descriptivo donde se analiza los resultados dado de la técnica de retroalimentación usada para la empresa Yajá buscando identificar actividades y espacios de mejora, usando tanto variables Cuantitativa y cualitativa en la elaboración y aplicación de la evaluación de desempeño y posteriormente a los resultados del feedback 360. El tipo de investigación descriptiva de acuerdo con (Bernal, 2006) describe una situación real natural mediante la observación sistemática valiéndose de preguntas a una muestra de personas y se usó el método de investigación es mediante el instrumento de encuesta.

El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre el feedback efectivo y el desempeño laboral en trabajadores de la empresa YAJÁ S.A.S. con el fin de determinar la efectividad del feedback en el mejoramiento del rendimiento laboral. Con esta metodología se busca obtener resultados cuantitativos y opiniones cualitativas que permitan determinar la relación entre el feedback efectivo y el desempeño laboral en los empleados de diferentes empresas en la ciudad de Bogotá. Los resultados obtenidos podrían ser de gran utilidad para las empresas en el mejoramiento de sus procesos de retroalimentación y en el logro de una mayor eficiencia y efectividad en el trabajo de sus empleados.

Fuente de recolección de información

Las fuentes primarias utilizadas son el cuestionario denominado “evaluación de desempeño laboral Yajá” el cual fue realizado y validado dentro de la investigación. Esta

encuesta fue enviada a los líderes, administrativos y colaboradores de la empresa quienes tenían la información suficiente para contestar.

Como fuentes secundarias se recopiló información de apoyo de investigaciones anteriores publicadas en artículos científicos, trabajo de grado, bases de datos, libros de investigación, para el análisis del contexto actual de las Pymes.

5.2 Método

Etapa 1: Selección del personal sujeto de estudio

Recolección de datos: en esta investigación se consideró como población de estudio los trabajadores de una pyme pequeña con Razón Social Yajá S.A.S Arepas de origen, con 14 empleados. de diferentes edades, géneros, nivel educativo y años de experiencia laboral.

Criterios de selección

En primer lugar, la muestra surge de la Pyme Yaja S.A.S la cual se localiza en Chía-Cundinamarca del sector terciario del subsector de alojamiento y servicios en la industria de restaurantes la cual cuenta con más de 3 años activos en el mercado y con un número de 14 empleados.

El segundo criterio es que los trabajadores de la empresa sean operativos o administrativos que cuenten con más de 3 meses de experiencia dentro de la empresa y jueguen un rol activo y constante de actividades (ya que hay casos en que algunos empleados van esporádicamente) y que puedan contar la evolución y maduración del modelo de gestión.

Tamaño de la muestra: Empleados Operativos y Administrativos de Yajá SAS. En el sector de servicios de comida en Chía – Cundinamarca. Mujeres y hombres entre los 20 y 60 años. A quienes se les precisa asegurar la confidencialidad de información obtenida de las evaluación y anonimato de los colaboradores que den la retroalimentación y posterior a la evaluación como actividad secundaria determinar los puntos estratégicos de mejora continua de los participantes brindándoles acompañamiento y seguimiento de competencias para futuro desempeño. Las personas entrevistadas dentro de sus labores y actividades se dividen en los siguientes roles:

Figura 4. *Composición Orgánica de Yajá.*

composición Organica	un Representante Legal
	una administradora y cpaitan de servicio
	un jefe de Cocina
	cuatro colaboladores en servicio a comensales
	un barista
	cuatro auxiliares de cocina
	dos steward

Nota. Elaboración propia de la Composición orgánica de los colaboradores evaluados de Yajá.

Etapa 2: Diseño de la herramienta

Elaboración de un formulario (ver ANEXO 1) que permita evaluar en el desempeño laboral por medio de la estrategia de feedback usando la metodología 360 grados. El formulario estará compuesto por preguntas cerradas de la escala de Likert, la cual fue creada en 1932 por el psicométrico Rensis Likert y mide opiniones y actitudes usando cinco opciones de respuesta numérica o verbal, para este caso en la investigación se va a dar valor en cuanto a la frecuencia de cumplimiento categórica ordinal es decir de (1 o nunca) a (5 o siempre). se aplicará a los participantes sujetos de estudio, el formato de instrumento de modelo de

evaluación 360 cuenta con una parte inicial superior donde se describen los datos generales, instrucciones de uso y secciones del formulario especificadas a evaluar además de la especificación del rol con el que cuenta el sujeto en el formulario como evaluador, evaluado y su relación con el evaluado como autoevaluación, jefe inmediato, subordinado/da o compañero/ra.

Etapa 3: Aplicación del cuestionario

como parte de la investigación se realizará en una reunión y espacios adecuados para tal fin, en que el formulario de evaluación de los trabajadores lo cual ayudara a conocer las dificultades que impiden realizar un desempeño eficiente y eficaz de las funciones, entrenamientos para mejorar o cual sea el caso evaluar una reubicación y también indagar sobre nivel de satisfacción y motivación laboral. Antes del lanzamiento del proceso de evaluación se hace una respectiva prueba piloto con una pequeña muestra de futuros evaluados (2) con el fin de detectar cualquier fallo en la comprensión, el cuestionario se aplicará a los empleados seleccionados.

Etapa 4: Análisis de los resultados

Es la planificación de la retroalimentación posterior a la prueba y antes de divulgarlo de manera personal a cada participante, donde se habilite un ambiente adecuado, se establezca una reunión con previo aviso. Análisis exhaustivo. Utilización de métodos cualitativos y/o cuantitativos según sea apropiado para los datos. Identificando patrones, tendencias y temas comunes en el feedback recopilado.

Los resultados se analizaron mediante un informe tanto para los trabajadores como jefe inmediato de forma apropiada, detallada y estadísticas los valores obtenidos del proceso, procurando generar el espacio y comunicación asertiva de retroalimentación con el trabajador

dando seguimiento a las acciones orientada a conocimiento, mejora. Los resultados se enfocan el asunto de mayor atención, problemáticas actuales, aspectos de mejora, las fortalezas y análisis detallado de evaluación y las opiniones o consultas pertinentes por participante de manera confidencial y en función de sus aportes objetivos futuros.

Etapa 5: Conclusiones y recomendaciones

En esta etapa se presentarán las conclusiones de la investigación y se harán recomendaciones para mejorar la efectividad del feedback en el mejoramiento del rendimiento laboral, con el objetivo de ir construyendo una cultura de cambio y mejora continua, acciones concretas e implementación de mejoras en productos, herramientas, procesos internos y externos.

El diagnóstico situacional y Análisis organizacional de, es que es una pyme tamaño pequeño ya que cuenta con 14 empleados, está en el sector del subsector de alojamiento y servicio de comida, ubicada en Chía – Cundinamarca, en el momento no cuenta con herramientas de evaluación de desempeño, la empresa actualmente cuenta con un capital de trabajo comprometido pero se evidencia en ocasiones poco rendimiento o limitaciones, buscando falencias en procesos y subprocesos par acciones para realizar su trabajo siendo los colaboradores los colaboradores hay que procurar llegar con ellos a un acuerdo donde se sientan motivados, aumenten la competencias y eficiencia.

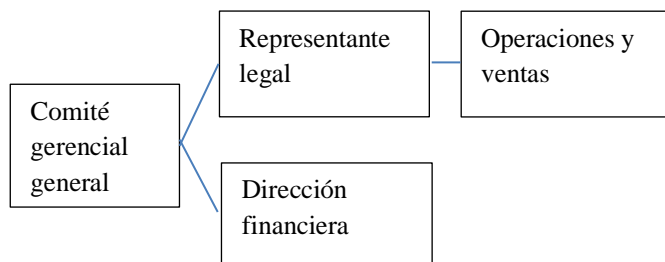
Antecedentes históricos de Yajá SAS es un emprendimiento entre amigos donde se brinda servicio de comida y atención a familias todos los días, con su venta de arepas de diferentes sabores y presentaciones, la idea surge de una travesía del fundador Jorge Roa quien era ciclista profesional y le gustaba viajar por Colombia, en estos viajes descubrió en la gastronomía local de cada región, recetas únicas y deliciosas para hacer arepas, en el 2019 con

un amigo argentino decidieron adaptar las recetas sin perder los orígenes y comercializarlas en un local ubicado en chía Cundinamarca de esta forma inicio Yajá palabra con origen wayuu que significa “amasijo de maíz” , más adelante formaron su marca diferenciadora donde su público principal son las familias y ciclistas que pasan por la zona, hicieron alianzas con la fundación de Esteban Chávez como apoyo al ciclista y con Amor Perfecto una tienda de venta de café colombiano.

De los niveles administrativos: Como es una empresa pequeña cuenta con limitada capacidad operativa y administrativa ya que es muy reciente en el mercado, poco a poco van aumentando el personal desde sus inicios y también del local inicial en que se encontraban generando así mayor crecimiento.

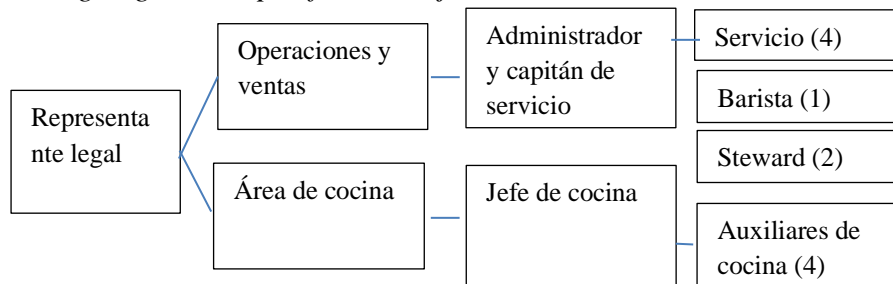
Estructura organizacional interna:

Figura 5. Organigrama General de Yajá.



Nota: elaboración propia.

Figura 6. Organigrama Especifico de Yajá.



Nota: Elaboración propia.

Misión y principales funciones del puesto en Yajá:

1. Representante legal: encargado principalmente de evaluar y cerrar tratos comerciales estratégicos que favorezcan el sistema financiero y objetivos de la empresa, representante legal ante entidades públicas y privada del funcionamiento, razón social y deberes de la empresa hacia el gobierno y entidades, supervisor de que el funcionamiento interno de la empresa sea Optimo y que se cumplan todos los requisitos de los trabajadores, legales y financiero.
2. Administrador de empresa: encargado de velar por la óptima administración de recursos y procesos con el personal, con la materia prima y materiales de trabajo, con proveedores e inventarios, capacitaciones y logística empresarial, planificador del trabajo, coordinar el servicio, liderar equipos de trabajo además de ser el responsable por los documentos y finanzas de las vetas, y facilitador entre los colaboradores y representante legal y socios.
3. Jefe de cocina: encargado de dirigir supervisa y comunicar con sus subalternos todo lo relacionado a los recursos herramientas y manejo de producción y elaboración de platos y presentación de esto.
4. Personal de servicio: encargado de servir al cliente dentro de los tiempos establecidos, portar de manera adecuada las herramientas de trabajo y uniforme, y del rendimiento laboral y de satisfacción emocional de los clientes.
5. Barista: encarga de llevar las técnicas de preparación de bebidas de la mejor manera, dando una presentación y grata experiencia al cliente.

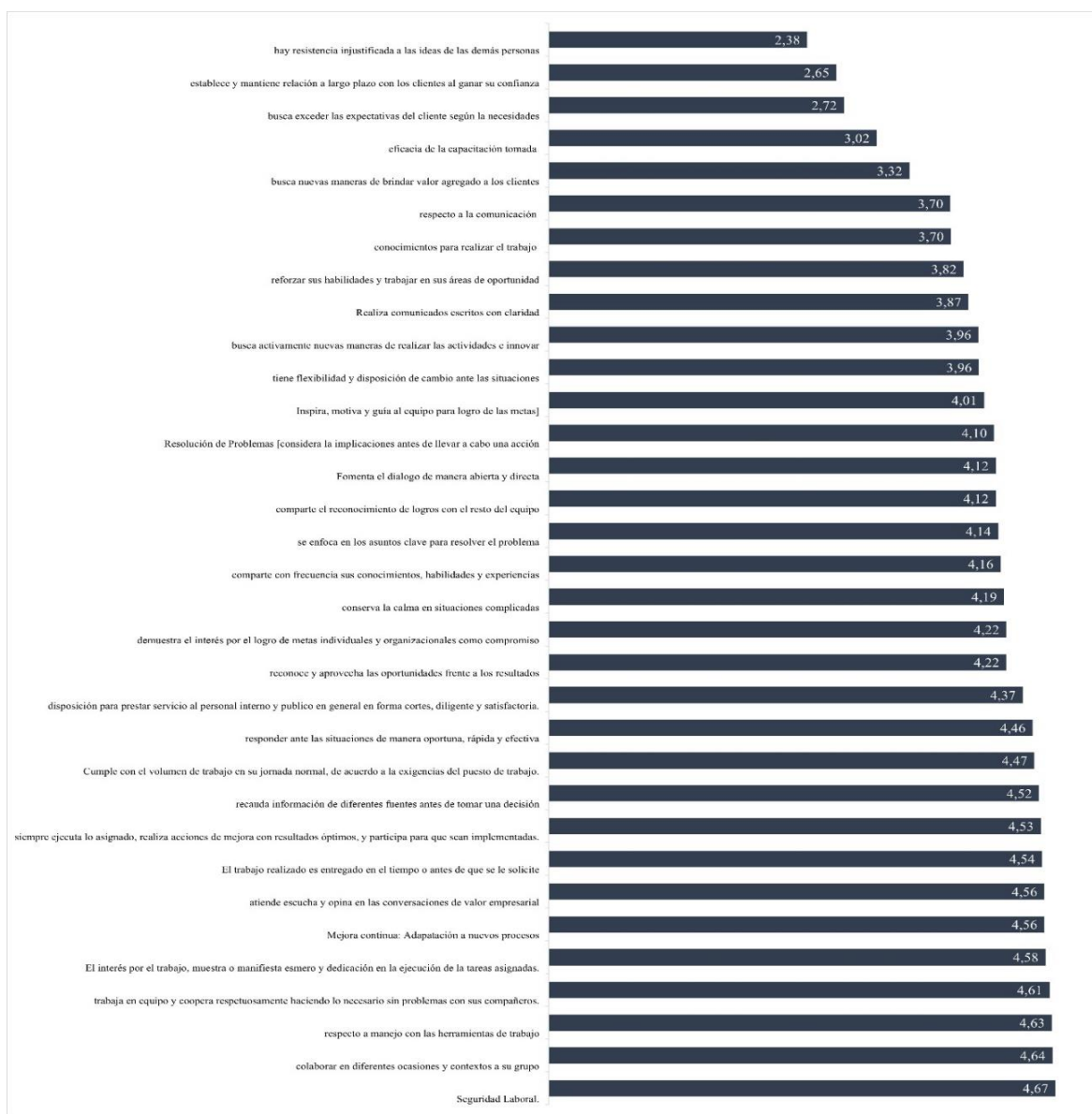
6. Auxiliar de cocina: mantener el orden y limpieza de la cocina y utensilios, preparación de los alimentos de cocina fría y caliente de acuerdo a menús, conocimiento de manejo de herramientas, emplatados, montajes, preparaciones, protocolos y desinfección y seguimiento de órdenes del jefe de cocina.
7. Steward: encargado de mantener una presentación impecable en el establecimiento, y colaborar en la cocina con la limpieza de utensilios.

desempeño por competencias y Feedback: se muestra una tabla (ver ANEXO 1) donde se especifica el diseño de la evaluación de desempeño laboral para los trabajadores de Yajá, mostrando cada campo el cual fue evaluado a los participantes. A continuación, se describe la preparación de ubicación, clima y tiempo para la prueba, siendo en el lugar de trabajo en una reunión, los empleados asistentes fueron en su totalidad de 14 quienes ya sabían el manejo de la prueba, procedió a hacer el envío de evaluación cada uno. El total de tiempo en la prueba fue de una hora y media.

6. Resultados Y Análisis De Resultados

6.1 Análisis de los resultados de la encuesta A continuación, se evidencia los resultados de la encuesta, fueron un total de 186 respuestas dadas por los colaboradores de las cuales se logró extraer y sintetizar la siguiente información:

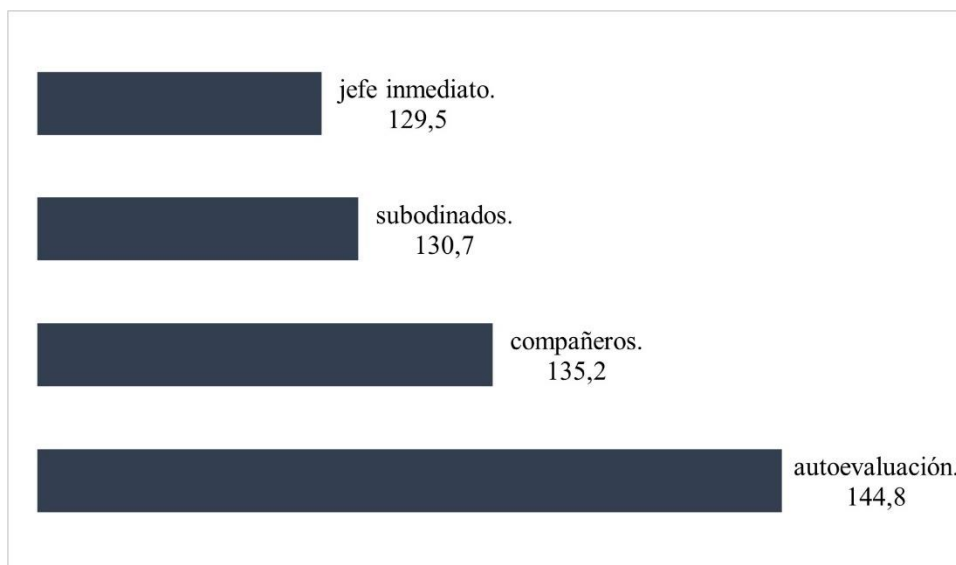
Figura 7. Promedio del puntaje total de cada una de las preguntas.



Nota. Elaboración propia del autor en base a la encuesta de feedback Laboral Yajá.

En la figura 7 se puede observar el promedio del puntaje total de cada una de las preguntas, donde se evidencia de manera descendente la puntuación siendo 2 casi nunca un indicador negativo en cuanto a la respuesta donde se encuentra en segunda posición el establecer la relaciona largo plazo de los clientes, esta es una competencia social que evidencia la poca eficiencia en los esfuerzos por mantener clientes, en última posición de forma descendente se evidencia que los implementos usados para las actividades laborales cumplen con la competencia técnica de los empleados. En la media (4,15) de la gráfica se encuentran a la resolución clave y eficiente de los asuntos que se presentan y el compartir experiencias y logros alcanzados individuales y en grupo.

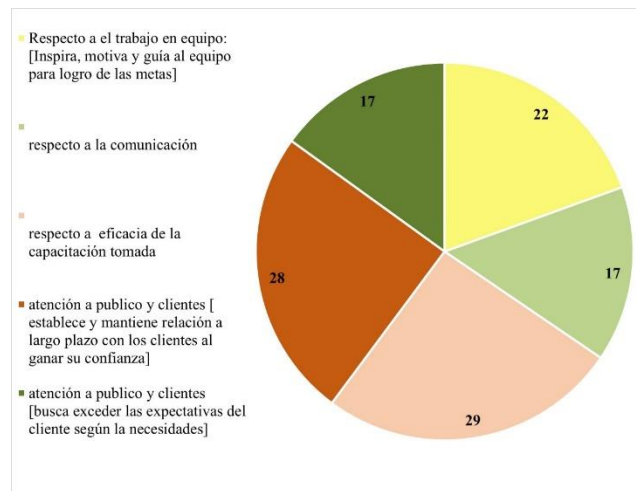
Figura 8. *Puntajes totales promediados de las relaciones evaluador - evaluado*



Nota: elaboración propia del autor en base evaluación feedback laboral Yajá.

En la siguiente figura 8 se muestra los puntajes totales promediados de cada una de las relaciones entre el evaluador y el evaluado evidenciando que la relación con mayor puntaje fue la de autoevaluación con 144,8 puntos, seguida de la relación de compañeros con 135,2.

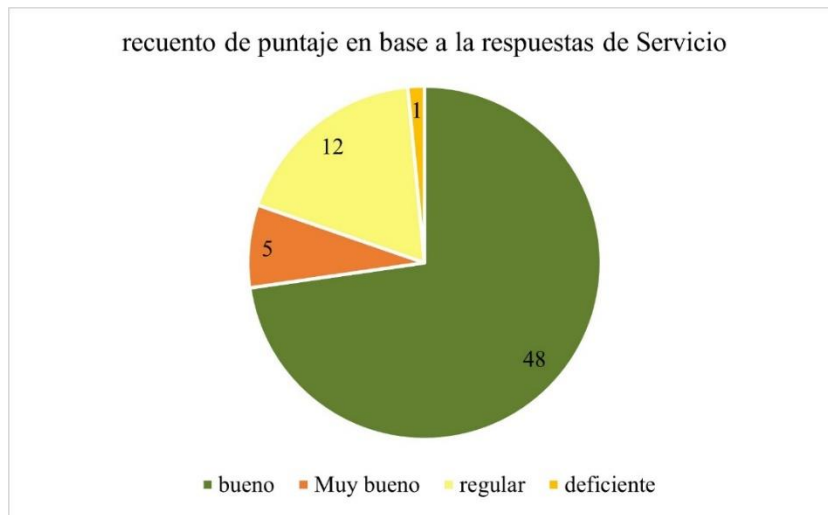
Figura 9. Preguntas con peor desempeño en la evolución



Nota: elaboración propia del autor en base evaluación feedback laboral Yajá

La figura 9 se evidencia las preguntas con peor resultado del total de preguntas hechas en el cuestionario donde se evidencia que la pregunta respecto a la eficacia de capacitación para los colaboradores no está siendo totalmente efectiva para generar en ellos las enseñanzas que puedan poner en práctica de manera adecuada, la siguiente es la de atención al cliente para mantener una relación de largo plazo y junto a esta se encuentra la de que no hay presentación expectativa para clientes según la necesidad de ellos, la siguientes es la de que el equipo de trabajo no está inspirando la motivación y quia de logro a metas lo que podría ocasionar el aumento de despidos o de renunciias y rotación de personal.

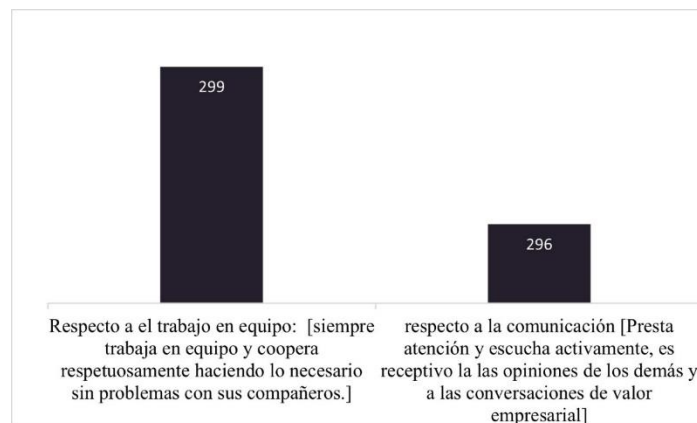
Figura 10. Recuento de puntaje de las respuestas en el área de Servicio.



Nota: elaboración propia del autor en base evaluación feedback laboral Yajá

La siguiente figura 10 se realizó específicamente al área de servicio como punto estratégico, donde se evidencio como lo muestra que se obtuvo mayor puntaje en el recuento del total de evaluados donde se está de acuerdo con puntuar con bueno a cada uno de los integrantes de este equipo (recuento de 48).

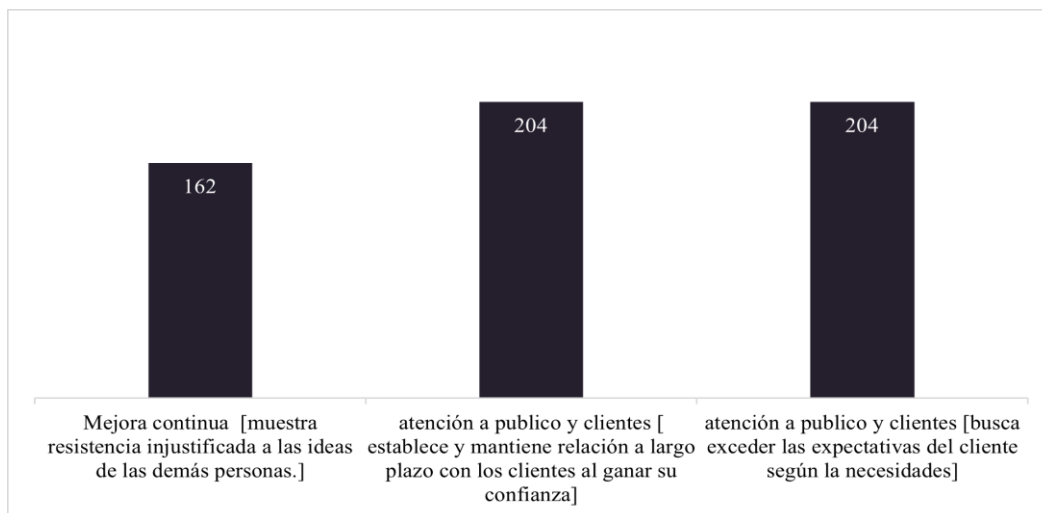
Figura 11. Preguntas con mejor puntaje de desempeño en el área de Servicio.



Nota: elaboración propia del autor en base evaluación feedback laboral Yajá

En la figura 11 se evidencia las preguntas de desempeño mejor puntuadas en el área de servicio al comensal siendo la cooperación para solucionar los problemas entre compañeros con 299 puntos.

Figura 12. Preguntas con peor puntaje de desempeño en el área de servicio.



Nota: elaboración propia del autor en base evaluación feedback laboral Yajá

En esta figura 12 se muestra las preguntas con, pero desempeño en el área de servicios a los comensales del total de las preguntas, donde la oportunidad de mejora se evidencia en atención al cliente para mantener a largo plazo y exceder las expectativas de los clientes para que tengan una buena experiencia, se podría resolver con mayor capacitación dado el caso.

7. Conclusiones

- Como técnica empelada se pudo evidenciar que para los empelados era muy nuevo este tipo de evaluación y a qué anteriormente nunca se había realizado una actividad así en la empresa, la aceptación hacia la realización e la evaluación fue positiva sin embargo al recibir el feedback la reacción fue un poco en contra ya que es una oportunidad de mejora la enseñanza de saber recibir la información de forma asertiva y eficiente para generar cambios en la empresa.
- A nivel organizacional fue de gran valor la realización de la evaluación para detectar las oportunidades de mejora dentro de la empresa y llevar un control administrativo periódico de los avances en cuanto a cultura, competencias y clima dentro de la Pymes.
- En cuanto al impacto en el rendimiento de los trabajadores se evidencia una posible mejora en varias de las competencias evaluadas, entre las más relevantes son las relacionas a servicio al cliente, se sugiere como parte de la estrategia tener capacitaciones sobre atención y servicio al cliente, comunicación y trato hacia el mismo.
- Realizar de parte del área administrativa más tiempos grupales que permitan mejorar la comunicación y tocar los temas relevantes que afectan tanto la motivación y identificar un manual correcto de funciones que permita mayor organización.
- Para mejor manejo de la empresa se evidencio que hay que tomar acción en cuanto a la rotación de personal ya que está siendo muy contante en el área de servicio dado por diferencias que se pueden trabajar y mejorar en el proceso.

8. Anexos

Tabla 1: diseño de Evaluación de desempeño laboral

DESEMPEÑO LABORAL YAJÁ	
Indicaciones de resolución y finalidad de la evaluación.	
nombre y apellido del evaluador:	
nombre y apellido del evaluador:	
fecha de evaluación:	
cargo:	
Años de servicio en la empresa:	
Nunca:1; casi nunca:2, en ocasiones:3; casi siempre:4; siempre:5.	
competencias	
1	Respecto a la seguridad y normas laborales
2	manejo de herramientas de trabajo
3	iniciativa
4	
5	Mejora continua
6	
7	
8	
9	Trabajo en equipo
10	
11	
12	
13	Eficiencia en el trabajo
14	
15	Calidad de trabajo
16	
17	Comunicación
18	
19	
20	
21	Resolución de problemas
22	
23	
24	
25	
26	Toma de Decisiones
27	
28	
29	
30	Atención al público y clientes
31	
32	
33	

Tabla 2: *diseño de estrategia feedback*

fecha de evaluación:	Retroalimentación 360° Yajá 2023 - Indicadores preliminares.		
año en la empresa:	Nombre y Cargo: Humardi Urribarri - Jefe de cocina.		
comentario del evaluador y del evaluado: recomendaciones claves fortalezas mejoras	profesionalidad	Liderazgo	Metodologica
		Personal	Social

9. Referencias Bibliográficas

- Alajo S, y Yáñez, M. (2017). Modelo de evaluación de desempeño del talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres del cantón Latacunga.
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Revista científica “Visión de futuro”, Vol. 11, núm. 1, 2009.
- Amit, R. y Shoemaker, P.Jh. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14(1) 33-44
- Argundín, Y. (2009): Educación basada en competencias. México. Trillas.
- Bergenhengouwen, G.; Horn, H. & Mooijman, E. (1997): “competence development- a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees”. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, No. 2, pp. 55-62
- Bernal, Anastasio Ovejeroa, García Álvarez, Ana (2023) Evaluación del estado de la retroalimentación en las organizaciones de trabajo: Adaptación al español del cuestionario de la encuesta de retroalimentación laboral. Facultad de Psicología, Universidad de Oviedo, 33003 Oviedo, Plaza Feijoo, s/n, Spain.
- Correa, F., Leiva, V. y Stumpo, G. (2018). MiPymes y heterogeneidad estructural en América
- Davalos, L. (2015): Fundamentos de la gestión Organizacional.
- Dávila, A., & Elvira, M.M (2010). La evaluación del rendimiento en empresas intensivas en conocimiento: Un caso de estudio. *Universia Business Review*, (27), 124-141.
- FJ López Carrizosa. (2008): El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso antioqueño.
- Franco-Ángel, M. & Urbano, D. (2019): Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país.
- Heathfield, S. M. (2016): Performance Appraisals Don't Work the Traditional Performance Appraisal Process. *COM*.
- Hernández, G. Naranjo, J. & Álvarez, C. (2010): Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a in sistema integral. Vol. 23 Núm. 41.

- Herold, D. Parsons, C. y Fedor, D. (2007). Individual feedback propensities and their effects on motivation, training success, and performance. Investigation enviada a The Army Research Institute. College of Management.
- M. Dini y G. Stumpo (coord.), "MiPymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento", Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.
- M. Ríos-Manríquez, A. López-Salazar, C. López-Mateo (2015) *Ética Y Calidad Laboral: Impacto en el desempeño Empresarial. Un estudio empírico.*
- Martínez Guillén, M. (2012): *la evaluación del rendimiento.*
- Narváez, M. Gutiérrez, C. Senior, A. (2011): *Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. Vol. XVII, núm. 2, Julio-diciembre, 2011, pp. 27-48.*
- Nelson, R. y Winter. S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change.* En D.C. North (Ed.), 1994, *Economic performance through time. The American Economic Review*, 84(3), 359-368.
- Ortiz, C. (2017): *Relación del feedback laboral con la satisfacción en el trabajo de las personas en una dirección regional de agricultura del Perú.*
- Perez. T. (2014). *Feedback 360°: técnica de evaluación del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa.*
- Val Pardo, I (2004): *Organización vertical vs Horizontal. Universidad Pública de Navarra.*
- Varela Camorro, J. (2011). *Diseño del subsistema de evaluación del desempeño por competencias para la institución fondo ecuatoriano populorum progressio (FEPP) oficina central.*