

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS  
PARA APLICARLA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA ONG**

**TESIS**

**Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Por:**

**XIOMARA ELIZABETH FIGUEROA GARCÍA**

Previo a conferírsele el título de:

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

En el grado académico de:

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, MARZO DE 2008**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

|            |                                     |
|------------|-------------------------------------|
| Decano     | Lic. José Rolando Secaida Morales   |
| Secretario | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales |
| Vocal 1º   | Lic. Albaro Joel Girón Barahona     |
| Vocal 2º   | Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero  |
| Vocal 3º   | Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso  |
| Vocal 4º   | S.B. Roselyn Janette Salgado Ico    |
| Vocal 5º   | P.C. José Abraham González Lemus    |

**EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Matemática-Estadística    | Lic. Víctor Manuel Castro Sosa          |
| Administración-Finanzas   | Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez       |
| Mercadotecnia-Operaciones | Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla |

**JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

|            |                                       |
|------------|---------------------------------------|
| Presidente | Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado   |
| Secretario | Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell |
| Examinador | Lic. Nery Leonidas Guzmán De León     |

Guatemala, mayo de 2007

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha 17 de mayo de 2006, en el que se me designa asesor de tesis de la estudiante **Xiomara Elizabeth Figueroa García**, camé: 9612102, con el tema: **"MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA APLICARLA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA ONG."**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que éste trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la Facultad, me permito **recomendarlo** para que sea discutido en **Examen Privado de Tesis**, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente  


Licda. Mélida Daffa De León Rivadeneira

Economista

Colegiado Activo No. 5,190

---

Licda. Mélida De León Rivadeneira  
Vía 6 4-25, Zona 4 Edificio Castañeda nivel 3, oficina 31  
Teléfono: 2361-9355



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

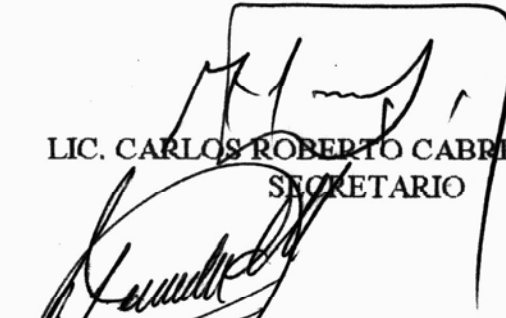
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CATORCE DE ABRIL DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.9, del Acta 7-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 3 de abril de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 010-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de febrero de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA APLICARLA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA ONG", que para su graduación profesional presentó la estudiante XIOMARA ELIZABETH FIGUEROA GARCÍA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

  
REVISADO

## ACTO QUE DEDICO:

- A DIOS** Por su infinita fidelidad, misericordia y sabiduría, porque de Él es esta victoria. Mi vida te pertenece Padre amado.
- A mi esposo Roberto Turcios por su amor incondicional, por su apoyo y esfuerzo, porque compartamos muchos años más de felicidad, para ti papito con todo mi corazón.
- A mi hija **Sophie**, por su apoyo, su sonrisa y su alegría, porque todo lo que te propongas lo logres princesita.
- A mi madre Mary García, por su esfuerzo, esmero y dedicación a lo largo de mi vida. Gracias mamita.
- A mi abuelito Rodriguito (+) por su amor, sus consejos y por ser un excelente padre, para usted con todo mi amor.
- A mi abuelita Juanita (+) por su amor, sus enseñanzas, sus cuidados y su alegría, yo sé que desde el cielo me mira.
- A mis hermanos Marie y Quiquito, porque siempre han sido un ejemplo a seguir, gracias por estar siempre a mi lado.
- A mis cuñados Luis y Sucely, por su cariño especial.
- A mis sobrinos Luis Alberto, Jenny, Cinthia y Rodriguito, porque ustedes también triunfen.
- Toda mi familia Los quiero y los guardo siempre en mi corazón.
- Los académicos Licda. Edith Siekavizza y Lic. Nery Guzmán, por su esmero, colaboración y cariño.
- A La Universidad de San Carlos de Guatemala, la casa de estudios que me permite alcanzar hoy este grado académico.

## ÍNDICE GENERAL

|                    |   |
|--------------------|---|
| INTRODUCCIÓN ..... | i |
|--------------------|---|

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

|  |    |
|--|----|
| 1.1 Administración de Recursos Humanos .....   | 1  |
| 1.2 Evaluación del desempeño .....   | 1  |
| 1.3 Evaluación del desempeño 360 grados .....  | 1  |
| 1.4 Modelo de evaluación del desempeño 360 grados .....  | 3  |
| 1.4.1 Identificación de variables y competencias .....   | 6  |
| a. Análisis de puestos .....   | 6  |
| b. Identificación de competencias .....  | 6  |
| c. Diseño de la herramienta o cuestionario .....   | 8  |
| d. Validación de la herramienta .....  | 9  |
| 1.4.2 Aplicación del modelo .....  | 10 |
| a. Sensibilización .....   | 10 |
| b. Medición o aplicación .....   | 10 |
| c. Tabulación .....  | 10 |
| d. Análisis .....  | 11 |
| e. Redacción del informe .....   | 13 |
| 1.4.3 Gestión .....  | 14 |
| a. Entrevista de retroalimentación .....   | 14 |
| 1.5 Objeciones más comunes en la implementación de un<br>modelo de evaluación del desempeño 360 grados ..... | 15 |
| 1.6 Organización no gubernamental .....  | 17 |

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.1   | Antecedentes de la organización objeto de estudio .....        | 18 |
| 2.1.1 | Generalidades.....   | 18 |
| 2.1.2 | Estructura organizacional del área administrativa .....        | 19 |
| 2.1.3 | Filosofía .....  | 20 |
| 2.1.4 | Objetivos .....  | 20 |
| 2.2   | Metodología de la investigación .....                          | 22 |
| 2.3   | Gestión de la administración del recurso humano .....          | 22 |
| 2.3.1 | Descripciones de puesto .....                                  | 23 |
| 2.3.2 | Capacitación .....   | 23 |
| 2.3.3 | Motivación .....   | 23 |
| 2.3.4 | Cliente interno y cliente externo .....                        | 24 |
| 2.4   | Evaluación del desempeño .....                                 | 24 |
| 2.4.1 | Factores del desempeño que son evaluados .....                 | 24 |
| 2.4.2 | Método de evaluación del desempeño utilizado actualmente ..... | 25 |

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE**

### **MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.1   | Generalidades de la propuesta .....              | 27 |
| 3.1.1 | Justificación .....                              | 27 |
| 3.1.2 | Objetivos .....                                  | 27 |
| 3.2   | Descripción .....                                | 28 |
| 3.3   | Identificación de variables y competencias ..... | 28 |
| 3.4   | Aplicación del modelo .....                      | 33 |
| 3.4.1 | Sensibilización .....                            | 33 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 3.5 | Gestión .....  | 42 |
| 3.6 | Comparación de los resultados de la evaluación del desempeño ..... | 43 |
| 3.7 | Costo de la implementación .....                                   | 44 |
|     | <b>CONCLUSIONES</b> .....  | 47 |
|     | <b>RECOMENDACIONES</b> .....                                       | 48 |
|     | <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....  | 49 |
|     | <b>ANEXOS</b>  |    |

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

|    |   |    |
|----|---|----|
| 1  | Descripción de los evaluadores .....                                    | 3  |
| 2  | Modelo de evaluación del desempeño 360 grados.....                      | 4  |
| 3  | Modelo de evaluación del desempeño 90 grados .....                      | 5  |
| 4  | Competencias organizacionales .....                                     | 7  |
| 5  | Lineamientos para la redacción del cuestionario .....                   | 8  |
| 6  | Descripción de los enunciados .....                                     | 9  |
| 7  | Índices de desempeño .....  | 12 |
| 8  | Pasos del informe de retroalimentación .....                            | 13 |
| 9  | Objeciones más comunes que enfrenta la evaluación 360° .....            | 16 |
| 10 | Objetivos de la ONG para el año 2007 .....                              | 22 |
| 11 | Pasos del método de evaluación que aplica la ONG, año 2007 .....        | 26 |
| 12 | Formulario de evaluación del desempeño 360° para la ONG, año 2007 ..... | 29 |
| 13 | Agenda para la reunión de orientación para la ONG, año 2007 .....       | 34 |
| 14 | Evaluadores del contador de la ONG, año 2007.....                       | 35 |
| 15 | Informe de evaluación del desempeño 360° del contador, año 2007 ..      | 36 |
| 16 | Guía para el informe de retroalimentación de la ONG, año 2007 .....     | 42 |



## ÍNDICE DE CUADROS

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | Porcentaje asignado a cada competencia .....  | 11 |
| 2 | Índice de desempeño alcanzado por el contador de la ONG, año 2007 .....                     | 38 |
| 3 | Áreas de fortaleza del contador de la ONG, año 2007 .....                                   | 40 |
| 4 | Sueldos del personal administrativo de la ONG, año 2007 .....                               | 44 |
| 5 | Costo para implementar el modelo de evaluación del desempeño 360° en la ONG, año 2007 ..... | 45 |
| 6 | Costo para implementar el modelo de evaluación del desempeño 90° en la ONG, año 2007 .....  | 46 |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | Segmento de donantes en la ONG, año 2007 .....                                    | 18 |
| 2 | Organigrama del área administrativa ONG, año 2007 .....                           | 19 |
| 3 | Situaciones que influyen negativamente en los objetivos de la ONG, año 2007 ..... | 21 |
| 4 | Resultados del contador por competencias, año 2007 .....                          | 38 |
| 5 | Resultados del contador de la ONG por factores, año 2007 .....                    | 39 |
| 6 | Comparativo de los resultados de la evaluación del contador año 2007 .....        | 43 |

## INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se aborda el tema de evaluación del desempeño 360 grados aplicada a una ONG cumpliendo con la finalidad de dejar una herramienta que pueda utilizarse a futuro por las autoridades de esa institución.

La evaluación 360 grados mide el desempeño de los trabajadores desde todos los puntos de vista posibles, es decir, todos los que tienen contacto con la persona califican el desarrollo de sus actividades.

El presente modelo se desarrolló para aplicarlo en el área administrativa de una organización no gubernamental que se dedica a la ejecución de proyectos productivos, sin embargo, si los directivos así lo deciden se puede aplicar en cualquier otra área. Es un modelo porque muestra la evaluación 360° desde su inicio hasta la puesta en práctica y especialmente la entrevista de retroalimentación.

Para una mejor comprensión del lector, la estructura de la tesis se presenta de la siguiente manera:

Capítulo I está integrado por conceptos teóricos de la administración y su función dentro de la organización, las bondades de la evaluación y se especifican cada una de las fases que conlleva la implementación del modelo de evaluación del desempeño 360 grados.

Capítulo II, se brinda información general de la ONG objeto de estudio, se determina el método de evaluación que aplica la organización y los resultados obtenidos. Adicionalmente, se detallan algunos tipos de comportamiento con respecto de la gestión del personal.

Capítulo III, se constituye en una guía práctica que podrá utilizar la organización para implementar un modelo de evaluación del desempeño 360 grados, con el que podrá obtener información reciente y confiable del desempeño del equipo de trabajo para gestionarlo de forma idónea y así alcanzar los objetivos de la organización.

En los anexos podrán encontrarse las boletas de encuesta y entrevista utilizadas para recolectar la información.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### 1.1 Administración de Recursos Humanos

Consiste en ocupar y mantener así, los puestos de la estructura organizacional, esto se realiza mediante cinco procesos, siendo estos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento del personal (1:163).

El proceso de aplicación está integrado por análisis de puestos, base fundamental para la evaluación del desempeño, y por descripción de puestos, planeación de personal y plan de carreras (1:166).

### 1.2 Evaluación del desempeño

Es el procedimiento para valorar, de manera sistematizada y formal, el rendimiento de un trabajador con relación al desempeño que ha tenido en su puesto, lo cual permitirá conocer sus áreas potenciales para el desarrollo laboral futuro.

Este puede verificarse con indicadores observables, comparables y cuantificables en escalas preestablecidas como un desempeño óptimo.

### 1.3 Evaluación del desempeño 360°

“Involucra todas las percepciones de las personas que están involucradas con el comportamiento de la persona, ya sea el jefe o jefes, subordinados, colegas, clientes internos y externos” (5:9).

La evaluación adopta varios niveles, esto obedece a la cantidad de personas involucradas y el nivel jerárquico que ocupa el evaluado (3:39).

Antes de iniciar el proceso se debe decidir qué nivel o niveles jerárquicos se evaluarán, los objetivos a alcanzar e identificar las necesidades de la organización. La evaluación podrá ser:

- Evaluación 360°

Participa en el proceso el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y el evaluado.

- Evaluación 270°

Participa en el proceso el superior jerárquico, el subalterno, el colega y el evaluado.

- Evaluación 180°

Participa en el proceso el superior jerárquico, el colega y el evaluado.

- Evaluación 90°

Participa en el proceso el superior jerárquico y el evaluado.

El esquema a continuación describe cada uno de los evaluadores y se puede utilizar como base teórica para dar indicaciones al evaluado de cómo debe elegirlos, así como, para la etapa de validación, para explicar la herramienta y quiénes participarán en el proceso.

**Esquema 1**  
**Descripción de los evaluadores**

| <b>Evaluador</b>           | <b>Descripción</b>  |
|----------------------------|---|
| <b>Superior jerárquico</b> | Persona que ocupa el puesto superior en la estructura organizacional.   |
| <b>Subalterno</b>          | Persona a cargo del evaluado.   |
| <b>Autoevaluación</b>      | Es la información que proporciona el mismo evaluado. Ésta se utiliza solamente para compararla con otras, debido a que muchas veces el evaluado tiene una perspectiva mayor a la de los demás y esto altera los resultados. |
| <b>Colega</b>              | Persona que está en el mismo nivel jerárquico que el evaluado, posee la misma educación, experiencia y responsabilidades laborales.   |
| <b>Cliente interno</b>     | Compañeros de labores que están relacionados directa o indirectamente con el desarrollo de las actividades del evaluado.  |
| <b>Cliente externo</b>     | Persona ajena a la organización, que se relacionan con el evaluado.   |

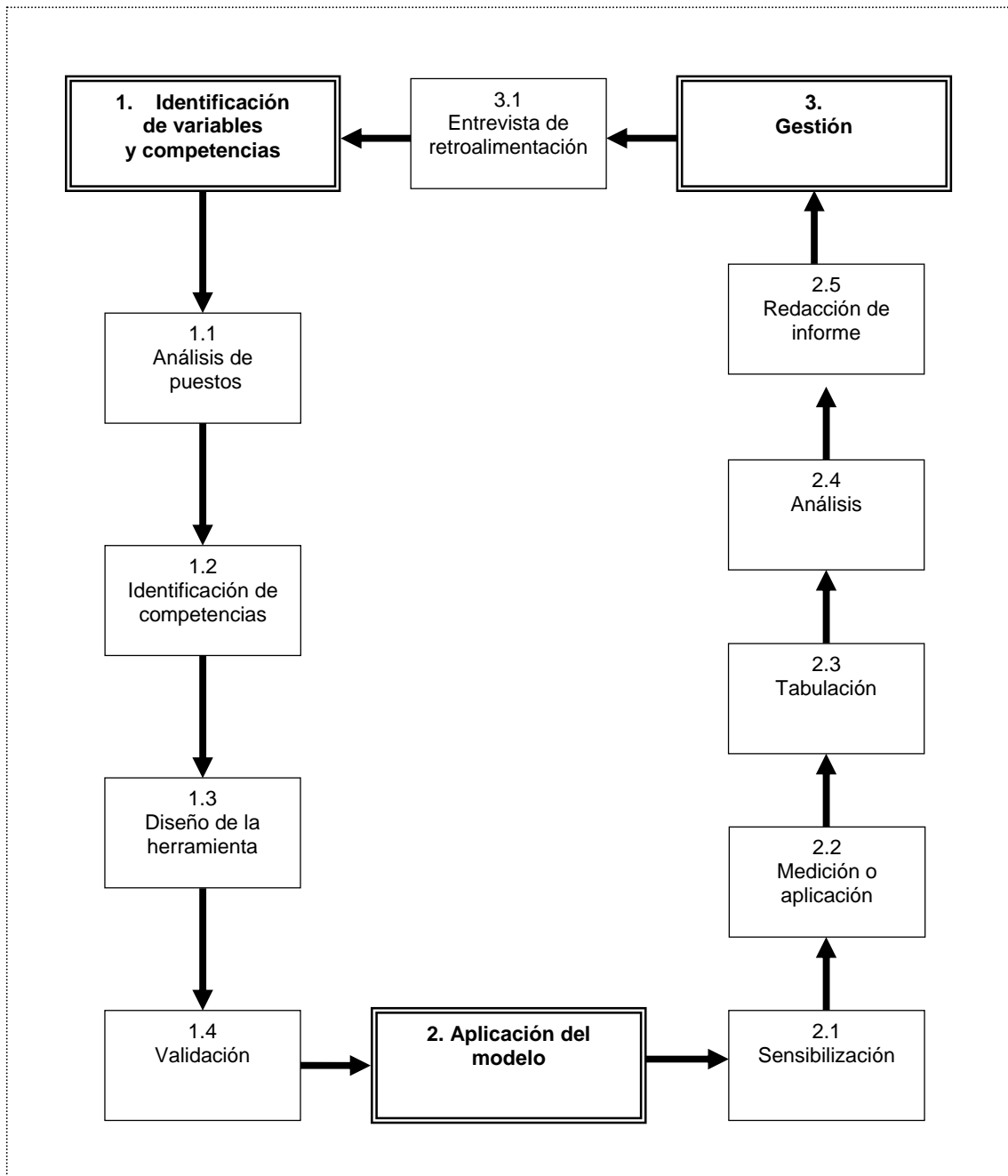
Fuente: 360° Feedback. Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, páginas 39-43.

#### 1.4 Modelo de evaluación del desempeño 360°

El proceso de evaluación del desempeño se divide en tres fases principales que son: identificación de variables y competencias, aplicación del modelo y gestión. A continuación se puede observar el proceso desde su inicio hasta su finalización.

## Esquema 2

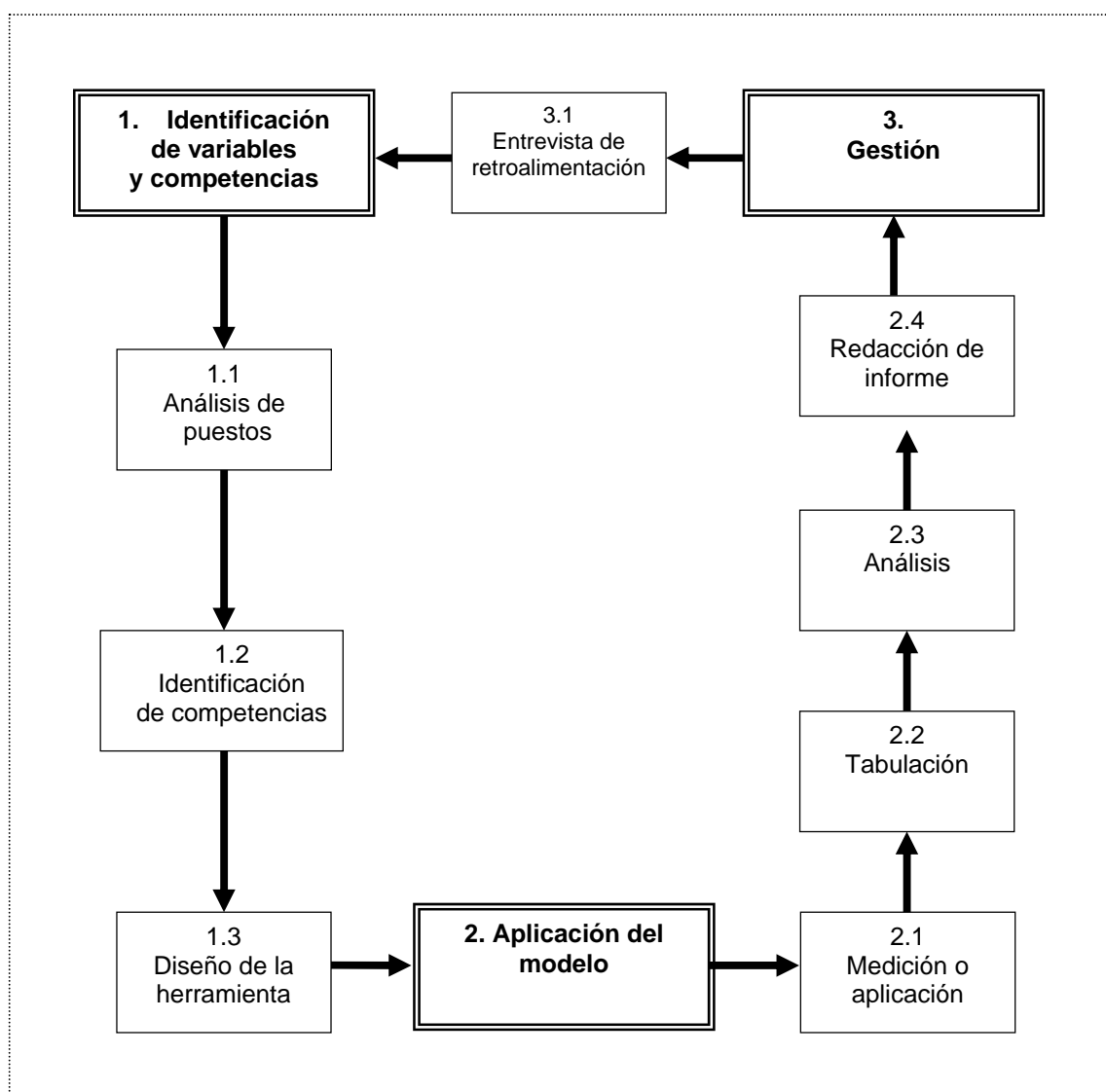
### Modelo de evaluación del desempeño 360 grados



Fuente: 360° Feedback. Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, página 70.

Este mismo modelo puede utilizarse para aplicar la evaluación de 270° y de 180°, como se indicó anteriormente, la variante fundamental es el número de individuos que participan como evaluadores. A continuación se presenta el modelo que se deberá utilizar para realizar una evaluación del desempeño de 90 grados:

**Esquema 3**  
**Modelo de evaluación del desempeño 90 grados**



Fuente: 360° Feedback. Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, página 70.



Como se puede observar en el esquema anterior, debido a que solamente dos personas participan en el proceso de evaluación, el superior jerárquico y el evaluado, por lo tanto, es innecesario validar la herramienta y sensibilizar al personal. Ambas etapas se explican durante el desarrollo del modelo.

#### 1.4.1 Identificación de variables y competencias

Ésta es la primera fase del proceso de evaluación del desempeño 360 grados, es el momento de sentar las bases para la evaluación, es crucial que la mayoría del personal esté de acuerdo en llevar a cabo la evaluación para que exista un alto grado de colaboración, debido a que este método necesita de tiempo y esfuerzo de todos, para que tenga éxito. Éste se divide en cuatro etapas:

##### a. Análisis de puestos

El análisis de puestos, se realiza con base en la descripción de los puestos, determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada (1:333).

Éste brinda una idea clara de las funciones y actividades que desempeña el evaluado y guía al encargado del proceso a determinar los factores y competencias que se utilizarán para elaborar la herramienta de evaluación.

##### b. Identificación de competencias

Competencia se refiere al conjunto de comportamientos, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con alta calidad determinadas funciones, identificados éstos como factores.

A continuación se listan algunas competencias y los factores que las integran:

**Esquema 4**  
**Competencias organizacionales**

| <b>Competencias</b>                       | <b>Factores</b>  |
|---|--|
| a) Conocimientos técnicos y profesionales | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia técnica y profesional.</li> <li>2. Mejora procesos existentes.</li> <li>3. Se capacita.</li> <li>4. Organización del trabajo.</li> </ol>   |
| b) Administración de los recursos         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma la iniciativa.</li> <li>2. Responsable.</li> <li>3. Toma decisiones razonables.</li> <li>4. Utilización eficiente de recursos.</li> </ol>   |
| c) Trabajo en equipo                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ayuda a los logros del equipo.</li> <li>2. Antepone los intereses del equipo.</li> <li>3. Busca consenso.</li> <li>4. Incentiva el compromiso.</li> <li>5. Tiene buenas relaciones interpersonales.</li> </ol>     |
| d) Servicio al cliente                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atiende las necesidades del cliente.</li> <li>2. Presenta ideas en forma simple y clara.</li> <li>3. Sabe escuchar.</li> <li>4. Solicita y provee retroalimentación efectiva.</li> <li>5. Comunicación.</li> </ol> |
| e) Habilidades de negocios                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brinda valor agregado al negocio.</li> <li>2. Soluciona los problemas.</li> <li>3. Aprende y desarrolla.</li> <li>4. Es confiable.</li> </ol>  |

Fuente: 360° Feedback: Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, página 86.

c. Diseño de la herramienta o cuestionario

Luego de identificar las competencias a evaluar, se elabora el cuestionario, no debe incluir preguntas abiertas para mantener el anonimato de los evaluadores. Ésta es considerada la etapa más larga del proceso de evaluación (4:80).

El cuestionario debe tener correlación entre la filosofía y los objetivos de la organización. Para obtener buenos resultados, como mínimo, tres personas deberán responder el cuestionario, sin incluir al evaluado.

- Redacción

El cuestionario es esencial en el proceso de evaluación, éste permitirá recolectar información de alta calidad si está bien redactado y respeta los siguientes lineamientos:

### Esquema 5

#### Lineamientos para la redacción del cuestionario

| Lineamiento             | Descripción   |
|-------------------------|---|
| <b>Positivamente</b>    | Los comportamientos deben ser descritos en forma positiva, para asegurar que el evaluado esté dispuesto a recibir la retroalimentación y se conserve el anonimato.                                      |
| <b>Comportamiento</b>   | Durante todo el cuestionario se debe cuidar que todas las preguntas sean explícitas, para que no existan dudas en la interpretación de los enunciados. Esto permitirá recolectar información confiable. |
| <b>Multidireccional</b> | Debido a que será un mismo cuestionario o herramienta para cada nivel jerárquico.   |

Fuente: The art & science of 360° Feedback: R. Lepsinger y Antoinette D. Lucia, páginas 61-62.

- Escala de calificación

Esta puede ir de uno a diez o de uno a cinco. Varios autores recomiendan la escala de uno a diez, debido a que permite identificar mejor los resultados (3:96).

Con la escala puede utilizar cualquiera de los siguientes enunciados:

- Pobre, justo, bueno, muy bueno y excelente.
- Para nada, a menudo, regularmente, muy seguido y casi siempre.
- Necesita mejorar, área para desarrollar, llena las expectativas, es una fortaleza y excepcional.
- Sin importancia, poca importancia, importante, muy importante y crítico.

### Esquema 6

#### Descripción de los enunciados

| Enunciado     | Explicación                            |
|---------------|--|
| Sobresaliente | Siempre supera las expectativas.       |
| Muy bueno     | Algunas veces supera las expectativas. |
| Bueno         | Cumple con lo esperado.                |
| Regular       | Algunas veces cumple con lo esperado.  |
| Deficiente    | Nunca cumple con lo esperado.          |

Fuente: elaboración propia, año 2007.

#### d. Validación de la herramienta

Esta consiste en entregar el cuestionario a un grupo de personas que representen el nivel o niveles jerárquicos que serán evaluados. Éstos recibirán y proporcionarán retroalimentación de las preguntas y determinarán qué características son más importantes y fáciles de entender y observar.

Esta etapa se realiza con la finalidad de conocer qué clase de información se recopilará y si existen enunciados que no se entienden o se pueden interpretar de varias formas.

#### 1.4.2 Aplicación del modelo

Esta fase consiste en recopilar la información, es decir, evaluar a los empleados y conocer el desempeño que cada individuo tiene en el puesto de trabajo para el cual fue contratado. Se compone de las siguientes etapas:

##### a. Sensibilización

Luego de crear las políticas que definan cuántos evaluadores serán para cada persona, se debe preparar una reunión con el personal involucrado, en la misma, deberán ser capacitados para evaluar y recibir la retroalimentación, esto permitirá que todos los involucrados provean información de alta calidad. Es el momento para explicar el proceso, resaltar los beneficios, listar las actividades, fechas clave y resolver cualquier duda.

Se sugiere que el evaluado elija el equipo de evaluadores, para que se sienta que tiene control sobre su evaluación y para que reciba positivamente los resultados, previo a ser autorizado por su jefe. Se debe enfatizar en el anonimato de los evaluadores y en los lineamientos para elegirlos.

##### b. Medición o aplicación

Esta etapa consiste en entregar los cuestionarios a cada empleado involucrado en el proceso de evaluación.

El proceso de recolección de información debe ser rápido, no deberá emplear más de 15 minutos para contestar cada cuestionario. De otra manera será tedioso y los resultados serán inútiles.

##### c. Tabulación

Para tabular la información debe cumplir con los siguientes lineamientos de seguridad:

- No incluir en el promedio los punteos de la auto evaluación, debido a que el evaluado tiende a calificarse por encima de los demás, distorsionando el resultado.
- Excluir los resultados que estén 20% alejados de los otros. Es decir, si nueve evaluadores calificaron con ocho y se encuentra un tres, este debe ser excluido, para evitar que esta persona perjudique al evaluado.
- Excluir ambos extremos de la escala, esto permitirá un resultado más confiable.
- Si los evaluadores son los mismos amigos de la evaluación anterior, escoja tres solamente, que no sean los mismos que fueron tomados anteriormente, de esta manera los resultados serán diferentes, si esto ocurre nuevamente, el supervisor deberá desaprobado el listado de evaluadores y escoger otro diferente.

#### d. Análisis

Después de aplicar los lineamientos de seguridad y obtener los punteos promedios en la tabulación, se podrá considerar que del 1 al 7.5 es un área que el evaluado puede mejorar y de 7.51 al 10 como un área de fortaleza, es decir, que el empleado realiza muy bien su trabajo y se destaca.

Luego, para obtener el punteo general, se debe asignar un valor a cada competencia como se indica a continuación:

**Cuadro 1**

**Porcentaje asignado a cada competencia**

| <b>COMPETENCIAS</b> | <b>VALOR</b> |
|---------------------|--------------|
| Competencia I       | 40%          |
| Competencia II      | 40%          |
| Competencia III     | 20%          |
| <b>Total</b>        | <b>100%</b>  |

Fuente: elaboración propia, año 2007.

El valor asignado a las competencias puede variar de acuerdo al número y a la importancia de cada una, siempre deben sumar 100%, para poder utilizar el siguiente esquema:

**Esquema 7**  
**Índices de desempeño**

| <b>Calificación</b>                     | <b>Descripción</b>   |
|---|--|
| 91% - 100%<br>Sobresaliente<br>Escala A | El trabajador tiene la máxima prioridad para promociones, si cumple con los requisitos. Se le felicitará por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de mejora identificadas.                            |
| 76% - 90%<br>Muy bueno<br>Escala B      | El trabajador tiene prioridad después de la escala A, para promociones, si cumple con los requisitos. Se le felicitará por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de mejora identificadas.              |
| 61% - 75%<br>Bueno<br>Escala C          | El trabajador tiene un desempeño aceptable, es candidato a programas de capacitación para su nivelación y desarrollo, tiene oportunidad para promociones, si cumple con los requisitos y no existen candidatos de la escala A y B. |
| 51% - 60%<br>Regular<br>Escala D        | El trabajador necesita mejorar su desempeño, es candidato a participar en programas de capacitación para su nivelación, esta deberá realizarse dentro de los tres meses siguientes a la evaluación.                                |
| 0% - 50%<br>Deficiente<br>Escala E      | El trabajador no realiza bien su trabajo por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Se le debe motivar a mejorar su rendimiento.   |

Fuente: elaboración propia año 2007.

Para obtener una apreciación general del desempeño se deben sumar los valores obtenidos en cada competencia, como se indica en el cuadro uno y este porcentaje total deberá ubicarse de acuerdo al esquema siete. De esta manera se obtiene un punteo general del desempeño del individuo.

e. Redacción del informe

El informe de retroalimentación debe ser claro y estar redactado con lenguaje sencillo y ameno para que el evaluado se sienta cómodo durante su lectura. A continuación se describen los pasos que debe llenar:

**Esquema 8**  
**Pasos del informe de retroalimentación**

| <b>Pasos</b>                     | <b>Explicación</b>   |
|----------------------------------|--|
| 1. Competencias organizacionales | Se deben describir brevemente las competencias organizacionales evaluadas, de acuerdo al cuestionario utilizado.                                       |
| 2. Escala utilizada              | Indicar la escala utilizada y sus enunciados.  |
| 3. Resultados                    | Presentar los resultados obtenidos por competencia y/o por factores, así como, el resultado general de la evaluación. Se recomienda utilizar gráficas. |
| 4. Área de fortaleza             | En este enunciado se deben indicar qué competencias destacan en la evaluación con punteos mayores a 7.5.   |
| 5. Área de mejora                | Son todas las competencias con punteos menores a 7.5, en las cuales necesita o puede mejorar.  |
| 6. Recomendaciones               | Se deben indicar los planes de acción para ambas áreas.  |
| 7. Retroalimentación             | Son los acuerdos y metas pactados en común.  |

Fuente: The Art & Science of 360° Feedback. R. Lepsinger y A.D. Lucia, páginas 240-246.



Al inicio del informe se recomienda una breve introducción que indique cómo, cuándo y dónde se realizó la evaluación y al final deben constar las firmas del encargado o encargados de la retroalimentación y del evaluado.

Este informe será parte del expediente de cada evaluado para que sea tomado como base para:

- Crear planes de acción para el personal.
- Administración de salarios.
- Reconocimiento del desempeño del personal.
- Promociones.
- Evaluación de alcance de metas.
- Determinar transferencias y asignaciones.
- Identificación de las necesidades de desarrollo organizacional.
- Planeación de personal.
- Evaluación de los sistemas de personal.

#### 1.4.3 Gestión

Es la fase final, y consiste en brindar al personal todo el apoyo que necesita, es decir, de acuerdo, con los resultados de la evaluación, la organización debe crear planes de acción que permitan al empleado alcanzar un desempeño óptimo y de esta manera, junto con el resto de los trabajadores alcanzar los objetivos de la organización. Posee una etapa que se detalla a continuación:

##### a. Entrevista de retroalimentación

Esta es la etapa cúspide del proceso y la más importante, retroalimentar al evaluado es una tarea difícil, por lo tanto, se requiere capacitación de un experto en evaluación del personal. El evaluado debe sentirse cómodo en el momento de recibir los resultados y se debe crear un ambiente de apertura a comentarios y dudas, así como, exponer los resultados de manera tal, que el empleado se

sienta estimado por la organización y acepte las sugerencias para mejorar su desempeño.

Esta etapa cubre las áreas de fortaleza y de mejora. Se debe desarrollar un plan de acción para mejorar el desempeño con base a los resultados de la evaluación. La organización puede crear planes a nivel organizacional o personal, de acuerdo a las necesidades observadas, con el objetivo de aprendizaje continuo y mantener oportunidades de desarrollo profesional.

- Identificación del área de fortaleza

Ocupa siempre el primer lugar, se realiza con el ánimo de darle seguridad al empleado sobre su desempeño. Y va a contener todas aquellas áreas en las cuales el desempeño supera las expectativas. Es el momento para resaltar los buenos resultados y hacer sentir al empleado como un recurso valioso para la empresa.

- Identificación del área de mejora

Este es el último paso en la retroalimentación y se debe redactar y trasladar de tal manera que el empleado sienta que la organización se preocupa por su desarrollo. El encargado de la evaluación y el empleado deberán presentar planes de acción que le permitan al evaluado alcanzar un mejor nivel. También se utiliza para revisar los avances entre una evaluación y otra.

### 1.5 Objeciones más comunes para la implementación de un modelo de evaluación del desempeño 360 grados

A continuación se listan una serie de objeciones y soluciones a las que se enfrenta la organización, que intenta aplicar el proceso de evaluación del desempeño 360 grados por primera vez:

## Esquema 9

### Objeciones más comunes que enfrenta la evaluación 360°

| Problemas/Objeciones  | Argumento / solución  |
|---|---|
| Miedo al proceso  | Realizar una prueba piloto. La experiencia vencerá cualquier temor.   |
| Desconocimiento del proceso                                     | Dar a conocer la experiencia de otras organizaciones.   |
| Consumirá demasiado tiempo para los empleados                   | Se debe descubrir cuanto tiempo se toman los supervisores y aplicar la etapa de validación. Por lo general si la herramienta está bien elaborada disminuye el 50% del tiempo.   |
| Los usuarios no aceptan el anonimato                            | Realizar una encuesta, estudios han revelado que diecinueve de veinte personas prefieren el anonimato.  |
| Existe el temor de represalias                                  | Los resultados deben seguir los lineamientos de seguridad, para garantizar el anonimato.  |
| Los evaluados requieren la retroalimentación en forma narrativa | Sí. Las investigaciones demuestran que la retroalimentación narrativa alcanza mejores resultados para los participantes y la organización.  |
| Algunas personas tratarán de corromper el proceso               | El encargado deberá observar cada detalle de la evaluación, para poder crear lineamientos de seguridad adicionales, de tal manera que no existan cabos sueltos.   |
| El sindicato no aceptará el proceso                             | Solicitar a los representantes del sindicato que participen en el diseño del proceso y en la evaluación para que lo vean y examinen. Luego de verificar que el proceso sí funciona, consentirán la participación de todos.    |
| La amistad desviará los resultados                              | Las investigaciones que se han realizado indican que las amistades, en su mayoría, proveen información honesta, en algunos casos los amigos pueden ser más rigurosos que otros, debido a que tienen una expectativa más alta. |

Fuente: 360° Feedback: Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, páginas 177-179.

## 1.6 Organización no gubernamental

Una organización no gubernamental (mejor conocida por sus siglas ONG), es una entidad de carácter privado con fines y objetivos definidos por sus integrantes. Creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales.

Jurídicamente adopta diferentes estatus, como el de la asociación, fundación, cooperativa, entre otras. Se desarrollan en los ámbitos de ayuda humanitaria, salud pública, investigación, desarrollo económico y humano, cultura, derechos humanos entre otros, con la finalidad de ayudar al Estado a cubrir aquellas áreas que lo necesitan.

## CAPÍTULO II

### SITUACIÓN ACTUAL

#### 2.1 Antecedentes de la organización objeto de estudio

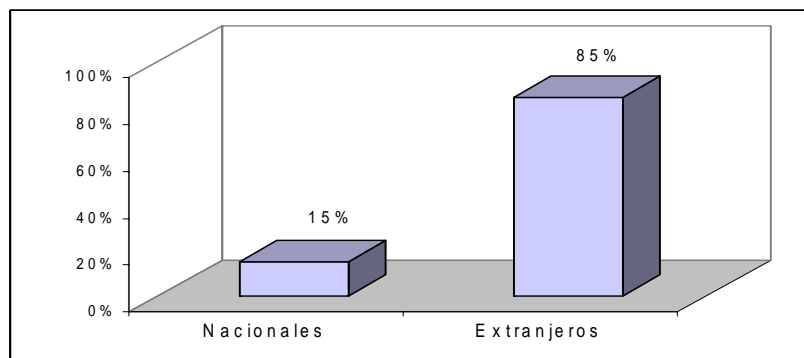
El personal desempeña sus funciones de acuerdo con lo solicitado por las autoridades de la organización, es por ello que es importante conocer el comportamiento que hasta ahora ha tenido la administración.

##### 2.1.1 Generalidades

La organización no gubernamental objeto de estudio, se dedica a formular proyectos productivos que serán ejecutados en el interior de la República de Guatemala, en áreas de pobreza extrema, con el objetivo de ayudar a mejorar la calidad de vida de la población.

La ejecución de estos proyectos se realiza con fondos provenientes de personas individuales o instituciones privadas que se denominan “donantes”. La organización los clasifica como nacionales o extranjeros. A continuación se presenta una gráfica que muestra la participación de cada uno de ellos en la organización:

**Gráfica 1**  
**Donantes financieros por nacionalidad de la ONG, ciudad de Guatemala año 2007**



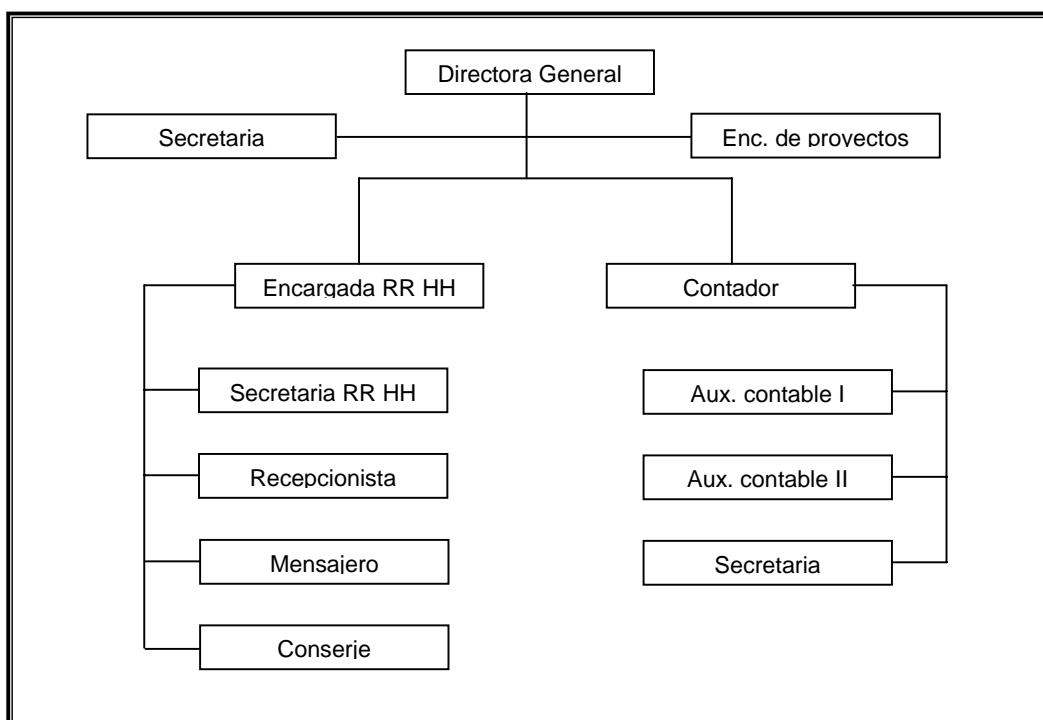
Fuente: elaboración propia año 2007

El personal administrativo de la organización es el encargado de contactar a los donantes, si éstos aceptan la propuesta, la ONG se compromete a ejecutar el proyecto y enviar fotografías, videos y toda la información que sea requerida.

### 2.1.2 Estructura organizacional del área administrativa

El área administrativa se encuentra ubicada en la ciudad capital y consta de doce plazas, siendo las siguientes: directora general, encargada de recursos humanos, recepcionista, mensajero, conserje, contador general, encargado de análisis de proyectos, dos auxiliares de contabilidad y tres secretarías. El organigrama del área administrativa es el siguiente:

**Gráfica 2**  
**Organigrama del área administrativa de la ONG, ciudad de Guatemala, año 2007**



Fuente: Manual de normas y procedimientos de la ONG.

Adicionalmente, en la capital existe el área técnica especializada, conformada por 15 expertos en proyectos y procesos productivos, quienes se dedican a evaluar, mejorar y avalar las propuestas que envían las subsedes.

Para aumentar la cobertura y mayor eficiencia en las labores, la ONG se encuentra dividida en subsedes. Mismas que están ubicadas en los departamentos que tienen un alto índice de pobreza, ubicadas en las regiones norte, sur, occidente y oriente. Cada una de las subsedes cuenta con el siguiente personal: secretarías y técnicos de campo. Estas personas están encargadas de realizar las visitas de campo y determinar junto con la población los proyectos que beneficien a la mayoría, creando los canales de comunicación necesarios con el fin de alcanzar el éxito.

El total de empleados en la organización es de 138, de los cuales laboran 27 en la ciudad capital y 111 en el interior del país.

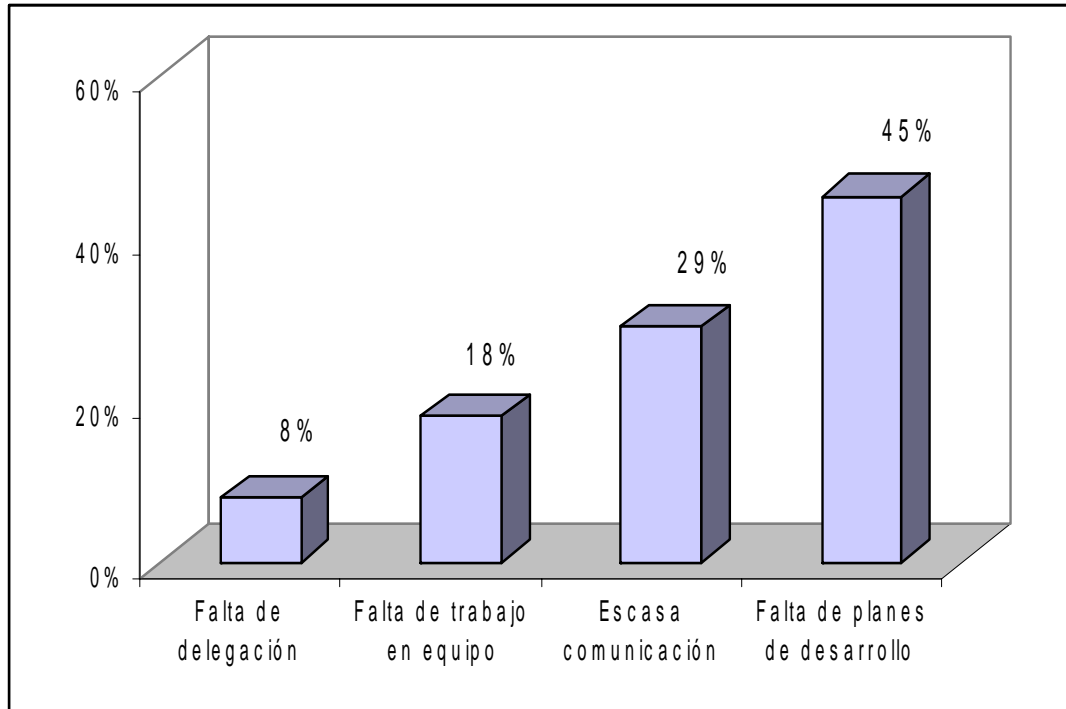
### 2.1.3 Filosofía

La filosofía de la organización es: “Ayudar al más necesitado por medio de la creación de proyectos productivos, manteniendo el más estricto control en la utilización de fondos, buscando mejorar el nivel de calidad de vida de cada individuo, forjando así una Guatemala mejor”.

### 2.1.4 Objetivos

La organización cuenta con varios objetivos organizacionales, que de acuerdo a los registros históricos que posee la directora general, han alcanzado en promedio un 50%. Esta información señala las siguientes causas que influyen en el bajo porcentaje alcanzado, siendo las siguientes:

**Gráfica 3**  
**Situaciones que influyen negativamente en los objetivos de la ONG, ciudad de Guatemala, año 2007**



Fuente: elaboración propia año 2007.

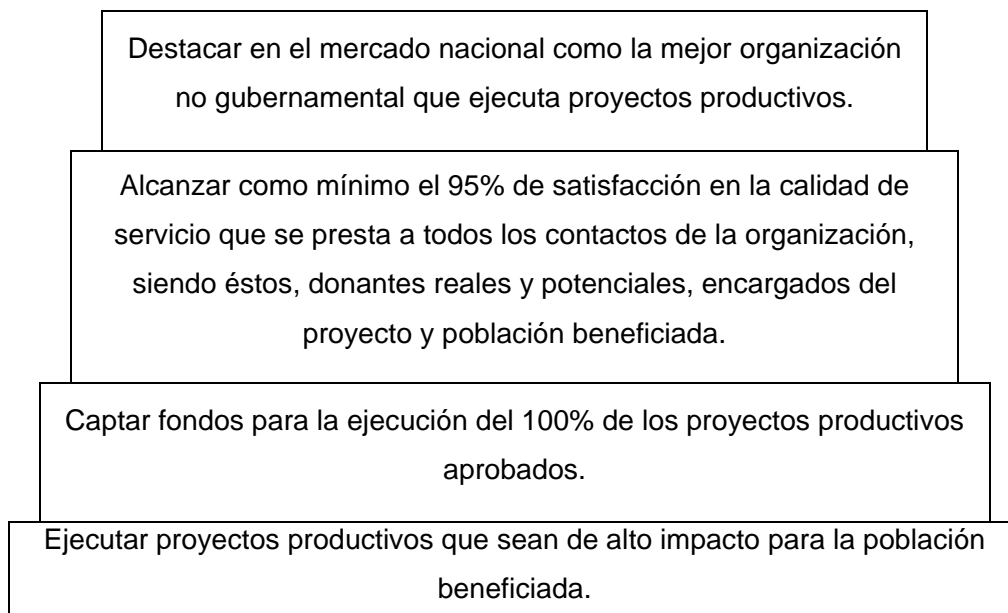
Adicionalmente, se observó que los objetivos de la organización no gubernamental, son del conocimiento de un reducido número de empleados, en virtud que la administración realiza una reunión anual en la que únicamente participan los jefes de unidad y durante la cual se da a conocer la planificación aprobada. La directora indicó que los jefes de unidad deberían comunicar lo expuesto en la reunión a todos los colaboradores de su unidad, pero, se ha constatado que esto no se realiza.

A continuación se detallan los objetivos de la organización:



### Esquema 10

#### Objetivos de la ONG para el año 2007, ciudad de Guatemala



Fuente: Plan anual 2007, organización no gubernamental

#### 2.2 Metodología de la investigación

La investigación se realizó durante los meses comprendidos de marzo a noviembre de 2007, en la ciudad de Guatemala, en el área administrativa de la organización no gubernamental objeto de estudio.

Se aplicó el método científico en su fase indagadora utilizando cuestionarios de entrevista y de encuesta, así como, investigando en documentos de la organización tales como plan anual, manuales, registros históricos, entre otros, para recolectar información directamente de las fuentes primarias.

#### 2.3 Gestión de la administración del recurso humano

Durante la investigación se observaron algunos comportamientos organizacionales que está practicando la organización objeto de estudio con

relación a la administración del personal. A continuación se expone cada uno de ellos:

### 2.3.1 Descripción de puestos

Las descripciones de puestos son obsoletas, ya que según la encargada de personal no han sido actualizadas desde hace cuatro años. Indicó que existe el propósito de realizar dichas actualizaciones, y que para el año próximo estará dentro de las metas del departamento. Asimismo, durante las entrevistas se determinó que algunos miembros del personal no tienen definidas las actividades para las cuales fueron contratados, lo cual es un problema muy serio, porque, para poder realizar la evaluación del personal, el facilitador o encargado del proceso, debe tener claras las funciones de cada miembro de la organización.

### 2.3.2 Capacitación

En el presupuesto anual del 2007 la junta directiva de la ONG, no autorizó la inversión en el renglón de capacitaciones para ninguna unidad, debido a que en años anteriores las capacitaciones que se han autorizado no han tenido el retorno de la inversión que se ha proyectado. Lo anterior se debe a dos causas principales: el personal beneficiado ha renunciado y se carece de información sobre las necesidades de desarrollo del personal, lo cual influyó en la elección de cursos de capacitación inadecuados.

### 2.3.3 Motivación

La organización desarrolla sus actividades de manera tal que considera que el personal no necesita ninguna atención. En ese sentido, la administración no está consciente que el personal es el único recurso que genera valor agregado, y que la motivación es el “combustible” que el personal requiere para desempeñar sus funciones de manera eficiente y con deseos de hacerlo cada vez mejor.

De acuerdo a la información proporcionada por los empleados, se observó que no se imparten charlas de motivación al personal; y no se brinda solución a los problemas que enfrentan; y, que desde su ingreso a la organización no han recibido aumento salarial. Adicionalmente, manifiestan que no son tomados en cuenta para una promoción en caso de existir una plaza vacante, sino, es política de la organización contratar a una persona nueva. Cabe hacer notar que esta decisión incide negativamente en la motivación del personal y en el presupuesto de la organización.

#### 2.3.4 Cliente interno y externo

Se determinaron como clientes externos de la ONG a los donantes nacionales y extranjeros, población beneficiada y proveedores de materiales y servicios. Sin embargo, se constató que el personal reconoce como cliente externo únicamente al segmento de donantes.

Adicionalmente, desconocen que existe un cliente interno, esta información sobresalió durante las encuestas. Éste es un grave error, debido a que para que el trabajo en equipo fluya el personal debe estar consciente que el resto de los empleados de la organización representan el cliente interno y que sus solicitudes son tan importantes como las del cliente externo.

#### 2.4 Evaluación del desempeño

Fue necesario establecer si la organización evaluaba al personal y la forma en que lo realizaba.

##### 2.4.1 Factores del desempeño que son evaluados

Los factores del desempeño que se acostumbra evaluar dentro de la organización objeto de estudio, son:

- Responsabilidad
- Actitud laboral
- Presentación personal
- Creatividad
- Puntualidad

Desafortunadamente, los factores no están evaluándose de acuerdo a la filosofía y a los objetivos de la organización, éstos carecen de un orden y una estructura objetiva.

Adicionalmente, no permiten obtener información de buena calidad, falta tomar en cuenta factores que realmente permitan formar una idea clara de cómo está el desarrollo del personal con relación a los objetivos de la organización.

#### 2.4.2 Método de evaluación del desempeño utilizado actualmente

Durante la investigación se observó que la organización evalúa el desempeño de sus empleados aplicando el método de la entrevista personal de forma empírica. No existe un proceso completo que permita utilizar los resultados de la evaluación en la creación de planes de crecimiento del personal.

Debido a la falta de conocimiento y experiencia, la organización no utiliza un cuestionario que permita recolectar la información, así como, tampoco mantiene un registro de las evaluaciones anteriores en los expedientes de los empleados.

Lamentablemente, la organización desconoce los requerimientos de capacitación del evaluador y han designado al jefe inmediato para que evalúe al empleado a discreción y de acuerdo con su criterio, ésta es la razón por la cual la evaluación del desempeño no ha generado información que se pueda utilizar para crear planes de acción que ayuden a gestionar el desempeño del personal.

Con la información anterior se desarrolla el siguiente esquema que lista uno a uno los pasos del método de evaluación que actualmente aplica la organización no gubernamental:

**Esquema 11**  
**Pasos del método de evaluación que aplica la ONG, ciudad de Guatemala, año 2007**

| Pasos   | Si   | No   |
|---|------|------|
| a. Aplica un proceso de evaluación del desempeño.   | xxxx |      |
| b. Considera los objetivos y la filosofía de la empresa durante el proceso de evaluación. |      | xxxx |
| c. Utiliza un cuestionario elaborado para realizar la entrevista personal.                |      | xxxx |
| d. Capacita al evaluador o dispone de un experto para aplicar la evaluación.              |      | xxxx |
| e. Cumple con el paso de retroalimentación del personal.                                  |      | xxxx |
| f. Crea planes de acción para gestionar el desempeño del personal.                        |      | xxxx |

Fuente: elaboración propia año 2007

Como se observó durante el desarrollo de la investigación, la organización no gubernamental objeto de estudio carece de lineamientos para aplicar un método de evaluación del desempeño que genere información útil para crear planes organizacionales que permitan ayudar a la administración a mejorar el desempeño del personal.

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE MODELO**  
**DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS**

3.1 Generalidades de la propuesta

Para conocer la propuesta se han preparado varios apartados que se detallan a continuación:

3.1.1 Justificación

De acuerdo a la investigación realizada, la organización no gubernamental objeto de estudio, carece de los lineamientos necesarios para aplicar una evaluación del desempeño.

Por esta razón, para facilitar la puesta en práctica del modelo de evaluación del desempeño 360 grados en la ONG, se realizó una prueba piloto, de la cual se tomaron los resultados obtenidos por el contador, información que se utilizará como ejemplo en el desarrollo del presente capítulo.

3.1.2 Objetivos

Los objetivos para aplicar el proceso de evaluación del desempeño 360 grados son los siguientes:

- Dar a conocer al evaluado la apreciación que tienen de su desempeño
- Detectar puntos clave en el desempeño del personal para crear planes de desarrollo para el recurso humano

- Optimizar los esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización
- Aplicar la propuesta del modelo de evaluación del desempeño 360 grados en el área administrativa, como una prueba piloto, para posteriormente aplicarla en toda la organización.

### 3.2 Descripción

El modelo de evaluación del desempeño 360 grados pretende dar a conocer al evaluado la apreciación que el personal tiene con respecto de su desempeño.

La propuesta del modelo de evaluación del desempeño 360 grados, se divide en tres fases principales que son:

- a. Identificación de variables y competencias
- b. Aplicación de modelo
- c. Gestión

### 3.3 Identificación de variables y competencias

Como se indicó en el capítulo I, para iniciar el proceso de evaluación se necesita realizar el análisis de puestos, éste permite identificar las competencias y los factores que la integran. Para el efecto, se actualizaron las descripciones de puesto y los registros del personal, determinando así las competencias para diseñar la herramienta o cuestionario, mismo que se presenta a continuación:

## Esquema 12

### Formulario de evaluación del desempeño 360° para la ONG, año 2007

ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Formulario ED-001

#### Formulario de evaluación del desempeño 360 grados

El desarrollo personal y organizacional es nuestro interés, es por ello que se ha elaborado esta herramienta que tiene como propósito conocer el desempeño de cada miembro del personal, para poder brindar el apoyo necesario para un desarrollo eficaz. Es importante recordar que usted es parte fundamental dentro de la organización.

La evaluación que usted realice junto con la de otras personas más se procesará en un solo informe. Toda la información proporcionada será completamente anónima, recuerde que todas sus apreciaciones son muy significativas.

- a. Nombre del evaluado \_\_\_\_\_
- b. Unidad a la que pertenece el evaluado \_\_\_\_\_
- c. Fecha \_\_\_\_\_
- d. Marque con una equis "X" sobre la línea, su relación con el evaluado  
 Usted es el evaluado  
 El evaluado es mi jefe  
 El evaluado es mi colega o igual  
 El evaluado es mi subalterno o colaborador
- e. Para la evaluación se utilizará una escala del 1 al 10 de la siguiente manera:
  - 9-10 Excelente, siempre supera las expectativas
  - 7- 8 Muy bueno, algunas veces supera las expectativas
  - 5-6 Bueno, cumple con lo esperado
  - 3-4 Regular, algunas veces cumple con lo esperado
  - 1-2 Deficiente, nunca cumple con lo esperado



## Continúa esquema 12

Por favor encierre en un círculo el número que usted considera se apega más al desarrollo de la actividad.

- f. Devuelva este formulario al encargado del proceso de evaluación, antes del 8 de agosto 2007.

### A. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS

|  |   |
|--|---|
| <b>1. Liderazgo</b><br>Informa a cada uno lo que se espera de su desempeño, trabaja mutuamente en la realización de metas, toma en cuenta todas las opiniones.                                       | 1    2            6    7<br>3                8<br>4    5            9    10 |
| <b>2. Toma decisiones razonables</b><br>Considera todas las alternativas posibles y estudia los hechos antes de decidir, toma las decisiones en un tiempo oportuno.                                  | 1    2            6    7<br>3                8<br>4    5            9    10 |
| <b>3. Toma la iniciativa</b><br>Verifica que se cumplan los acuerdos a tiempo, está atento para resolver cualquier problema, comunica rápidamente cualquier cambio en los planes.                    | 1    2            6    7<br>3                8<br>4    5            9    10 |
| <b>4. Utilización eficiente de los recursos</b><br>Coordina bien las actividades, trata de no sobrecargar a una sola persona, distribuye a tiempo el trabajo para cumplir con los objetivos y metas. | 1    2            6    7<br>3                8<br>4    5            9    10 |

Continúa esquema 12

## B. HABILIDADES DE NEGOCIOS

|  |  |
|--|--|
| <p><b>5. Soluciona problemas</b></p> <p>Toma en cuenta toda la información para buscar alternativas de solución y toma acciones rápidamente.</p> | <p>1    2                  6    7</p> <p>      3                        8</p> <p>4    5                  9    10</p> |
| <p><b>6. Guía y motiva</b></p> <p>Guía, dirige y motiva a cada uno para alcanzar los objetivos y metas.</p>                                      | <p>1    2                  6    7</p> <p>      3                        8</p> <p>4    5                  9    10</p> |
| <p><b>7. Confiable</b></p> <p>Es una persona leal, honesta, es accesible y mantiene una actitud de apertura a cambios y críticas.</p>            | <p>1    2                  6    7</p> <p>      3                        8</p> <p>4    5                  9    10</p> |

## C. TRABAJO EN EQUIPO

|   |  |
|---|--|
| <p><b>8. Se identifica con el equipo</b></p> <p>Participa, se involucra y se esfuerza por alcanzar los objetivos y metas del equipo.</p>              | <p>1    2                  6    7</p> <p>      3                        8</p> <p>4    5                  9    10</p> |
| <p><b>9. Busca consenso</b></p> <p>Escucha y respeta todas las opiniones del equipo y acepta las mejores alternativas para realizar el trabajo.</p>   | <p>1    2                  6    7</p> <p>      3                        8</p> <p>4    5                  9    10</p> |
| <p><b>10. Antepone los intereses del equipo</b></p> <p>Al encontrarse ante un problema siempre mantiene su enfoque en buscar lo mejor para todos.</p> | <p>1    2                  6    7</p> <p>      3                        8</p> <p>4    5                  9    10</p> |

Continúa esquema 12

**D. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES**

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <p><b>11. Tiene experiencia técnica y profesional</b><br/>Demuestra capacidad al realizar su trabajo, propone mejoras en los procesos o introduce nuevos métodos.</p>   | <p>1 2 6 7<br/>3 8<br/>4 5 9 10</p> |
| <p><b>12. Planeación</b><br/>Formula metas a corto y largo plazo, anticipa obstáculos y realiza estrategias para evitarlos.</p>   | <p>1 2 6 7<br/>3 8<br/>4 5 9 10</p> |
| <p><b>13. Organiza el trabajo</b><br/>Utiliza de la mejor manera el tiempo, realiza las actividades de acuerdo a su prioridad.</p>  | <p>1 2 6 7<br/>3 8<br/>4 5 9 10</p> |
| <p><b>14. Actualiza sus conocimientos</b><br/>Trata de superarse en su propia especialidad, actualiza sus conocimientos con información reciente para poder brindar consejos técnicos a otros dentro de la organización</p> | <p>1 2 6 7<br/>3 8<br/>4 5 9 10</p> |
| <p><b>15. Se desarrolla eficientemente</b><br/>Actúa de forma eficiente, realiza su trabajo bien desde la primera vez.</p>  | <p>1 2 6 7<br/>3 8<br/>4 5 9 10</p> |

Continúa esquema 12

| <b>E. Servicio al cliente</b>   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|----|
| <b>16. Comunicación eficaz</b><br>Solicita y transfiere la información a la persona o personas involucradas rápidamente.  | 1 | 2 | 6 | 7  |
|   |   | 3 |   | 8  |
|   | 4 | 5 | 9 | 10 |
|   |   |   |   |    |
| <b>17. Presenta ideas de forma clara y sencilla</b><br>Utiliza vocabulario sencillo y términos que todos puedan entender. | 1 | 2 | 6 | 7  |
|   |   | 3 |   | 8  |
|   | 4 | 5 | 9 | 10 |
|   |   |   |   |    |
| <b>18. Sabe escuchar</b><br>Hace contacto visual y escucha atentamente cuando otros hablan, sin interrumpir.              | 1 | 2 | 6 | 7  |
|   |   | 3 |   | 8  |
|   | 4 | 5 | 9 | 10 |
|   |   |   |   |    |

Fuente: elaboración propia año 2007

Para finalizar la fase de identificación de variables y competencias se debe cumplir con la etapa de validación. Durante el desarrollo de la misma, se determinó que la herramienta se entiende perfectamente y que toma diez minutos responderla.

### 3.4 Aplicación del modelo

Como se explicó anteriormente esta fase consiste en recopilar la información y consta de varias etapas a seguir:

#### 3.4.1 Sensibilización

Esta etapa principalmente se basa en una reunión de orientación, en la cual el personal demostró interés en el proceso. A continuación se describe la agenda utilizada:

### **Esquema 13**

#### **Agenda para la reunión de orientación para la ONG, año 2007**

1. Explicar el propósito de la evaluación y la relación que existe entre ésta y los objetivos y filosofía de la organización.
2. Explicar el proceso de la evaluación del desempeño 360° en detalle.
  - Indicar cómo se realizarán las etapas y las fechas clave.
  - Presentar al personal que estará a cargo del proceso.
  - Entregar los cuestionarios a cada uno, de manera que puedan observarlo y el facilitador o encargado del proceso podrá explicar cada uno de los incisos y cómo se calificarán.
3. Discutir el criterio que se utilizará para escoger a los evaluadores.
  - Repartir la guía para seleccionar a los evaluadores.
  - Subrayar el anonimato de los evaluadores y la confidencialidad durante todo el proceso.
  - Explicar el proceso de distribución de los cuestionarios a los evaluadores.
4. Responder el cuestionario.
  - Realizar una demostración de cómo responder el cuestionario.
  - Permitir a los evaluados que respondan su propia evaluación.
  - Recolectar todos los cuestionarios ya respondidos.
5. Describir todas las actividades que siguen en el proceso.
6. Al final, se debe motivar al personal a realizar preguntas y exponer dudas.

Fuente: elaboración propia año 2007.

A continuación se detallan los evaluadores que fueron seleccionados por el contador, se debe recordar, que todas las personas que aquí se listan, han observado su comportamiento en diferentes situaciones, están en relación directa con él y entienden la naturaleza de su trabajo, los retos y oportunidades que enfrenta.

**Esquema 14**  
**Evaluadores del contador de la ONG, año 2007**

| <b>El evaluador es:</b>   | <b>Puesto que ocupa:</b>                       | <b>360°</b> | <b>270°</b> | <b>180°</b> | <b>90°</b> |
|---------------------------|--|-------------|-------------|-------------|------------|
| Superior jerárquico       | Directora general                              | xxx         | xxx         | xxx         | xxx        |
| Colega                    | Encargada de RRHH                              | xxx         | xxx         | xxx         |            |
| Colaborador o subordinado | Auxiliar de contabilidad (2)<br>Secretaria (1) | xxx         | xxx         |             |            |
| Cliente interno           | Encargado de proyectos                         | xxx         |             |             |            |

Fuente: elaboración propia año 2007

La fase de aplicación del modelo incluye la medición, la tabulación y análisis de la información recopilada. Luego de recibir los cuestionarios, se procedió a tabular la información, teniendo especial cuidado en seguir los lineamientos de seguridad, con la finalidad de obtener resultados confiables.

Todo esto se resume en la redacción del informe de retroalimentación que se presenta a continuación:

## Esquema 15

### Informe de evaluación del desempeño 360° del contador, año 2007

#### ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

#### UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

#### INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_ Puesto: Contador

Unidad: Contabilidad Fecha: \_\_\_\_\_

Durante la primera semana laboral del mes de agosto de 2007 se inició la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados. Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:

#### a. Competencias organizacionales

##### 1. *Administración de los recursos*

Se refiere a la correcta administración del tiempo, del recurso humano a su cargo y de los insumos otorgados por la organización para el desarrollo de sus actividades.

##### 2. *Habilidades de negocios*

Capacidad para dirigir, solucionar problemas y situaciones difíciles.

##### 3. *Trabajo en equipo*

Identificarse con el equipo, aceptar ideas, facilitar el trabajo en equipo.

Continúa esquema 15

4. *Conocimientos técnicos y profesionales*

Experiencia, actualización y aplicación de sus conocimientos para el desarrollo de sus labores y para ayudar a otros miembros de su equipo.

Búsqueda continua de superación.

5. *Servicio al cliente*

Capacidad para recibir y transmitir la información de forma escrita o verbal con fluidez y exactitud en el momento oportuno.

Para obtener el punteo general del desempeño, a cada una de las competencias aquí enumeradas se le asignó un 20%, de modo que al sumarlas alcancen el 100%.

**b. Escala utilizada**

Para realizar la evaluación, se utilizó la siguiente escala:

- 9-10 Excelente, siempre supera las expectativas
- 7- 8 Muy bueno, algunas veces supera las expectativas
- 5-6 Bueno, cumple con lo esperado
- 3-4 Regular, algunas veces cumple con lo esperado
- 1-2 Deficiente, nunca cumple con lo esperado

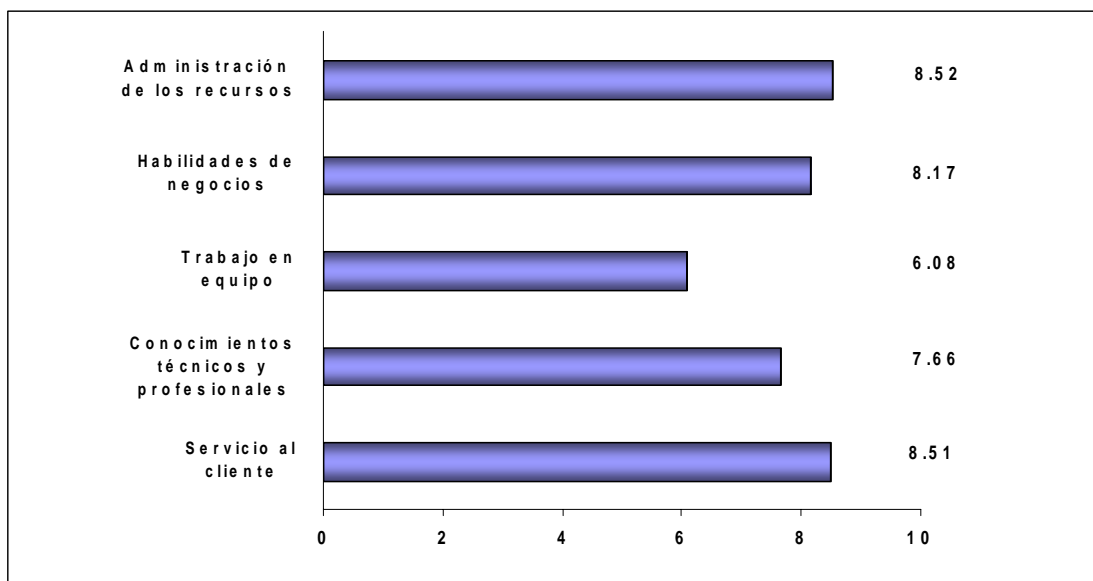
**c. Resultados**

Como se indicó en el inciso a se evaluaron cinco competencias organizaciones, de las cuales a continuación se presenta una gráfica con los resultados obtenidos:



Continúa esquema 15

**Gráfica 4**  
**Resultados del contador por competencias organizacionales, ciudad de Guatemala año 2007**



Fuente: evaluación del desempeño 360° del contador de la ONG, año 2007

**Cuadro 2**  
**Índice de desempeño alcanzado por el contador de la ONG, año 2007**

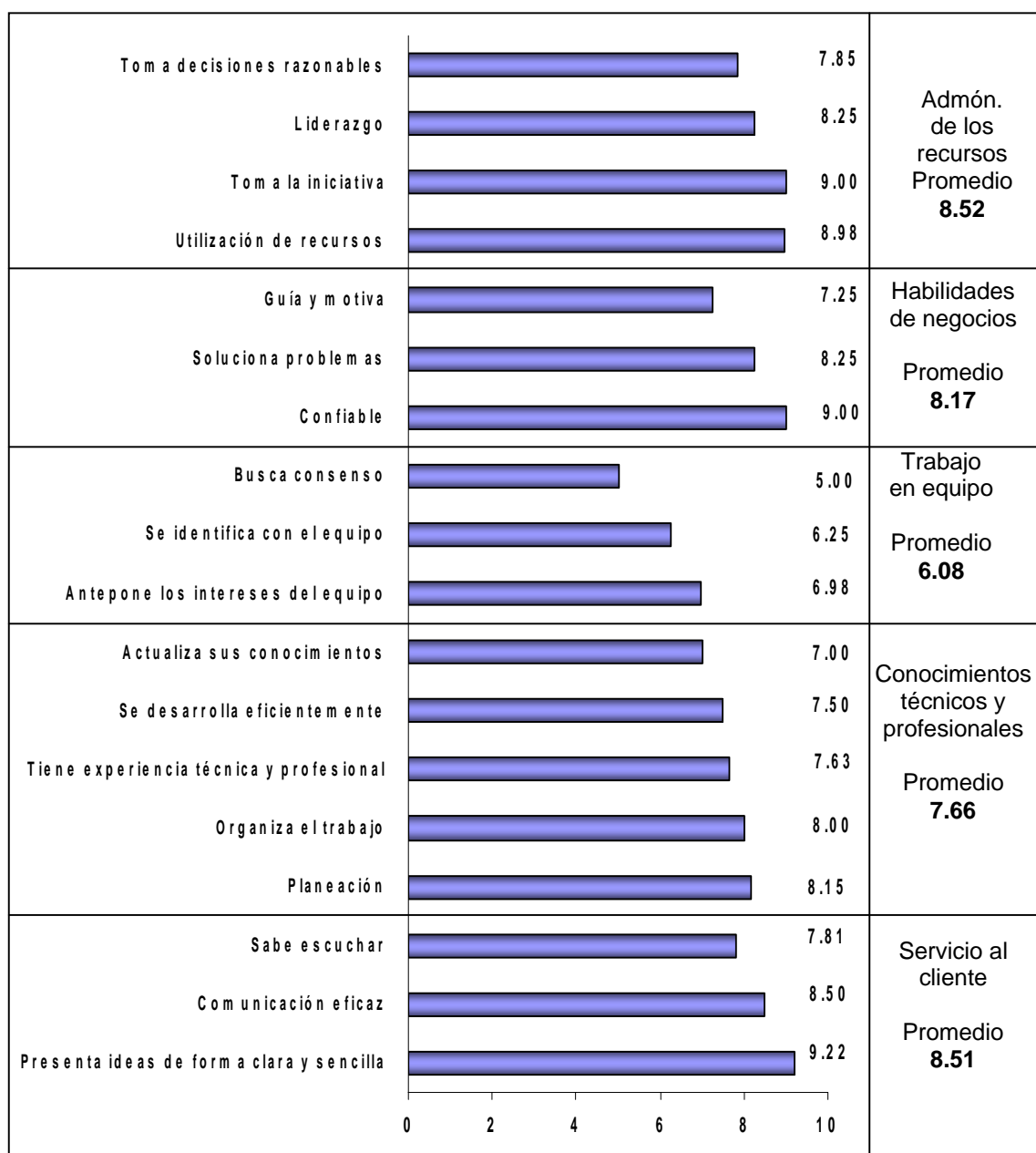
| Competencia organizacional                | Punteo neto | Porcentaje |
|---|-------------|------------|
| a. Administración de los recursos         | 8.52        | 17%        |
| b. Habilidades de negocios                | 8.17        | 16%        |
| c. Trabajo en equipo                      | 6.08        | 12%        |
| d. Conocimientos técnicos y profesionales | 7.66        | 15%        |
| e. Servicio al cliente                    | 8.51        | 17%        |
| <b>Total</b>                              |             | <b>78%</b> |

Fuente: elaboración propia, año 2007

Como se puede observar el total del punteo es de 78%, este porcentaje lo ubica en el renglón del desempeño “muy bueno”, escala B. A continuación se presenta una gráfica que detallan los factores que conforman las competencias, junto con sus punteos obtenidos:

Continúa esquema 15

**Gráfica 5**  
**Resultados del contador de la ONG por factores, ciudad de Guatemala año, 2007**



Fuente: evaluación del desempeño 360° del contador de la ONG, año 2007

## Continúa esquema 15

### d. Análisis

De acuerdo con los resultados de la gráfica 4, se observa que el Contador obtuvo un promedio de 6.08 en la competencia de “Trabajo en equipo”, de acuerdo a la escala designada, ésta se ubica dentro del rango de área de mejora, es decir, está por debajo de 7.5 puntos. Esta persona es candidato ideal para recibir cursos de trabajo en equipo. Adicionalmente, con referencia a las otras competencias evaluadas, todas se ubican en el área de fortaleza, siendo las mejores: “Servicio al cliente” con 8.52 y “Administración de los recursos” con 8.51.

Tomando los resultados de los factores de forma individual, (gráfica 5) se identificó que el puntaje más alto lo obtuvo en “presenta ideas de forma clara y sencilla” quiere decir que se relaciona muy bien con el cliente interno y externo, esta es una fortaleza. Y se identificó que debe mejorar en el factor “Busca consenso”, el cual figura con el puntaje más bajo, esto confirma que el área a mejorar es “Trabajo en equipo”.

### e. Áreas de fortaleza

Las áreas de fortaleza identificadas para este caso son:

**Cuadro 3**  
**Áreas de fortaleza del contador de la ONG, año 2007**

| <b>Competencia</b>                     | <b>Punteo obtenido</b> |
|--|------------------------|
| Administración de los recursos         | 8.52                   |
| Servicio al cliente                    | 8.51                   |
| Habilidades de negocios                | 8.17                   |
| Conocimientos técnicos y profesionales | 7.66                   |

Fuente: evaluación del desempeño 360° del contador de la ONG, año 2007

Continúa esquema 15

**f. Áreas de mejora**

De acuerdo al análisis anterior se determinó que el área de mejora para este caso es la competencia “Trabajo en equipo”, por lo que se puede inferir que necesita capacitarse en esta área para que el trabajo de su unidad fluya de mejor forma. El evaluado fue calificado con un promedio de 6.08.

**g. Recomendaciones**

De acuerdo con los resultados obtenidos, se recomienda que el Contador tome un curso de “Trabajo en equipo”, esto permitirá que este empleado se relacione mejor con las personas que tiene a su cargo y con el cliente interno y externo.

**h. Retroalimentación**

Durante la reunión de retroalimentación el contador recibió los resultados de la evaluación del desempeño 360 grados con mucho agrado y satisfacción. En la misma se trazó la siguiente meta:

En un término de dos meses tomará el curso de “Trabajo en equipo” en la Asociación de Gerentes de Guatemala, el cual será cancelado de la siguiente manera: 25% el empleado y 75% la organización, este acuerdo se realizó debido a que los resultados de la evaluación del Contador en las otras áreas fue muy bueno.

---

Directora general/Jefe inmediato

---

Contador/empleado evaluado

Fuente: elaboración propia, año 2007

El promedio del ejemplo se ubicó en el índice de desempeño “Muy bueno” de acuerdo a la tabla de ponderación general y quiere decir que el trabajador tiene prioridad para promociones futuras, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos.

Se recomienda felicitarlo por escrito y es candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de mejora. Estas indicaciones se realizarán en forma confidencial, para la utilización de la unidad de recursos humanos, deberá ser archivado dentro del expediente junto con el informe de retroalimentación y será tomado en cuenta para crear planes de acción, de promociones, en la administración de salarios, reconocimiento del personal, entre otros.

### 3.5 Gestión

La base para la gestión de personal son los resultados del informe de la evaluación del desempeño 360 grados y la entrevista de retroalimentación. A continuación se proporciona una guía que podrá ayudar al encargado durante la reunión de retroalimentación:

#### Esquema 16

##### Guía para el informe de retroalimentación de la ONG, año 2007

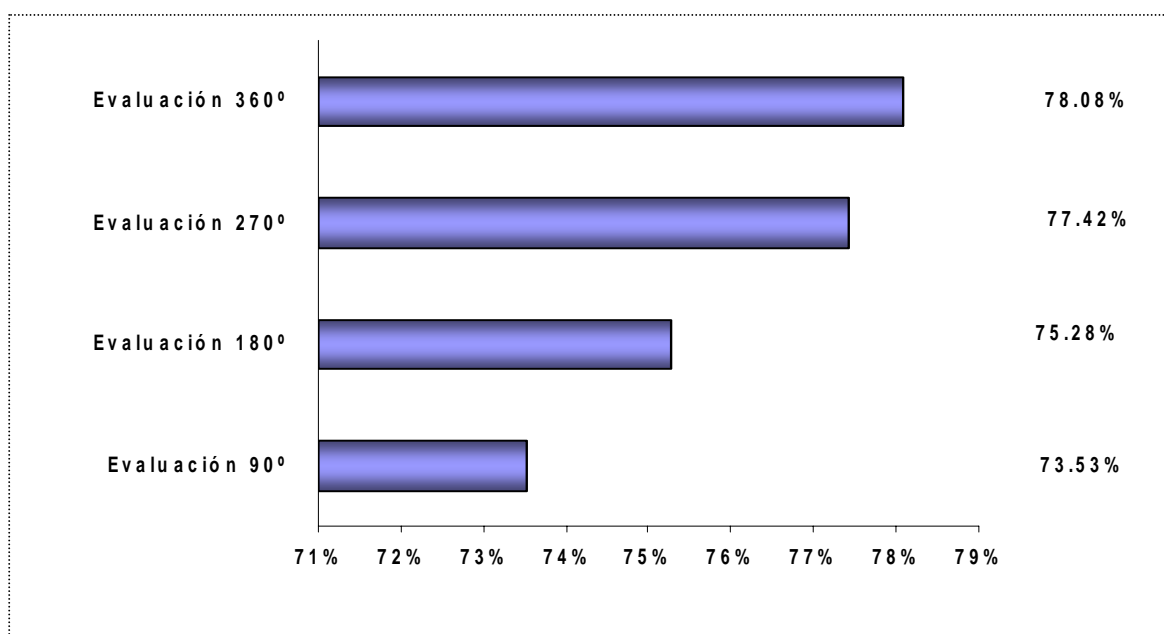
| Pregunta  | Respuesta |
|---|-----------|
| 1. ¿En qué factor está usted y su jefe de acuerdo que es el más importante?   |           |
| 2. En qué factor están usted y su jefe en desacuerdo que es el más importante.  |           |
| 3. ¿Qué situaciones necesitan ser discutidas con su jefe?   |           |
| 4. Basado en el informe recibido ¿qué prácticas para usted son más críticas para la efectividad en el desarrollo de su trabajo? |           |
| 5. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño en las áreas de mejora?  |           |

Fuente: elaboración propia año 2007

### 3.6 Comparación de los resultados de la evaluación del desempeño.

Como se indicó en el Capítulo I, la evaluación del desempeño se puede realizar de 360°, 270°, 180° y 90°, esto obedece al número de evaluadores que participen en el proceso. La forma de presentar los resultados no varía, sin embargo, el producto puede cambiar de acuerdo a la perspectiva del evaluador o evaluadores. A continuación se presenta una gráfica en la cual se observan las variaciones que se presentaron en el caso del contador:

**Gráfica 6**  
**Comparativo de los resultados de la evaluación del contador, año 2007**



Fuente: elaboración propia año 2007.

El porcentaje alcanzado en los tres primeros niveles de evaluación, listados en la gráfica anterior, se ubican en la escala B, “muy bueno”, sin embargo, en la de 90°, debido a que únicamente evalúa el superior, el evaluado alcanzó la escala C “bueno” que va de 50% a 75%, que es considerado un empleado que cumple

solamente con lo que se le solicita. Estos resultados comprueban que a mayor cantidad de evaluadores el resultado es más confiable.

### 3.7 Costo de la implementación.

Para calcular el costo de la implementación, se acumuló el tiempo que toma el proceso de evaluación del desempeño desde su inicio hasta su finalización, considerando las horas hombre necesarias para cada etapa de acuerdo al involucrado.

Los sueldos del personal administrativo se utilizaron como base para calcular el costo hora-hombre en función del tiempo requerido.

**Esquema 16**  
**Sueldos del personal administrativo de la ONG, ciudad**  
**de Guatemala, año 2007**

| No. | Puesto                              | Sueldo       |
|-----|-------------------------------------|--------------|
| 1.  | Directora general                   | Q. 15,000.00 |
| 2.  | Contador                            | Q. 6,000.00  |
| 3.  | Encargada de recursos humanos       | Q. 5,000.00  |
| 4.  | Encargado de proyectos              | Q. 4,000.00  |
| 5.  | Secretaria (3 plazas)               | Q. 9,000.00  |
| 6.  | Auxiliar de contabilidad (2 plazas) | Q. 3,500.00  |
| 7.  | Recepcionista                       | Q. 2,500.00  |
| 8.  | Mensajero                           | Q. 2,000.00  |
| 9.  | Conserje                            | Q. 2,000.00  |

Fuente: libro de sueldos y salarios, ONG.

**Cuadro 5****Costo para implementar la evaluación 360° en la ONG, año 2007**

| <b>No.</b> | <b>Actividad</b>   | <b>Horas</b> | <b>Costo promedio por hora</b> | <b>Costo por actividad</b> |
|------------|--|--------------|--------------------------------|----------------------------|
| 1          | Elaboración del cuestionario   | 16.0         | 20.83                          | 333.33                     |
| 2          | Validación   | 2.5          | 26.25                          | 65.63                      |
| 3          | Sensibilización  | 6.0          | 18.23                          | 109.38                     |
| 4          | Evaluación (10 min * cuestionario)                                     | 9.0          | 20.02                          | 180.21                     |
| 5          | Tabulación (1/2 hora * 55 cuest)                                       | 27.5         | 12.50                          | 343.75                     |
| 6          | Redacción informes individuales<br>4 horas c/u por 12 informes         | 48.0         | 20.83                          | 1,000.00                   |
| 7          | Conociendo el informe<br>1/2 hora por c/u, 12 informes                 | 11.5         | 24.91                          | 286.46                     |
| 8          | Entrevista de retroalimentación<br>1/2 hora por individuo, 12 personas | 11.5         | 24.91                          | 286.46                     |
| 9          | Holguras en el proceso (aprox)   | 21.0         | 48.21                          | 1,012.50                   |
|            | <b>TOTAL</b>   | <b>169</b>   | <b>Q. 25.97</b>                | <b>Q. 3,617.71</b>         |

Fuente: elaboración propia, año 2007.

El costo total de la mano de obra que se calculó para la prueba piloto de la puesta en práctica de la propuesta del modelo de evaluación del desempeño 360 grados, en el área administrativa de la organización objeto de estudio es de Q.3,617.71. Los costos adicionales como papelería y útiles se estiman en Q.500.00, haciendo un total general de Q.4,117.71.

Para implementar la evaluación de 270 grados son necesarias 123 horas-hombre a un costo promedio de Q24.51, siendo un total de Q.3,002.29; y la de 180° necesita 108 horas-hombre a un costo promedio de Q.24.20, para un total de



Q.2,608.79. La diferencia entre el costo de los tres diferentes modelos varía ligeramente, debido a que el modelo a aplicar es el mismo. Sin embargo, se puede observar a continuación que aplicar la evaluación de 90 grados, si es significativamente menos costosa:

**Cuadro 6**  
**Costo para implementar la evaluación de 90° en la ONG, año 2007**

| Actividad   | Horas     | Costo promedio por hora | Costo por actividad |
|---|-----------|-------------------------|---------------------|
| Elaboración del cuestionario  | 8.0       | 20.83                   | 166.67              |
| Evaluación (10 min * cuestionario)                                      | 3.0       | 20.02                   | 60.07               |
| Tabulación (1/2 hora * 12 cuest)  | 6.0       | 12.50                   | 75.00               |
| Redacción informes Individuales<br>4h c/u por 12 informes               | 48.0      | 20.83                   | 1,000.00            |
| Conociendo el informe<br>1/2 hora por c/u, 12 informes                  | 9.5       | 24.91                   | 236.64              |
| Entrevista de retroalimentación<br>1/2 hora por entrevista, 12 personas | 4.0       | 24.91                   | 99.64               |
| Holguras en el proceso aproximadas                                      | 9.0       | 29.17                   | 262.53              |
| <b>TOTAL</b>  | <b>88</b> | <b>21.72</b>            | <b>1,900.54</b>     |

Fuente: elaboración propia año 2007

Como se observa, la diferencia entre el costo de la implementación 360° y la de 90° es de Q.1,717.17. Esto obedece a que la cantidad de personas que participan en el proceso es menor y que se excluyen dos etapas del modelo de evaluación del desempeño 360°.

## CONCLUSIONES

1. La organización no gubernamental objeto de estudio evalúa empíricamente al personal, utilizando el método de entrevista personal. Se observó que la organización para evaluar al personal, carece de un cuestionario estructurado que guarde relación con los objetivos de la organización y con la filosofía de la misma. El evaluador carece de capacitación y conocimiento del tema, requisito esencial para aplicar el método de entrevista personal. Adicionalmente, el personal no recibe retroalimentación de los resultados obtenidos, este es un serio error, debido a que el evaluado nunca sabrá qué aspecto de su desempeño debe mejorar, aunado a la falta de interés de la administración de crear planes de acción para corregir las fallas, da como resultado un desperdicio de tiempo y recursos, utilizados en un proceso que nunca tendrá éxito.
2. La organización planteó una serie de objetivos que pretende alcanzar para el año 2007, sin embargo, la directora general indicó que a tres cuartos del año, se observó que solamente han alcanzado en promedio 50% de los mismos. Durante la investigación resaltaron como causas principales: falta de planes de desarrollo con 45% y escasa comunicación con 29%. La organización carece de un instrumento que le proporcione información del desempeño del personal, sus debilidades y fortalezas, es por ello que no tiene la capacidad para crear planes de desarrollo de alto impacto en la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Se le sugiere a la organización no gubernamental poner en práctica la propuesta del modelo de evaluación del desempeño 360 grados, para que pueda contar con un instrumento que genere información de calidad, misma que se puede utilizar para crear planes de desarrollo, administración de salarios, promociones, capacitaciones, entre otros. Adicionalmente, estos resultados pueden aprovecharse para brindar reconocimiento al personal, retención o despido de trabajadores, evaluar el alcance de metas, entre otros.
2. Se sugiere integrar el modelo iniciando por el nivel de 90 grados, que considera la autoevaluación y la del jefe superior, éste podrá incrementarse conforme al grado de madurez del proceso de evaluación del desempeño que alcance la organización, hasta alcanzar los 360 grados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. 2003, quinta edición, 699 páginas
2. Dessler, Gary. Administración de personal. Prentice Hall. 1996, 714 páginas
3. Edwards Mark R. and Ewen Ann J. 360° Feedback, The powerment new model for employee assessment & performance improvement. Amacom. 1996, printing 7, 247 pp.
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración. Una perspectiva global. Mc Graw Hill. 2004, doceava edición, 804 páginas.
5. Lepsinger Richard, Antoinette D. Lucia. The art & science of 360° feedback. Jossey-Bass Pfeiffer printer. 1997, printing 2, 283 pp.
6. Wayne, Mondy Robert. Administración de recursos humanos. Pearson Education. 1997, 6ª edición, 663 páginas

**ANEXOS**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Escuela de Administración de Empresas

Boleta de encuesta para los empleados del área administrativa  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS EN UNA ONG

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la organización \_\_\_\_\_

Puestos que ha desempeñado \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce los objetivos del personal? Sí  No

2. ¿Conoce la descripción de su puesto? Sí  No

3. ¿Considera que la descripción de su puesto está actualizada?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Alguna vez han evaluado su desempeño? Sí  No

¿Cuándo? \_\_\_\_\_

¿Quién lo evaluó? \_\_\_\_\_

5. ¿Qué método han utilizado?

Entrevista personal  Entrevista en grupo

Cuestionario  Otro: \_\_\_\_\_

6. ¿Le han informado los resultados obtenidos? Sí  No

7. ¿Quién o quiénes han tenido a cargo la evaluación?

Su jefe  Directora general

Encargada de recursos humanos  Personal externo

Otro \_\_\_\_\_

8. ¿Puede identificar quien es el cliente interno y el cliente externo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Alguna vez lo han promovido?

Una vez  Varias veces

Nunca

10. ¿Alguna vez ha recibido capacitación?

Una vez  Varias veces

Nunca

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Escuela de Administración de Empresas

Cuestionario para entrevista a puestos clave  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS EN UNA ONG

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la organización \_\_\_\_\_

**a. Objetivos de la organización**

1. ¿Existen objetivos definidos para la organización?
2. ¿En qué porcentaje han alcanzado los objetivos?
3. ¿Posee registros estadísticos?
4. ¿Conoce los factores que influyen?

**b. Evaluación del desempeño**

5. ¿Evalúan al personal periódicamente?
6. ¿Qué método utilizan para evaluar al personal?
7. ¿Todo el personal ha sido evaluado o solamente algunos de ellos?
8. ¿Quién está a cargo de la evaluar al personal?
9. ¿Qué factores han evaluado?



10. ¿Practican la entrevista de retroalimentación de los resultados obtenidos de la evaluación?
11. ¿Quién es el encargado de retroalimentar al personal?
12. ¿Cuáles han sido los logros alcanzados con la evaluación del desempeño?
13. ¿Conocen con certeza el desempeño del personal?

**c. Gestión del personal**

14. ¿Capacitan al personal?
15. ¿Qué resultados han obtenido con las capacitaciones?
16. ¿Quiénes son los trabajadores que se han capacitado?
17. ¿Se presupuestan capacitaciones?
18. ¿Han creado planes de desarrollo para el personal?
19. ¿Ponen en práctica el reclutamiento interno?