

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°
EN EL COLEGIO JESÚS REY DE GLORIA



LICENCIADA MARTHA EUGENIA CHACÓN ROMÁN

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°
EN EL COLEGIO JESÚS REY DE GLORIA

Plan de trabajo para la elaboración del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación", Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: MSc. JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

AUTOR: Licda. MARTHA EUGENIA CHACÓN ROMÁN

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: MSc. Judith Morales

Evaluador: MSc. Claudia Arriola

Evaluador: MSc. María Elena Rocha

**ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-026-JPFS-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 10 de octubre de 2020, a las **15:41- 16:29** horas para practicar la **PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** de la Licenciada **Martha Eugenia Chacón Román**, carné No. **200812984** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"Implementación de Evaluación del Desempeño 360° en el Colegio Jesús Rey de Gloria"** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Se sugiere cambio de nombre: Implementación de una evaluación 360 grados en la Institución Educativa Jesús Rey de Gloria esto se debe a que su material actual no tiene evidencia de la metodología 360. Sin embargo, si cuenta con el respaldo y la información necesaria para fundamentar y explicar su plan piloto según el modelo 360, puede decidir la sustentante continuar con el mismo, pero debe de completar los elementos de la metodología. Fortalecer su marco teórico dado que le falta bibliografía y citas adecuadas para que todo vaya respaldado

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los diez días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Msc. Judith Morales
Coordinador

Msc. María Elena Rocha
Evaluador

Licda. Martha Eugenia Chacón Román
Sustentante

Msc. Claudia Arriola
Evaluador

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el **Martha Eugenia Chacón Román** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de octubre de 2020.

(1) 
MSc. Judith Morales
Coordinador

AGRADECIMIENTOS A:

Dios: por estar siempre presente en mi vida, por iluminar mi camino y por darme las fuerzas de poder culminar con una meta más.

Mi Familia: especialmente a mis padres Rebeca Román y Guillermo Chacón quienes me han formado, me han inculcado buenos principios y valores los cuales han hecho que sea una persona de bien y sobre todo me han motivado a luchar por conseguir lo que deseo. A mis hermanos, sobrinos y demás familia quienes han sido testigos de mi esfuerzo constante y han celebrado mis logros.

Mis Amigos: Nina Calderón, Edin Véliz, Susan Ochoa, Jessica López, Hugo Montenegro, Eileen Huinac, Brenda Jolón, Cecilia Jiménez, Andrea Enríquez, Sophia Portocarrero, Rudy Sandoval, Suresh Yup, Flor Díaz, Ingrid Mérida, Erick Palma, Erick Vicente por ser parte importante en mi vida y por siempre estar allí dándome ánimos para no desmayar en este arduo camino de estudios y por comprenderme por no poder dedicarles más tiempo.

Mis Amigos de la Universidad: Jeny Ibáñez, Ana Terraza, Alma Rodas, David Ramírez y Carolina Paredes con quienes compartí momentos de estrés, de desvelos, de risas, enojos, celebraciones y sobre todo por su amistad, por ese gran cariño y apoyo que siempre me demostraron y siempre les desearé muchos éxitos.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala: por darme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y convertirme en una excelente profesional.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Evaluación del desempeño	8
2.1.1. Métodos de evaluación basados en el desempeño pasado	11
2.1.2. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro	16
2.2. Objetivos de la evaluación del desempeño	21
2.3. Importancia de la evaluación del desempeño	21
2.4. Ventajas de la evaluación del desempeño	22
2.5. Desventajas de la evaluación del desempeño	22
2.6. Propósito de la evaluación del desempeño	23
2.7. Factores que generalmente se evalúan	23
2.8. Fases de la evaluación del desempeño	23
2.8.1. Identificación	23
2.8.2. Medición	24
2.8.3. Gestión	24
2.8.4. Entrevistas de evaluación	25
3. METODOLOGÍA.....	27
3.1. Definición del problema.....	27
3.2. Delimitación del problema	27
3.3. Objetivo General	28
3.4. Objetivos Específicos	28
3.5. Proceso de implementación	28
3.5.1. Sujetos.....	28
3.5.2. Fases.....	29
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	35

4.1. Presentación de resultados.....	35
4.1.1. Resultados de encuesta de prueba piloto.....	35
4.1.2. Resultados de encuesta dirigida a Coordinadora del área de español con respecto a los Maestros que posee a cargo.	40
4.1.3. Resultados de encuesta dirigida a Maestros y subdirector con respecto al Coordinador del área de español.....	46
4.1.4. Resultados de encuesta dirigida a Maestros con respecto a la evaluación de los pares y coordinador.....	48
4.2. Análisis de resultados	49
4.3. Discusión de resultados	51
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	57
ÍNDICE DE FIGURAS	75

RESUMEN

El presente trabajo titulado “Implementación de Evaluación de Desempeño 360° en el Colegio Jesús Rey de Gloria fue realizado debido a la necesidad que poseen de contar con una herramienta que enriquezca el proceso de evaluación a los docentes de forma recurrente y que sirva de apoyo para el cumplimiento de las metas.

Los resultados se obtuvieron por medio de un cuestionario, el cual permitió determinar que el personal docente considera importante que el colegio implemente una herramienta objetiva de evaluación, con el propósito de conocer su desempeño formalmente y con ello poder reforzar las áreas de oportunidad detectadas.

Cabe mencionar que no se puede pensar en los recursos humanos alineados a la estrategia de cualquier organización sin contar con el apoyo de un buen sistema de evaluación del desempeño y con una correcta interacción en los distintos subsistemas que posee el área de Recursos Humanos.

Por lo anterior se realiza la propuesta de implementar correctamente la Evaluación del Desempeño 360° al personal docente, retroalimentándolos de manera objetiva, realizando planes de mejora sobre las áreas de oportunidad identificadas, ayudando así al incremento en el rendimiento y con ello el colegio pueda tomar decisiones para beneficio del personal.

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es una herramienta que implementa la mayoría de las organizaciones que cuentan con una adecuada administración del recurso humano, con ella aprovechan al máximo el potencial de los colaboradores manteniendo un alto nivel de desempeño y beneficiando tanto a la organización como a el colaborador.

El presente trabajo tiene como objetivo implementar un sistema de evaluación para determinar el desempeño del personal docente del colegio y con ello se determinen las áreas de oportunidad que ayudarán al colegio a tomar decisiones objetivas.

A continuación, se describen los cuatro capítulos en los que se encuentra desarrollado el siguiente trabajo de graduación.

Capítulo I. Se analizan acontecimientos históricos, la conformación de la estructura actual del colegio y aportaciones académicas relacionados con el tema planteado.

Capítulo II. Este capítulo sirve de fundamento teórico del trabajo de graduación, ya se consideran conceptos de estudiosos de la administración de empresas, los cuales fueron consultados en libros y cuyo contenido se asocia a la Evaluación del Desempeño.

Capítulo III. Se establece la definición y delimitación del problema, el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo de graduación, se indican los sujetos de estudio, las fases del proyecto y así como también las técnicas e instrumentos utilizados.

Capítulo IV. Se realiza la presentación, análisis e interpretación de resultados, éstos muestran los productos alcanzados del análisis realizado y es la parte central del trabajo profesional de graduación.

Entre las conclusiones se pueden mencionar que mediante los resultados obtenidos los docentes expresaron que a pesar de que el colegio no cuenta formalmente con un sistema de evaluación del desempeño, si tienen conocimiento del significado de este y consideran importante contar con dicho sistema, pues éste les permitirá saber su desempeño laboral.

Así como también la aplicación del sistema de evaluación de desempeño 360° en el colegio pudo determinar que el desempeño de los docentes es satisfactorio en las áreas de conocimiento del trabajo y solución de problemas, esto se refiere a que realizan las actividades de manera correcta cumpliendo con las necesidades de la organización y con un desempeño insatisfactorio en iniciativa y compromiso, planeación y organización, comunicación, flexibilidad, innovación y persuasión, por lo que deben reforzar estas áreas con los docentes.

Por lo anterior se recomienda evaluar el desempeño de los docentes, administrativos y operativos al menos una vez al año, teniendo un debido control y seguimiento en el trabajo y así poder brindar incentivos, felicitaciones, reconocimientos por el trabajo desarrollado incrementando así la motivación en los docentes.

Y por último pero no menos importante, para que se tengan resultados exitosos en el cierre de brechas en los factores críticos bajos se recomienda apoyarlos con talleres y capacitaciones que permitan disminuir las brechas entre el estado actual y así poder llevarlos al estado deseado.

1. ANTECEDENTES

La gestión de Talento Humano ha estado mejorando metodologías, procesos y herramientas que ayuden al desarrollo y crecimiento de las organizaciones, lo cual es el fin principal de una evaluación del desempeño. El gestionar el desempeño es una de las tareas más importantes para Recursos Humanos y sobre todo hacerlo de forma innovadora garantizando mejores resultados.

No obstante, la clave para comprender la importancia de este sistema de evaluación se da en los 80's en donde radica la eliminación de la idea de que es el superior el único competente para valorar el rendimiento o desempeño del colaborador, introduciendo así una evaluación multidireccional.

En el sector educativo en general ha sufrido desgaste en los últimos años y por consecuencia la calidad de la enseñanza en el sector público como los son las escuelas e institutos que se ha deteriorado, condenando a estudiantes de clase media y baja a un aprendizaje muy pobre.

Por otro lado, en la educación privada son pocas las familias que pueden garantizarle a hijos una mejor formación académica, aunque esto dependa del prestigio y costo del colegio, es decir los colegios de mayor prestigio y también mayor costo son los que registran mayores calificaciones, mientras que los establecimientos de la clase media y baja se concentran en bajos o peores resultados.

El Colegio Jesús Rey de Gloria que se encuentra ubicado en la 36 Avenida 4-18 Zona 4 de Mixco, Bosques de San Nicolás, Guatemala. Fue fundado en enero del 2004 por el señor Edgar Díaz de nacionalidad guatemalteca. En el año 2005 comienza la construcción de un segundo nivel de los cinco que se tenían planificados, pero lamentablemente un año después el señor Díaz falleció y la posesión del colegio tuvo que resolverse legalmente. Y es así como cuatro años

después pasó a ser una organización familiar y así mismo, se convierte en una Sociedad Anónima.

Posterior a estos cambios, deciden continuar con la construcción de los tres niveles que quedaban pendientes y así tener un total de 56 aulas con las que actualmente cuenta la institución, adicionalmente la construcción de una piscina olímpica, en donde los 900 alumnos aproximadamente con que cuenta el colegio hoy en día tienen la opción de recibir cursos libres de natación. Lo cual les permite competir en los campeonatos de natación a nivel regional que realizan anualmente.

La estructura de la organización está conformada de la siguiente manera:

- Dirección General: Asistente (1), Contador Público y Auditor (1), Auxiliares Contables (2), Gerente de Recursos Humanos (1), el cual tiene a su cargo Coordinación Administrativa (1), Secretaria Administrativa (2), personal de mantenimiento (5) y guardia (1).
- Dirección Técnica: Asistente (1), Sub directoras (2), cada Sub directora con Coordinadores (3) y cada Coordinador con Maestros (27) en las áreas de Español, Inglés e Informática.

Alrededor del tema planteado se indagó y se encontraron los siguientes estudios:

Vite (2017), en el siguiente estudio denominado “Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en laboratorios H.G., S.A. con dirección al área comercial”, Ecuador, para optar al grado de Maestría en Psicología Laboral: mención en Desarrollo Humano y de la Organización (tesis), Universidad de Guayaquil. El problema que presenta la organización es la ausencia de un sistema de evaluación de desempeño que permita conocer el rendimiento y necesidades del recurso humano de la empresa. El objetivo es realizar una propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de ventas, con la finalidad de mejorar la productividad, competencias, motivación

de los trabajadores del área comercial. La metodología que se utilizó fue el deductivo-inductivo, analizando el problema de lo general a lo particular permitiendo una evaluación profunda de las variables estudiadas, los resultados más relevantes que las dos competencias que menor puntaje tuvieron fueron el trabajo en equipo y la responsabilidad indicando que estos dos afectan directamente los resultados generales del grupo, la ausencia de un liderazgo y negociación conduce a la aparición de diversos conflictos no solo dentro del grupo sino con otras áreas y por último se encontró un área mejor puntuada aunque no se encuentra siempre bajo la calificación idónea es el compromiso con la empresa, como conclusión se indica que durante la ejecución se notó que el sistema de evaluación era empírico y no cumplía con los aspectos necesarios para mostrar información relevante para la toma de decisiones y que la situación del desempeño de los colaboradores con relación a la productividad, competencias y motivación existen falencias, como recomendación se propone el levantamiento de información para posterior comenzar a aplicar la evaluación del desempeño y sobre todo que los responsables de realizar dicha evaluación y dar resultados no consideren que una mala calificación sea motivo para despido, más bien sea punto de partida para motivar al trabajador en mejorar su rendimiento y desempeño.

Molina (2015), en el estudio denominado “Evaluación del Desempeño Laboral a través de la metodología 360°”, Colombia, para optar al grado de Maestría en Gestión de Organizaciones (tesis), Universidad Nueva Granada. El problema que presentaba oportunidad de mejora en cuanto a la administración y el control del talento humano, ya que el personal a cargo se centra en el pago y verificación del cumplimiento de los requisitos documentados, mas no en el crecimiento, mejora e impacto de las actividades realizadas. Como objetivo fue el evaluar el desempeño laboral de los trabajadores por medio de la metodología 360° a través de un estudio observacional analítico de cohorte, así como evidenciar en los grupos de estudio la influencia que tiene la intervención derivada de la evaluación del desempeño del talento humano dentro de la gestión organizacional. La metodología utilizada es el estudio observacional analítico de Cohorte, en la cual una estará expuesta al

desarrollo pleno de la metodología y la otra solo se aplicará el diagnóstico metodológico. Los resultados más relevantes fueron únicamente acciones de mejora ya que según el reporte levantado no se evidenciaron campos que indicaran la necesidad de la implementación de acciones correctivas. Como conclusión se puede indicar que el desarrollo e implementación de la metodología de evaluación de desempeño 360° coadyuva al mejoramiento continuo de las organizaciones y al cumplimiento razonable de los objetivos plasmados en el quehacer diario de los trabajadores y como recomendación se puede indicar que el aplicar la herramienta de evaluación del desempeño 360° se obtendrá resultados razonables y cercanos a lo planificado para así crear mejoras continuas en el desarrollo de actividades laborales.

Muñoz (2015), en su investigación llamada “Modelo de Evaluación de Desempeño bajo la metodología 360° para La Fundación María Madre de los Niños”, Colombia, para optar al grado de Maestría en Recursos Humanos (tesis), Pontificia Universidad Javeriana. El problema que presentaba la institución se refiere a la falta de un departamento de Recursos Humanos establecido por ende no cuenta con procesos establecidos en los cuales se pueda realizar un seguimiento o control detallado del desempeño que realizan los trabajadores, no hay claridad de los errores o problemas que se puedan presentar dentro de un cargo específico ya sea por falta de conocimiento, falta de capacitación, falta de comunicación entre los empleados y jefes debido a que nunca ha habido una retroalimentación formal y personalizada donde se puedan evidenciar las falencias, fortalezas y aspectos a mejorar en el desempeño laboral. El objetivo fue el determinar las variables que deben ser evaluadas y por ende diseñar una evaluación del desempeño bajo la metodología 360° que se adapte a las competencias aplicándolo a una prueba piloto, con el fin de medir el desempeño de todos los colaboradores. La metodología que se desarrolló fue con un enfoque mixto, puesto que para encontrar la información relevante e importante se utilizó la entrevista personal con la cual se buscó diseñar un borrador del formato de evaluación del desempeño para los trabajadores. Como resultado relevante se tuvo que la prueba piloto realizada fue

un éxito ya que el formato que se estableció fue fácil de comprender y responder y esto hizo posible responder de manera más acertada y eficaz posible. Las conclusiones fueron que con el formato bien establecido se pudo evaluar a todos los niveles del organigrama y estos puedan ser evaluados en forma general para verificar la retribución que el empleado está dando a la fundación y poder mejorar y corregir las falencias que presente, de igual manera sobresaltar sus cualidades y habilidades a la hora de realizar el trabajo diario en la fundación. Como recomendaciones se sugiere encontrar un equipo de trabajo con habilidades y conocimientos específicos para crear el departamento de talento humano debido a que no existe como tal y para retribuirle las actividades que se le repartían a los empleados que aunque tenían el conocimiento pero por el alto volumen de otras actividades, no podían cumplir ni satisfacer las necesidades esenciales, es por eso que se debe diseñar e implementar un plan de incentivos para generarle algún tipo de beneficio, también un plan de bienestar donde se contemplen actividades de capacitaciones, talleres para que puedan seguir los colaboradores creciendo en el ámbito profesional y personal.

Zamora (2011), en el estudio denominado "Implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en el Talento Humano Gerente de una Organización Manufacturera", México, para optar al grado de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional (tesis), Universidad Autónoma de Nuevo León. El problema que presenta la organización es la inexistencia de un historial de implementación de alguna herramienta de Evaluación del Desempeño, por lo que plantearon como objetivo conocer e identificar por medio de la evaluación del desempeño 360° las oportunidades y fortalezas de procesos organizacionales relacionados al desempeño del talento humano gerencial. La metodología que se utilizó la descriptiva, debido a que deseaban determinar la importancia de aplicar dicha herramienta. Los resultados más relevantes se pueden mencionar que existe una discrepancia significativa entre las expectativas del director y sus gerentes en relación a todos los factores evaluados (valores, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, manejo de tareas, manejo de equipo). Por lo anterior

concluyen que en cuanto al factor de valores se hace presente una baja percepción en cuanto al desarrollo de los mismos por parte del directivo, en el factor de la comunicación el directivo y la percepción no la consideran aceptable y en factor de liderazgo fue un punto crítico debido a que tanto la auto perspectiva como la opinión del director y las pares es el factor más bajo y por último dentro de las recomendaciones que citaron era el continuar con la implementación de este tipo de proyectos (Evaluación del desempeño 360°), clarificar las expectativas a través de una reunión operativa y gerencial, el desarrollar habilidades gerenciales (liderazgo, toma de decisiones, trabajo de equipo, manejo de tareas, etc.) por medio de plataformas específicas (cursos, diplomas, talleres, etc.), realizar por medio de entrevista retroalimentación tanto en áreas de oportunidad como fortalezas, fortalecer los procesos organizacionales evaluados por expertos en consultorías externas (capacitación y modelos de cambio planeados).

Cornelio (2011), en su estudio citado como “Evaluación de 360° del Desempeño Laboral de los Supervisores del área de corte de Industrias Citrícolas de Montemorelos, S.A.”, México, para optar al grado de Maestría en Administración (tesis), Universidad de Montemorelos. El problema que presenta la organización es debido a que existe diferencia en la evaluación del desempeño laboral de los supervisores y las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y sus colegas. Como objetivos planteados es el dar a conocer los niveles de desempeño autopercebido del supervisor, conocer los niveles de desempeño de los supervisores percibidos por el jefe inmediato, operarios y por los colegas, así como también dar a conocer los resultados a los directivos de la empresa. La metodología que se utilizó fue la cuantitativa, descriptiva correlacional de campo y transversal. Como conclusiones indicó que efectivamente existe diferencia significativa en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral y las demás evaluaciones hechas por los obreros, jefe inmediato y colegas y que los aspectos que calificaron más bajos se referían a la motivación de los obreros que tienen a cargo para que sean más productivos, promueven las normas de seguridad, responden a las dudas laborales de los trabajadores y reportan a los trabajadores que no cumplen con el

reglamento de la empresa. Como recomendaciones se sugiere establecer programas de capacitación y desarrollo (normas de seguridad, motivación, promover la limpieza en los lugares de trabajo, vigilar el trabajo) a los supervisores para mejorar su rendimiento en las diferentes actividades laborales, realizar retroalimentación del jefe al supervisor y del supervisor al operario, así como concientizar a los supervisores para que puedan evaluar lo más sincero posible para que los niveles de desempeño sean más reales.

De los estudios realizados con anterioridad se indica que las organizaciones que implementan un sistema de evaluación del desempeño podrán conocer e identificar las oportunidades y fortalezas de los procesos organizacionales relacionados al desempeño del talento humano.

2. MARCO TEÓRICO

El departamento de Recursos Humanos en una organización se encuentra formado por diversos roles especializados en RRHH. Esos roles se complementan e interactúan y requieren de una formación y experiencia diferente. Todo esto dependerá en gran medida del organigrama de la organización en sí misma. Dentro de la gestión del departamento de Recursos Humanos, es muy importante la tarea de evaluar el desempeño la cual debe estar fundamentada. (Alles, 2005)

2.1. Evaluación del desempeño

Son muchas las definiciones y enfoques que se saben sobre evaluación del desempeño, entre ellas se mencionan las siguientes:

Interés por la eficiencia, cambio y desarrollo organizacional que se deja de observar a las organizaciones como sistemas formales y se comienzan a ver como organismos con toda la complejidad que ello implica. Así lo indicaba el autor Elton Mayo cuando se refería a la evaluación del desempeño desde el punto de vista de las relaciones humanas.

En sus trabajos de investigación sugiere la necesidad de desarrollar dentro de las organizaciones mecanismos de coordinación que reduzcan los conflictos y desacuerdos entre los distintos colaboradores y las distintas áreas.

Realizó el experimento llamado Hawthorne donde demostró la importancia que poseen dentro de una compañía los colaboradores a diferencia de otras empresas, advirtió de la relevancia que tienen los trabajadores dentro de la empresa y de la importancia de involucrarlos en el proceso, pues si se sienten comprometidos con su desempeño de este modo aumentará la producción.

En la actualidad, la gestión del talento humano hace hincapié a que el interés principal es ¿Qué se debe medir en la organización? y por lo general se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo en cuatro aspectos centrales:

- a. Los resultados; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado período.
- b. El desempeño; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.
- c. Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o agregan a las personas.
- d. Los factores críticos para el éxito; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados. (Chiavenato, 2015, p.243)

Por otro lado, la evaluación del desempeño sirve también para evaluar el comportamiento de los colaboradores en su puesto de trabajo, así mismo como lo define Alles (2005) diciendo que es “una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos (...) su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra” (p.142).

Así mismo, puede ser considerada también como una manera sistematizada de obtener opiniones de diversas personas con respecto al desempeño de un colaborador en particular, ello permite que sea utilizado de diferentes maneras para mejorar el desempeño y maximizar los resultados de la organización.

Otro autor como Chiavenato (2009) considera que la misión principal es valorar cual es el desempeño que tiene cada uno de los colaboradores de la organización con relación a su puesto de trabajo, por lo que consideran que no solo permite evaluar lo que está realizando y cómo está ejecutando ese trabajo en ese preciso momento, sino que posibilita apreciar cual es el potencial de desarrollo futuro de cada colaborador.

El fin último es que, a través de los resultados obtenidos se tiene la posibilidad que las organizaciones puedan establecer estrategias e introducir nuevas políticas para el desarrollo de los colaboradores de tal manera que aumenten su productividad.

La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permita reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera del colaborador a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas.

Cabe mencionar que varias empresas han puesto en práctica muchos procedimientos, pero estos se han quedado obsoletos o desfasados a medida que va avanzando la sociedad. Aunque si bien es cierto que han existido constantes mejoras y adaptaciones, siempre serán criticados en el ámbito empresarial. Estas críticas se dan de diversas maneras, ya sea por postura confusa y desorganizada que adoptan los responsables al momento de evaluar a los colaboradores, cuando se realiza el feedback o simplemente consideran que la evaluación de desempeño como tal requiere de modificaciones.

La aplicación de diferentes métodos se define según el nivel y la posición de los cargos, con frecuencia las empresas utilizan más de un sistema de evaluación. Es relativamente común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal (personal no calificado, personal administrativo, supervisores, ejecutivos, ventas). Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal. (Dolan, 2007, p.245)

Los métodos de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro según Perdomo (2011) son los siguientes:

2.1.1. Métodos de evaluación basados en el desempeño pasado

Tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

- Escalas de puntuación
- Lista de verificación
- Método de selección forzada
- Métodos de registro de acontecimientos críticos
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Métodos de evaluación en grupos
- Método de categorización
- Método de comparación por parejas

2.1.1.1. Escalas de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se colocan valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cálculos. Algunas empresas acostumbran a revincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales.

Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de

empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2.1.1.2. Lista de verificación

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

2.1.1.3. Método de selección forzada

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe

seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

2.1.1.4. Método de registro de acontecimientos críticos

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los

acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

2.1.1.5. Escalas de calificación conductual

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

2.1.1.6. Método de verificación de campo

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de

personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

2.1.1.7. Métodos de evaluación en grupos

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

2.1.1.8. Método de categorización

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

2.1.1.9. Método de comparación por parejas

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión

por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

2.1.2. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Para poder medir el rendimiento de los colaboradores existen diversos sistemas los cuales se pueden implementar en las organizaciones con el propósito de detectar fortalezas y debilidades de los colaboradores.

Dentro del método pueden considerarse las siguientes técnicas:

- Autoevaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Métodos de los centros de evaluación
- Método de escala de gráficas o por conceptos
- Método de evaluación 360°

2.1.2.1. Autoevaluaciones

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2.1.2.2. Administración por objetivos

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

2.1.2.3. Evaluaciones psicológicas

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

El psicólogo prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que puedan permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto

específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

2.1.2.4. Métodos de los centros de evaluación

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se le somete a una evaluación individual.

2.1.2.5. Método de escala de gráficas o por conceptos

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos.

Dentro de este método se subdivide entre:

- Escalas continuas: el cual pasa de un grado a otro de modo insensible
- Escalas discontinuas: pasa de un grado a otro siguiendo especificaciones

2.1.2.6. Sistema de evaluación 360°

Chiavenato (2009) define la evaluación del desempeño 360° como “la evaluación más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del colaborador a las diversas demandas que recibe en su entorno de trabajo” (p.250).

También es considerada una evaluación integral debido a que participan desde compañeros, jefes, subordinados y clientes lo cual permite tener una perspectiva de 360° acerca de la forma de trabajo del colaborador.

Este método proporciona a la organización políticas más claras de reclutamiento interno basándose en los resultados de la evaluación, Gómez (2001) indica:

- Que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado
- Define planes de capacitación y desarrollo de las personas con base a los resultados individuales y grupales del puesto.
- Contribuye al desarrollo de la carrera profesional
- Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, así mismo ayuda a reforzar, reconocer y estimular los resultados del grupo.
- Permite una evaluación sistemática del desempeño debido a que proporciona retroalimentación proveniente de varias fuentes y perspectivas.
- Proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves de desempeño como: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar otros, etc. los cuales son difíciles de medir.

Tanto los evaluados como los evaluadores deben comprender la importancia de la sensibilización de esta evaluación, es decir, entender paso a paso los beneficios y el impacto que tiene en la organización. (p.244)

Es necesario generar conciencia de la evaluación como factor protector de los colaboradores y no como un castigo, esto ayudará a reducir la ansiedad de ser observado y evaluado, permitiendo así obtener los mejores resultados en la implementación de la metodología.

Es importante e indispensable sintetizar la información y organizarla de forma lógica y estructurada con el fin de que el resultado tenga el impacto esperado. Una de las etapas más importantes de la evaluación es la retroalimentación, de tal manera que se resalten tanto los resultados positivos como los negativos de evaluado, bajo un enfoque de crecimiento personal y profesional, siempre orientado dicho resultado hacia el beneficio organizacional.

Toda vez identificados y analizados los aspectos se debe realizar un plan de mejoramiento que permita potencializar los conocimientos, actitudes, habilidades y valores que estén generando inconvenientes o reprocesos en la organización, con el objetivo de tener un compromiso global involucrando a todos los colaboradores.

a. Involucrados en la evaluación del desempeño

Alles (2005) menciona que en la evaluación 360° es necesario tomar en cuenta las siguientes personas para poder tener una evaluación completa, así como también sugiere tomar en cuenta algunos factores a evaluar:

- El jefe directo es el principal involucrado en dicha evaluación debido a que con frecuencia trabaja de manera más cercana con los colaboradores.
- Los clientes internos o externos son considerados por las organizaciones como personas adecuadas para evaluación de los colaboradores, debido a que ellos son quienes reciben un producto o servicio.
- El colaborador es considerado como base fundamental del sistema de evaluación, debido que al momento de hacer la autoevaluación se estimula a descubrir lo que deben hacer para mejorar su desempeño.

b. Análisis de la gestión o el desempeño de una persona

- Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores críticos prioritarios para

el año. Se debe materializarse una reunión donde se establezcan estos objetivos.

- Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación – generalmente un año – es aconsejable establecer con cierta periodicidad. En las reuniones deben realizarse el grado de cumplimiento de factores o competencias, según el método de evaluación elegido por la empresa.
- Al final de período, reunión final de evaluación de los resultados. (p.39)

2.2. Objetivos de la evaluación del desempeño

Existen diversos objetivos por lo que las organizaciones implementan una evaluación del desempeño entre los cuales el autor Judge (2013) menciona:

- “Verificar el cumplimiento de los objetivos de cada colaborador, es decir la productividad y calidad del trabajo realizado.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo para poder desarrollar programas correctivos.
- Ayudar a la dirección a tomar decisiones de recursos humanos sobre asensos, transferencias, entre otros.
- Brindar retroalimentación a los colaboradores sobre la forma en que la organización percibe su desempeño” p.555.

2.3. Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño en el transcurso de los años ha tenido relevancia y confiabilidad en las organizaciones, por lo que es necesario saber la importancia de la realización de una evaluación del desempeño periódicamente, debido a que permite contar con un mejor desempeño en los colaboradores, tomar decisiones de asensos, evaluar las áreas de mejora de capacitación, identificar incluso problemas personales que estén afectando diariamente la productividad del colaborador.

Así mismo se debe tomar en cuenta que debe existir una estrecha relación entre la eficiencia y la efectividad, debido a que juntas toman mayor importancia y mejoran la calidad esperada dentro de la organización.

Koontz, H & Wehrich, H. (2001) señala ventajas y desventajas en la evaluación del desempeño:

2.4. Ventajas de la evaluación del desempeño

Las ventajas de la evaluación dan como resultado una administración mejorada orientada a resultados, por las que señala cuatro ventajas:

- Mejoría en la administración
- Clarificación en la organización
- Estímulo de compromiso personal
- Desarrollo de controles efectivos

2.5. Desventajas de la evaluación del desempeño

cuando un programa de evaluación no se encuentra bien definido o no se posee se pueden dar diversas situaciones:

- Dificultad de análisis del desempeño de los colaboradores
- Factores independientes al desempeño pueden ser utilizados para calificar (edad, sexo, raza, etc.).
- Dificultad en reunir información sobre el desempeño de cada colaborador, lo que provoca la pérdida de las características esenciales al momento de querer evaluar” p.380.

2.6. Propósito de la evaluación del desempeño

El propósito de aplicar una evaluación del desempeño 360° es el evaluar objetiva e individualmente las contribuciones de los colaboradores, así como también darle la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambas y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones (Sánchez, 2011).

2.7. Factores que generalmente se evalúan

Se evalúan diversos factores los cuales permiten a la organización conocer al final específicamente en cual o cuales puntos se necesita mejorar.

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones interpersonales
- Estabilidad emocional
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica
- Entre otros

2.8. Fases de la evaluación del desempeño

(Alles, 2005) indica que los beneficios de la implementación de la evaluación de desempeño se deben efectuar de manera correcta, por lo que es necesario cumplir con diversas fases:

2.8.1. Identificación

Esta fase consiste en determinar las áreas en las que se realizará el trabajo y cuáles serán los parámetros para medir el rendimiento, luego de la identificación del área a trabajar se debe tener claro qué es lo que se espera que realice el colaborador,

quiere decir que es primordial e importante conocer lo que se espera del colaborador.

2.8.2. Medición

Es considerado el elemento más importante de la evaluación, ya que consiste en medir el desempeño de los todos los colaboradores, por lo que compara el rendimiento del colaborador al realizar su trabajo con los estándares establecidos por la organización.

2.8.3. Gestión

Es el objetivo principal de toda evaluación, debido a que permite orientar la evaluación al futuro.

En el proceso de evaluación del desempeño muchas veces interfieren diversos elementos del entorno laboral lo que de alguna manera pueden impedir el buen funcionamiento de la evaluación, estos factores ambientales pueden ser tanto internos como externos y es importante identificar los posibles problemas para evitar que obstaculicen el uso adecuado en la organización.

Pasos para realizar la evaluación del desempeño:

- El encargado de Recursos Humanos se reúne con los jefes de cada área, para realizar la sensibilización acerca de la evaluación del desempeño.
- El encargado de Recursos Humanos les entrega los formatos para realizar la evaluación del desempeño a los jefes de cada área.
- Posterior se les comunica a los colaboradores sobre el proceso que conlleva realizar la evaluación del desempeño, las áreas a calificar y aclara dudas que tenga para así evitar crear expectativas erróneas.
- El jefe de cada área hace entrega de los formatos correspondientes a los colaboradores a su cargo para que realicen la autoevaluación de su

desempeño y la evaluación de los compañeros asignados para dicha evaluación, así mismo se informa la fecha en la que se va a realizar la misma.

- El colaborador llena la evaluación del desempeño.
- En la fecha acordada el jefe de cada área se reúne con los colaboradores a su cargo de forma individual, para poder llevar a cabo la entrevista de retroalimentación. A su vez intercambia información con las otras áreas que se evalúan en el formato.
- Si el jefe del área detecta temas muy puntuales que se deben mejorar, deberán realizar un acta de compromiso, tomando en cuenta que deben anotar las fortalezas destacadas en el momento de la evaluación, así como también las áreas de mejora. Se establece un período no mayor a seis meses para evaluar los avances.
- El colaborador debe firmar dicho documento para dar por enterado todo lo evaluado. Si el colaborador se niega a firmar el jefe de área deberá razonar el documento.
- El jefe de cada área debe trasladar dichos documentos al encargado de Recursos Humanos para que sean archivados en el expediente de cada colaborador.
- El encargado de Recursos Humanos archiva dichos documentos en los expedientes. Se les proporcionan de nuevo al jefe de cada área cuando sea el momento de analizar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el acta.

2.8.4. Entrevistas de evaluación

(Alles, 2005) indica que las entrevistas de evaluación es el momento más importante de verificación del desempeño que proporcionan a los colaboradores la retroalimentación necesaria sobre su desenvolvimiento pasado y su potencial futuro.

2.8.4.1. Pautas para la conducción de entrevistas efectivas en la evaluación del desempeño

- Hay que destacar los aspectos positivos del desempeño
- Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de confidencialidad y sin interrupciones.
- Efectuar no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; dos sesiones al año son las recomendables aún más en los casos en donde el colaborador es de reciente ingreso o haya tenido un desempeño no satisfactorio.
- Ser lo más específico y claro posible, evitando ambigüedades.
- Centrar los comentarios ya sea positivos o negativos en el desempeño y no en atributos personales.
- No se debe discutir con el evaluado, manejando adecuadamente el conflicto si se diera el caso.
- Identificar y explicar específicamente las acciones que el colaborador puede realizar para poder mejorar su desempeño.
- Hay que destacar la disposición de ayudar en los aspectos que sean necesarios.
- Se debe concluir las sesiones de evaluación dándole importancia a los aspectos positivos del colaborador.
- Antes de finalizar la entrevista se deben realizar convenios concretos con el colaborador sobre las mejoras a realizar (acta de compromiso).
- Darle la oportunidad al colaborador para que emita su opinión sobre la evaluación.
- Ser cuidadoso con aspectos de manipulación del colaborador. (p.41)

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del problema

La evaluación del desempeño es una herramienta que cada día es más utilizada por las organizaciones, consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano. “La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño” (Chiavenato, 2009, p.245).

Mediante la evaluación del desempeño se pueden detectar diversos problemas, como: la falta de supervisión, capacitación, bajo rendimiento, desmotivación, entre otros, que al no ser detectados a tiempo afectaron el rendimiento de los colaboradores.

Cabe mencionar que el colegio carece de procesos en los cuales, se realice un seguimiento y control detallado del desempeño de los docentes, así mismo no se realiza una retroalimentación personalizada indicando sus fortalezas y áreas de oportunidad, en las cuales se establezcan planes de acción orientadas al desarrollo profesional y personal.

3.2. Delimitación del problema

La unidad de análisis es el Colegio Jesús Rey de Gloria, ubicado en la 36 Avenida 4-18 Zona 4 de Mixco, Bosques de San Nicolás, Guatemala. Debido a la coyuntura actual del país por el COVID-19 no se pudo implementar a todo el personal de dicho colegio, únicamente se realizó al área de Subdirección de Preprimaria y Primaria. Tomando en cuenta que se analizó la información obtenida en el año 2020.

3.3. Objetivo General

Implementar un sistema de Evaluación de Desempeño 360° en el Colegio Jesús Rey de Gloria que permita evaluar objetivamente el desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo, retroalimentando sus resultados por medio de planes de acción orientados al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la organización.

3.4. Objetivos Específicos

- Determinar si los descriptores de puestos se encuentren alineados con las funciones del puesto y los objetivos de la organización.
- Estructurar un sistema de evaluación de desempeño 360° que posea los elementos principales para gestionar el rendimiento de los docentes de manera objetiva.
- Brindar retroalimentación con base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño 360°, con el fin de proporcionar información concreta a los colaboradores para mejorar el desempeño.
- Elaborar planes de mejora para la toma de decisiones en promociones, remuneraciones, capacitaciones, así como para desarrollar las habilidades y talentos de cada colaborador.

3.5. Proceso de implementación

3.5.1. Sujetos

Para la elaboración del presente estudio se contó con 13 colaboradores los cuales pertenecen al área de Subdirección de Preprimaria y Primaria:

- Subdirectora de preprimaria y primaria
- Coordinadora de español
- Docentes en idioma español

Los sujetos cumplen con las siguientes características:

MUJERES	EDAD
13	Entre 25 y 50 años

3.5.2. Fases



3.5.2.1. Fase de Diagnóstico

En esta fase se analizan detalladamente los descriptores de puestos validando que la información esté estrechamente vinculada a las funciones que el puesto desempeña actualmente y sobre todo a los objetivos de la organización.

Dentro de esta fase se busca saber la perspectiva que tienen los colaboradores debido a la ausencia de una evaluación del desempeño, el no contar con una retroalimentación objetiva y personalizada y por ende la falta de planes de mejora.

- Proceso

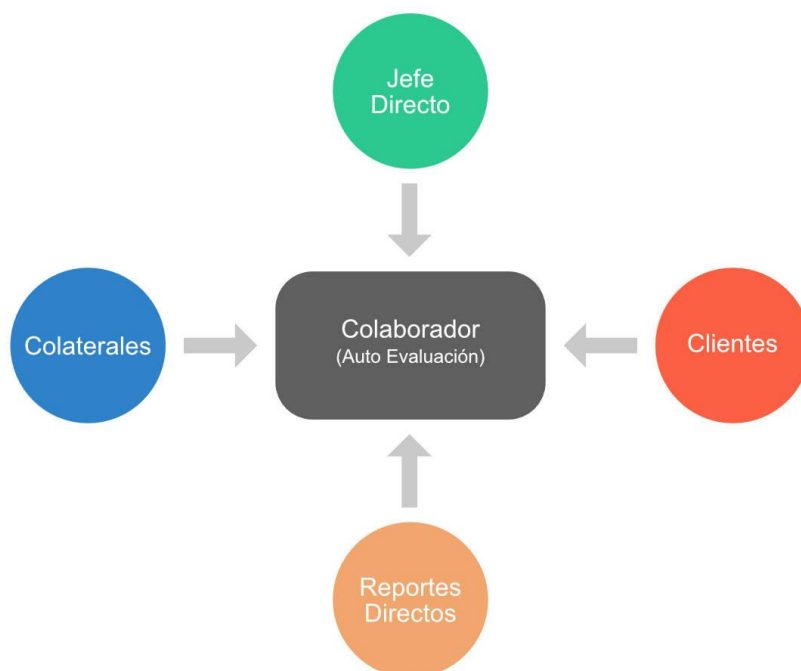
- a. Primera reunión con el Gerente de Recursos Humanos para determinar las necesidades de la organización y la priorización de cada uno de ellos.
- b. Solicitud de los descriptores de puestos para su respectivo análisis.
- c. Realización de una encuesta como instrumento de evaluación.
- d. Acuerdo con el Gerente de RRHH sobre la fecha y hora para la realización de dicha evaluación.
- e. Explicación a los colaboradores sobre el propósito de la encuesta, enfatizando la confidencialidad del proceso.
- f. Se proporcionó vía web a los colaboradores el enlace de la encuesta, así como las instrucciones pertinentes.
- g. Aclaración de dudas.

- Instrumento

Como instrumento se utilizó un cuestionario para la evaluación de percepción, optando como instrumento de medición el método de escalas de gráficas continua.

3.5.2.2. Fase de Implementación

La evaluación del desempeño se realizó mediante la metodología 360°.



Dicha evaluación la realizó el Coordinador del área de español por medio de un cuestionario donde se incluyeron diversos factores previamente determinados.

Factores para docentes:

- Conocimiento del trabajo
- Relaciones interpersonales
- Solución de problemas
- Planeación y organización
- Comunicación
- Administración del tiempo
- Iniciativa y compromiso
- Flexibilidad
- Productividad y calidad

- Innovación
- Persuasión

Factores para la subdirectora y para coordinadora: adicional a los factores mencionados con anterioridad se agregaron los siguientes:

- Desarrollo de empleados
- Organización del trabajo
- Dirección
- Trabajo en equipo
- Manejo de la calidad
- Diversificación
- Orientación estratégica
- Administración financiera
- Administración de la innovación

Se explicaron los beneficios que conlleva realizar dicha evaluación y la valoración de cada uno de los factores, así como aclarar dudas evitando así expectativas erróneas. Se enfatiza sobre la confidencialidad del proceso.

- Proceso
 - a. Se realizó la herramienta de evaluación.
 - b. Segunda reunión con el Gerente de Recursos Humanos para acordar fecha y hora para la realización de la evaluación, así como para la aprobación de dicho instrumento.
 - c. Se socializó el proceso de la evaluación del desempeño al personal involucrado.
 - d. Se aplicó el instrumento a cada colaborador por forma electrónica utilizando Google forms.
 - e. Aclaración de dudas

- Instrumento

Para la recopilación de información se utilizó un cuestionario, el cual tiene como instrumento de medición la escala de gráficas discontinúas.

La valoración de los factores de medición se realizará en una escala de 25 a 100, donde 25 es el más bajo y 100 el más alto.

Los criterios se pondrán según la siguiente tabla, toda vez se hayan valorado todos los factores de todos los puestos. Al final se obtendrá un promedio general el cual consistirá en la valoración total de la evaluación del desempeño.

CRITERIOS			
Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
25	50	75	100

3.5.2.4. Fase de retroalimentación

El jefe directo deberá realizar una entrevista de retroalimentación, donde se converse de manera directa y específica brindando datos y ejemplos concretos, destacando aspectos positivos, especificando el propósito de dicha evaluación que es mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.

- Proceso
 - a. Realización de un formato para el informe de los resultados por colaborador.
 - b. El Gerente de RRHH trasladará resultados al subdirector.
 - c. El Subdirector acuerda fecha y hora para la reunión de entrega de dicho informe de resultados.
 - d. Se entrega copia de dicho informe a cada colaborador evaluado con los acuerdos logrados en dicha reunión.

- Técnica e Instrumento

Como técnica se utilizó la observación y como instrumento una ficha de observación para el informe de resultados.

3.5.2.5. Fase de planes de mejora

Por último, después de discutir los puntos de mejora, se debe proceder a realizar convenios concretos con el colaborador. El evaluador da la oportunidad al evaluado para que emita su opinión con la finalidad de aportar información relevante para los planes de mejora a realizar.

- Proceso
 - a. En la misma fecha y hora en la que se realizó la fase de retroalimentación se procede a listar los planes de mejora.
 - b. El Gerente de RRHH consolida la información obtenida desde la fase de diagnóstico hasta la fase de planes de mejora y labora un informe de evaluación del desempeño para ser presentado a la Dirección General para la toma de decisiones en cuanto a promociones, remuneraciones, capacitaciones, etc.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

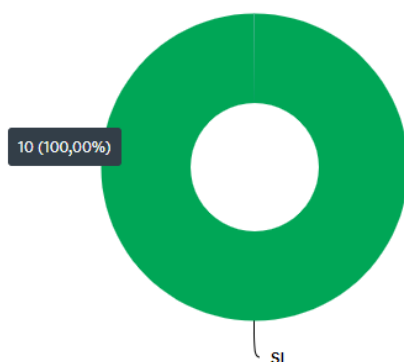
4.1. Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al realizarse la encuesta de prueba piloto y la evaluación de desempeño 360° aplicada a los colaboradores del Colegio Jesús Rey de Gloria, para identificar el desempeño con el cual realizan sus labores.

4.1.1. Resultados de encuesta de prueba piloto.

¿Considera que es importante conocer su desempeño laboral?

Answered: 10 Skipped: 0

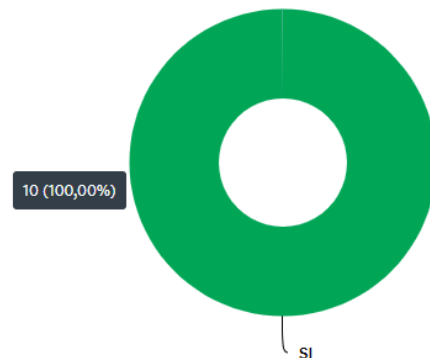


Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 1. Gráfica sobre la importancia de conocer el desempeño laboral. El 100% de las personas evaluadas indicaron que si consideran importante conocer su desempeño laboral.

¿Tiene claro cuáles son las funciones que debe cumplir en su trabajo?

Answered: 10 Skipped: 0

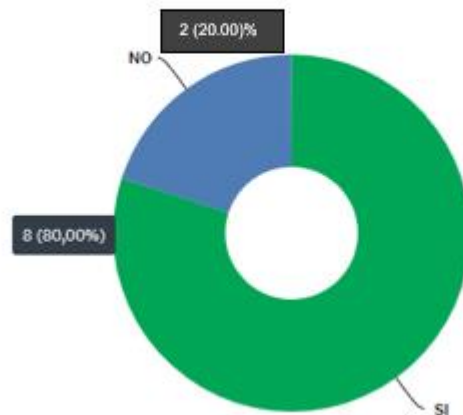


Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 2. Gráfica de conocimiento de funciones que deben cumplir. El 100% de las personas evaluadas indicaron que si tienen claro cuáles son las funciones que deben cumplir en su área de trabajo.

¿Le proporcionaron el descriptor de puestos para darle a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

Answered: 10 Skipped: 0

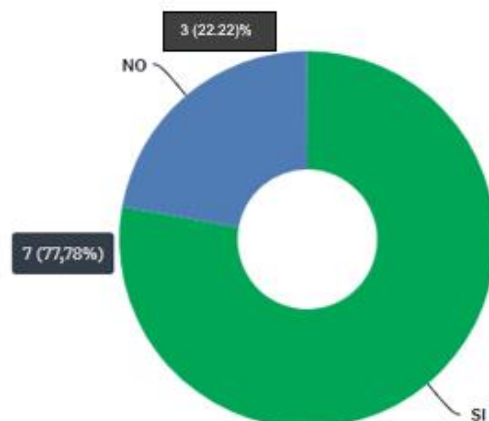


Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 3. Gráfica de conocimiento del descriptor de puestos. El 80% de las personas evaluadas indicaron que si les fue proporcionado el descriptor de puestos en donde conocieron las funciones de su puesto.

¿Cree que su trabajo se encuentra alineado con los objetivos del colegio?

Answered: 9 Skipped: 1

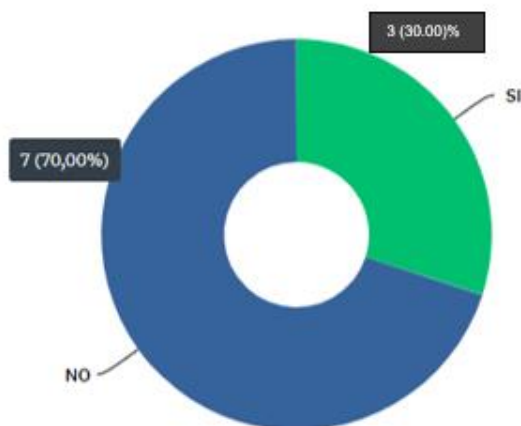


Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 4. Gráfica de validación de lineamiento entre los objetivos de la organización y los objetivos del puesto de trabajo. El 77% de las personas evaluadas indican que efectivamente su trabajo se encuentra alineado con los objetivos del colegio.

¿Le proporcionan los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?

Answered: 10 Skipped: 0

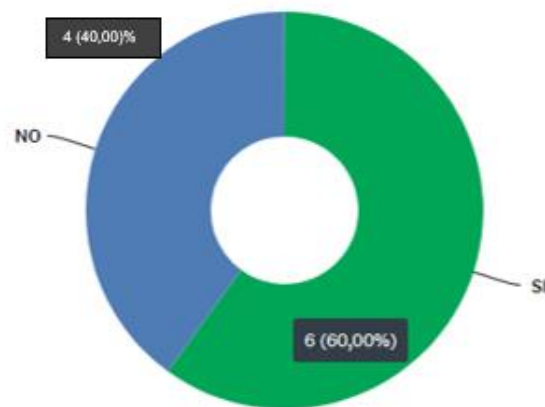


Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 5. Gráfica de proveer los recursos necesarios para el desarrollo de funciones. El 70% de las personas evaluadas indican que el colegio no les proporciona los recursos necesarios para poder desarrollar las funciones del puesto.

¿Considera que sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta?

Answered: 10 Skipped: 0

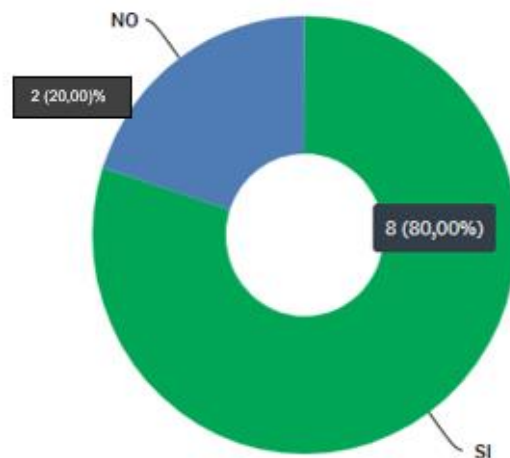


Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 6. Gráfica de aceptación de opiniones y valoración de estas. El 60% de las personas evaluadas indican que sus opiniones si son escuchadas y tomadas en cuenta.

¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?

Answered: 10 Skipped: 0

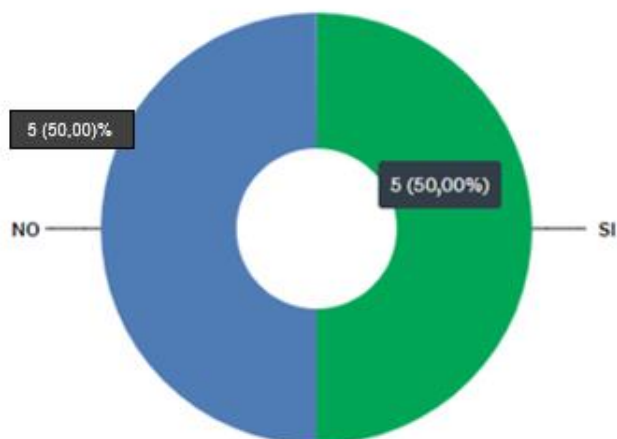


Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 7. Gráfica de retroalimentación de labores. El 80% de las personas evaluadas indican que si son retroalimentadas sobre las labores que realizan.

¿Recibe capacitaciones sobre los puntos de mejora?

Answered: 10 Skipped: 0

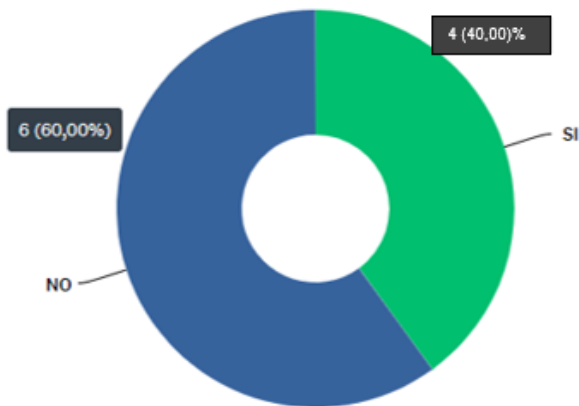


Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 8. Gráfica de ofrecimiento de capacitaciones. El 50% de las personas evaluadas indican que si reciben capacitación sobre los puntos de mejora que les fueron indicados en la retroalimentación.

¿El Colegio lo hace sentir motivado?

Answered: 10 Skipped: 0

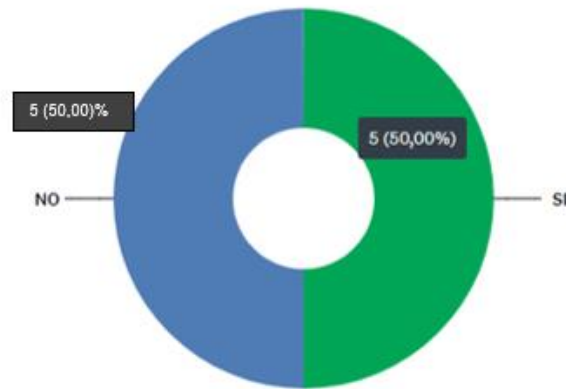


Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 9. Gráfica de motivación. El 60% de las personas evaluadas indican que no se sienten motivados por parte del colegio.

¿Considera que el Colegio brinda oportunidades de crecimiento?

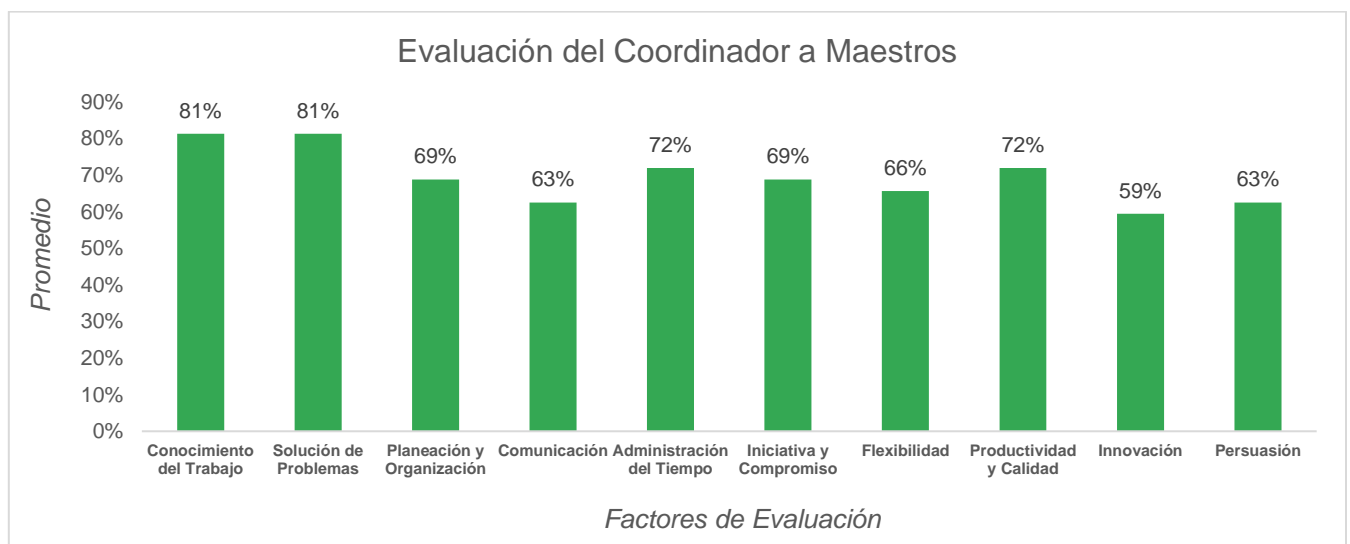
Answered: 10 Skipped: 0



Fuente: Elaboración propia (2020)

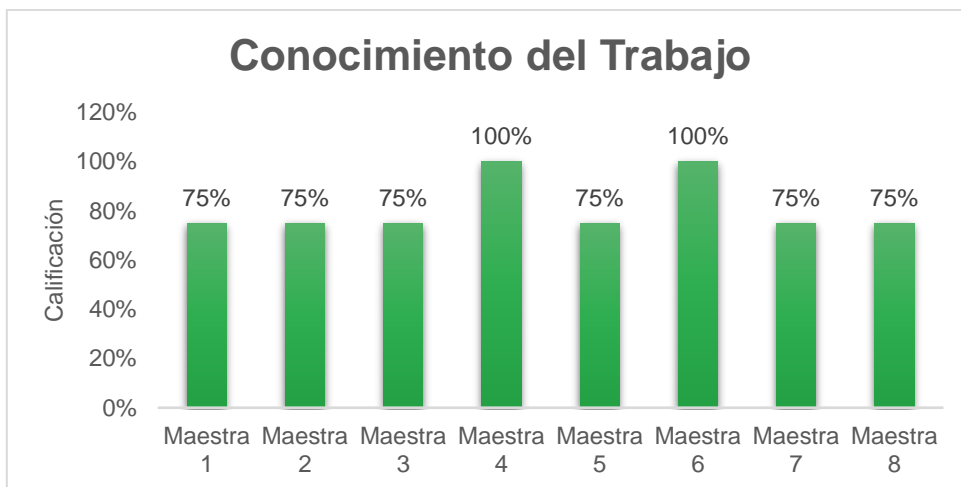
Figura 10. Gráfica de oportunidades de crecimiento. El 50% de las personas evaluadas indican que el colegio si brinda oportunidades de crecimiento.

4.1.2. Resultados de encuesta dirigida a Coordinadora del área de español con respecto a los Maestros que posee a cargo.



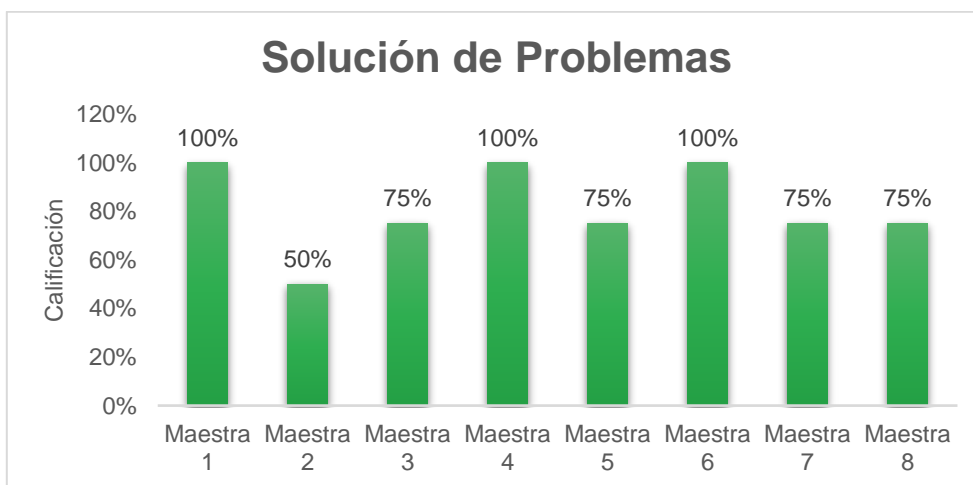
Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 11. Gráfica de evaluación del desempeño del Coordinador hacia los maestros a cargo. Innovación con el 59%, tiene una calificación regular lo que indica que no aportan ideas nuevas para el desarrollo y mejoramiento del trabajo, con respecto al conocimiento del trabajo y la solución de problemas el 81% indicó ser buena.



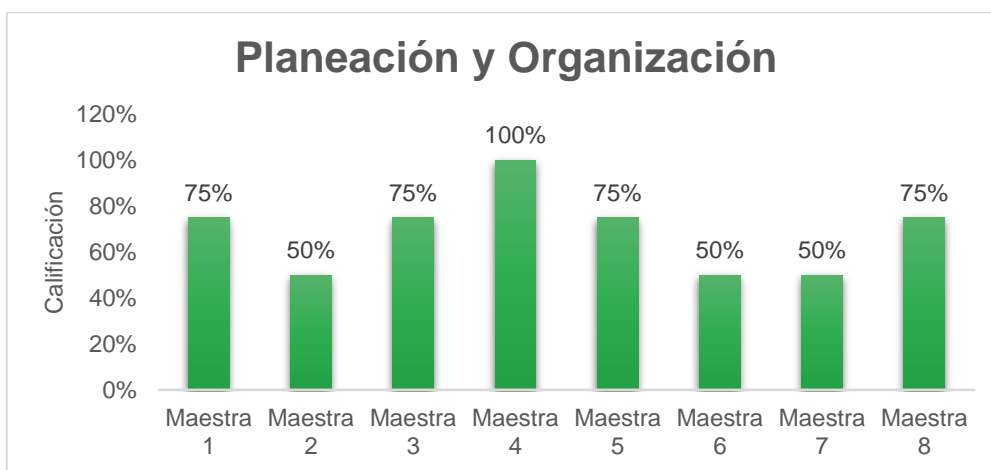
Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 12. Gráfica del conocimiento del trabajo de los maestros. Seis maestros obtuvieron el 75% lo cual representa una calificación buena, por ello se hace referencia a que les hace falta conocer responsabilidades y conocimientos de su puesto y dos maestros obtuvieron el 100% calificación excelente.



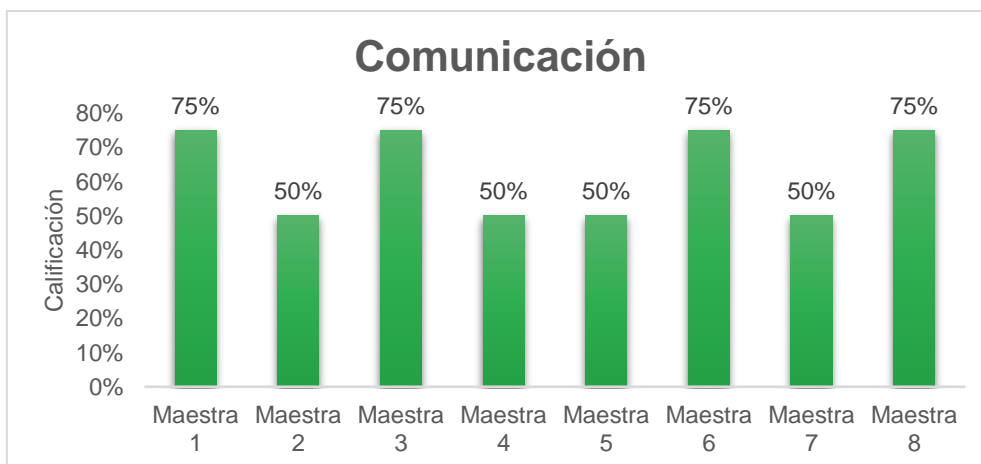
Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 13. Gráfica de solución de problemas. Un maestro obtuvo el 50% el cual tiene una calificación regular, por ende, no identifica los problemas urgentes y no analiza de forma apropiada la información para dar alternativas para una solución, cuatro maestros obtuvieron con el 75% por lo cual obtuvieron una calificación buena, quiere decir que les hace falta mejorar y tres con el 100% calificación excelente.



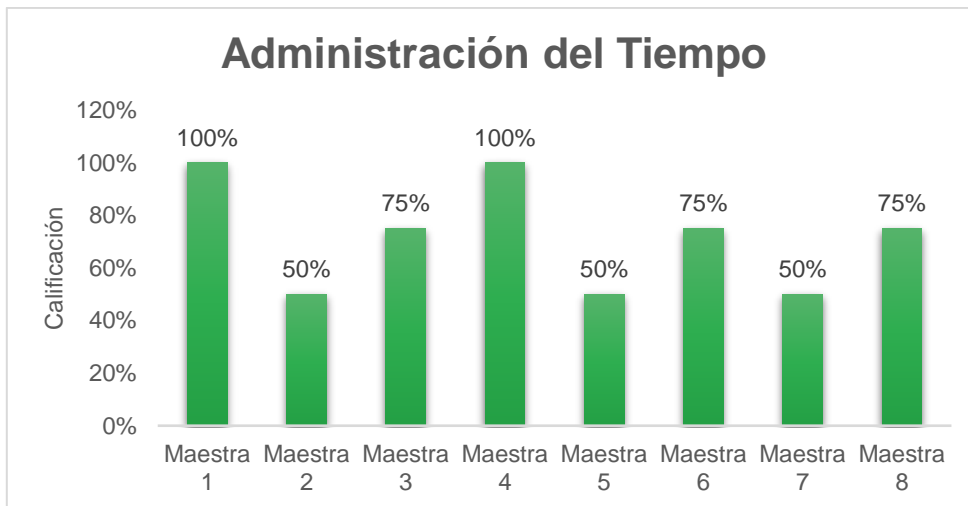
Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 14. Gráfica de planeación y organización. Tres maestros obtuvieron 50%, por lo cual se considera una calificación regular y por ende no cubre con las expectativas del trabajo asignado, cuatro maestros obtuvieron 75%, considerada como calificación buena y un maestro con 100% calificación excelente.



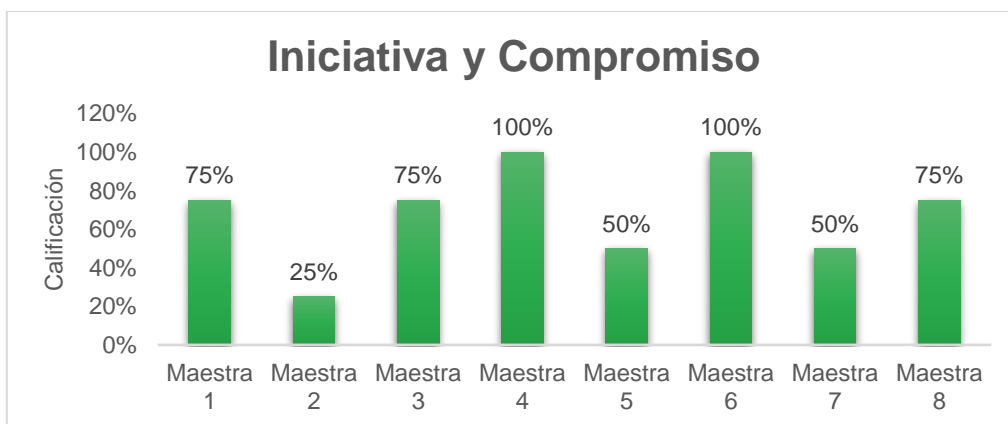
Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 15. Gráfica de la comunicación. Cuatro maestras obtuvieron el 50% tiene una calificación regular poseen inconveniente con la transmisión de información, así como mantener informados a los demás y cuatro con el 75% con una calificación buena.



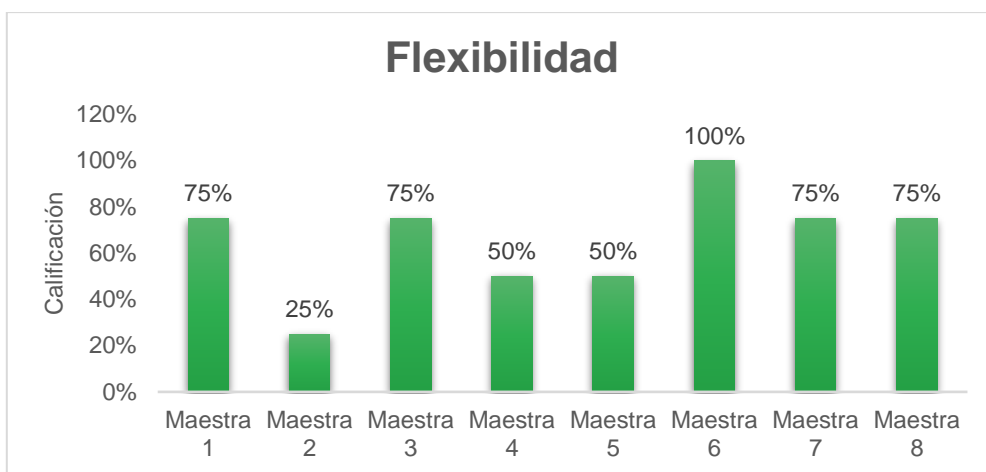
Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 16. Gráfica de administración del tiempo. Tres maestras obtuvieron el 50%, por lo cual tienen una calificación regular, quiere decir que no emplean su tiempo de forma efectiva, tres maestras el 75% con una calificación buena por lo que deben mejorar y dos con una calificación de 100% excelente.



Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 17. Gráfica de iniciativa y compromiso. Un maestro obtuvo el 25% con una calificación deficiente, dos maestros obtuvieron el 50% teniendo una calificación regular, esto es debido a que no mantienen un sentido de responsabilidad hasta finalizarlos, tres el 75% con una calificación buena y dos con el 100% una calificación excelente.



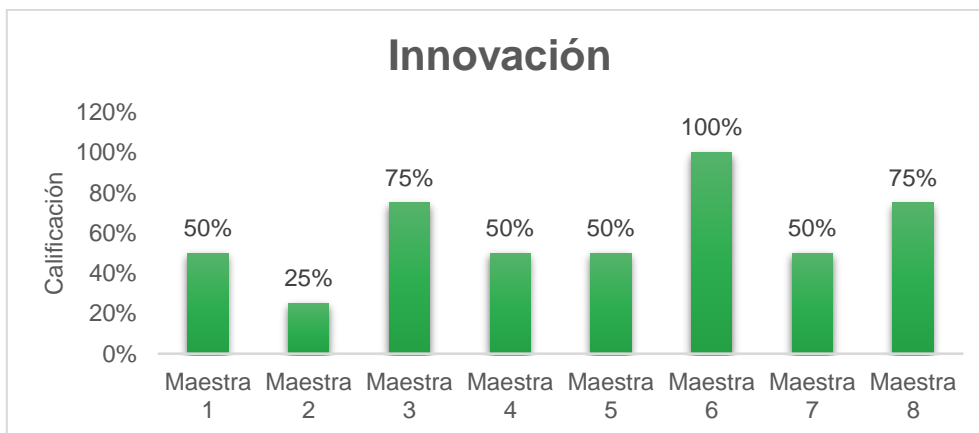
Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 18. Gráfica de flexibilidad. Un maestro obtuvo el 25% con una calificación deficiente, dos maestros obtuvieron el 50% tienen una calificación regular, esto debido a que no son personas abiertas y positivas ante nuevas ideas, cuatro con el 75% con una calificación buena y uno con 100% una calificación excelente.



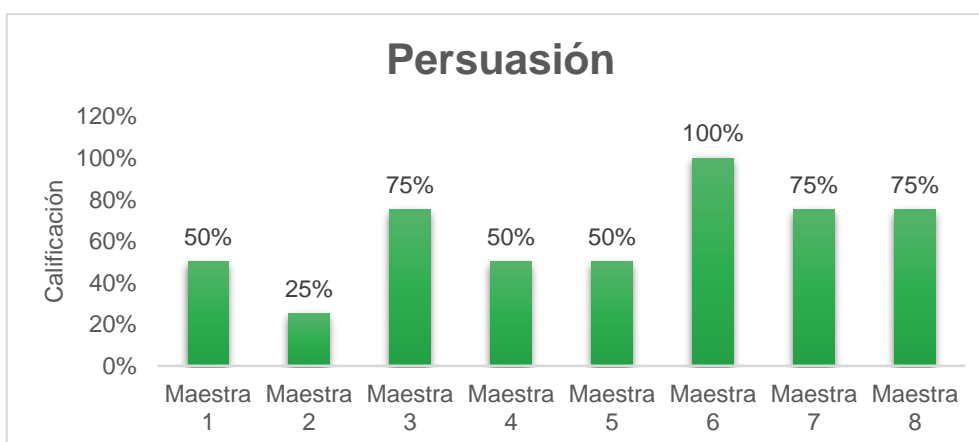
Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 19. Gráfica de productividad y calidad. Dos maestras obtuvieron el 50% teniendo una calificación regular, esto debido a que no realizan las tareas de acuerdo con los objetivos solicitados, cinco con el 75%, una calificación buena y uno con 100% una calificación excelente.



Fuente: Elaboración propia (2020)

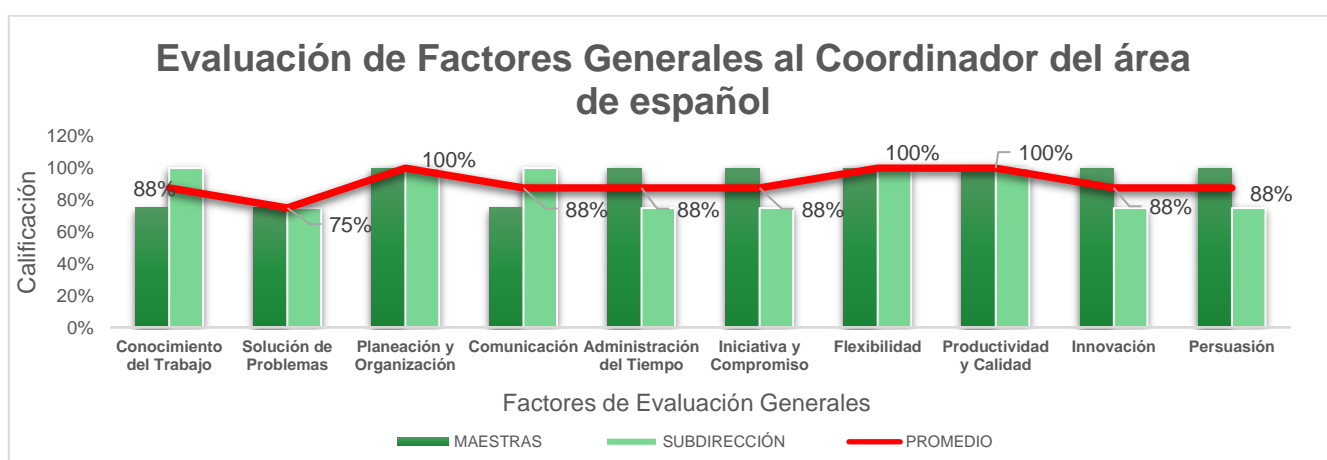
Figura 20. Gráfica de innovación. Un maestro obtuvo el 25% con una calificación deficiente, cuatro maestros obtuvieron el 50% con una calificación regular esto es debido a que no proponen nuevas ideas para el desarrollo de su trabajo, dos con el 75% con una calificación buena y un con 100% una calificación excelente.



Fuente: Elaboración propia (2020)

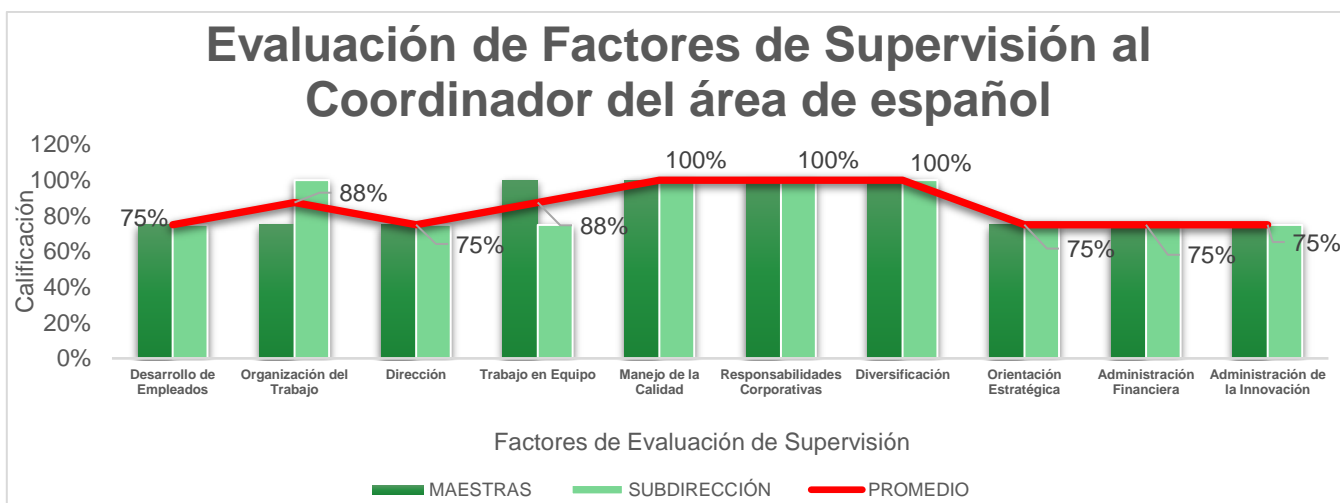
Figura 21. Gráfica de persuasión. Un maestro obtuvo el 25% con una calificación deficiente, cuatro maestros obtuvieron el 50% teniendo una calificación regular esto es debido a que no transmiten sus ideas de forma convincente ni proporcionan el soporte necesario para su logro, dos con 75% una calificación buena y uno con 100% una calificación excelente.

4.1.3. Resultados de encuesta dirigida a Maestros y subdirector con respecto al Coordinador del área de español.



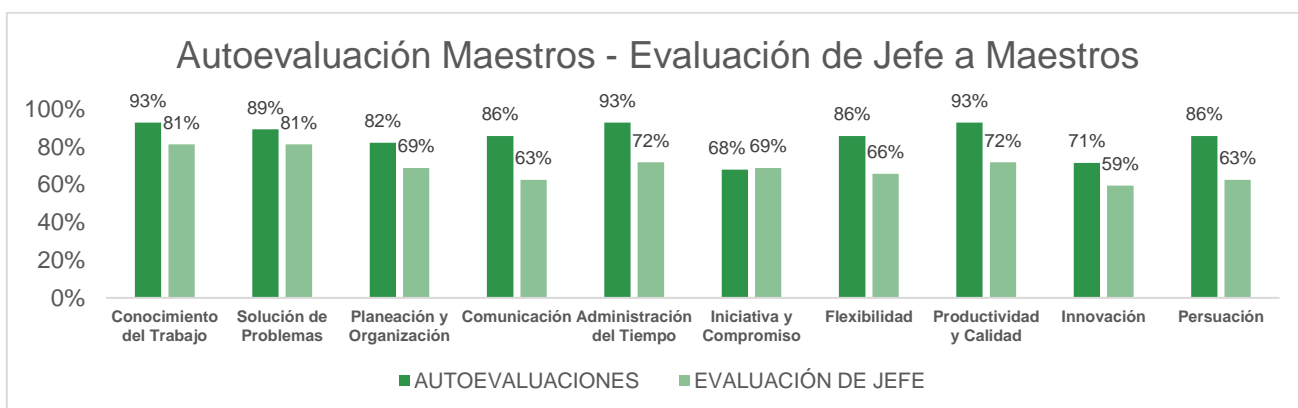
Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 22. Gráfica de evaluación del desempeño que maestras y subdirector le realizaron a la Coordinadora del área de español con respecto a los factores generales se indica que la solución de problemas posee el 75% con una calificación buena lo que quiere decir que hace falta que identifique los problemas urgentes y los analice de manera apropiada, con los factores: conocimiento del trabajo, comunicación, administración del tiempo, iniciativa y compromiso, innovación y persuasión posee el 88% obteniendo una calificación buena en promedio y los tres factores de: planeación y organización, flexibilidad y productividad y calidad con el 100% una calificación excelente.



Fuente: Elaboración propia (2020)

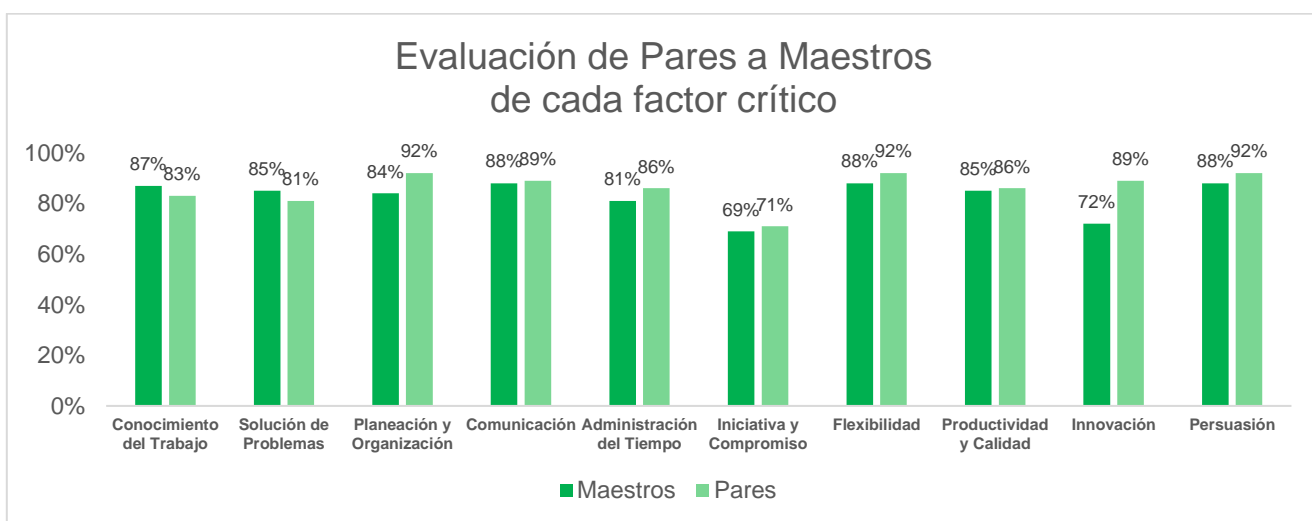
Figura 23. Gráfica de evaluación del desempeño que maestros y subdirector le realizaron a la Coordinadora del área de español. Con respecto a los factores de supervisión donde se indica que: desarrollo a empleados, dirección, orientación estratégica, administración financiera y administración de la innovación poseen el 75% con una calificación buena lo que indica que hace falta que les proporcione una retroalimentación oportuna, falta de instrucciones claras y falta de un clima en donde los maestros se sientan cómodos. Con los factores de organización del trabajo y trabajo en equipo posee el 88% posee una calificación buena y los factores: manejo de la calidad, responsabilidades corporativas y diversificación con 100% calificación excelente.



Fuente: Elaboración propia (2020)

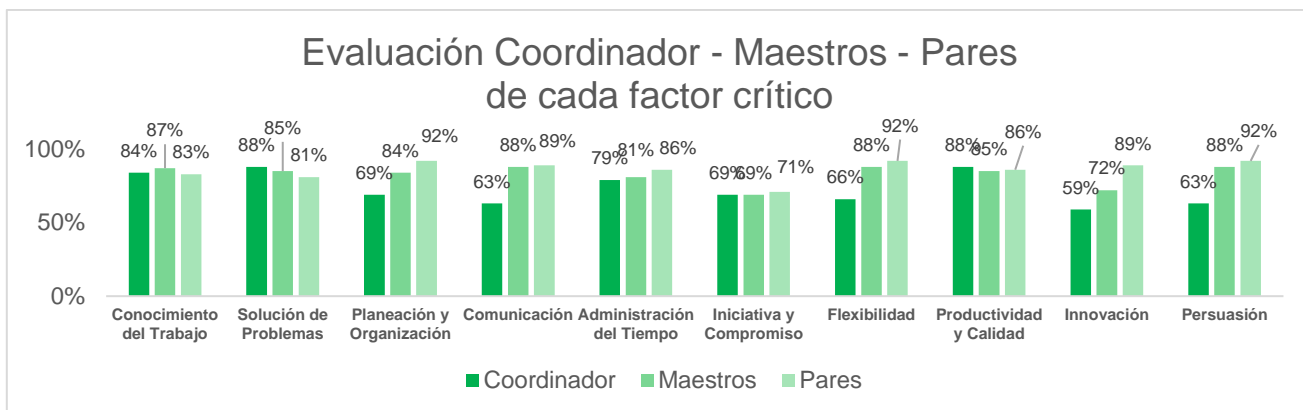
Figura 24. Gráfica de autoevaluación que los maestros se realizaron versus la evaluación que la Coordinadora del área de español les realizó. Se puede validar que en los factores de la comunicación, innovación y persuasión en la autoevaluación de los maestros difieren en un gran porcentaje con la evaluación que la coordinadora del área de español les hizo.

4.1.4. Resultados de encuesta dirigida a Maestros con respecto a la evaluación de los pares y coordinador.



Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 25. Gráfica de evaluación que los pares le realizaron a los maestros. Se puede validar que en la mayoría de los factores la evaluación de los pares hacia los maestros no difiere en porcentaje, únicamente se hace notar que en el factor innovación ambos calificaron con un porcentaje es bajo.



Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 26. Gráfica de evaluación que el coordinador y los pares le realizaron a los maestros. Se puede validar que en los factores iniciativa y compromiso, comunicación e innovación el porcentaje de calificación difiere significativamente en comparación a los porcentajes de los maestros y pares.

4.2. Análisis de resultados

La pregunta número uno de la encuesta de prueba piloto hace referencia a la importancia de conocer el desempeño, por lo que los colaboradores manifestaron que efectivamente es importante y necesario que el colegio cuente con una herramienta que permita medir su desempeño laboral periódicamente.

Continuando con la encuesta de prueba piloto, la información recopilada de los maestros y coordinador del área de español señalaron afirmativamente que poseen descriptor de puestos actualizado, así como también tienen conocimiento de las funciones y los objetivos de su puesto y que éstos se encuentran alineados con los objetivos del colegio.

Para retroalimentar al colegio sobre los resultados de la evaluación del desempeño realizada, se pudo validar que existe una discrepancia significativa entre las expectativas del coordinador y sus docentes en los factores evaluados. A continuación, se presenta de manera más detallada cada factor:

- En cuanto al factor de planeación y organización: se hace notar una baja percepción en cuanto a establecer un programa de trabajo detallado, asignando prioridades y cumpliendo con las expectativas esperadas por parte del coordinador del área de español. En cambio, es buena a nivel de autopercepción de los maestros y los pares.
- Con relación al factor de comunicación: la percepción del coordinador del área de español es baja a diferencia de la autopercepción de los maestros y los pares. Sin embargo, es claro que la comunicación debe ser de fácil comprensión, emitiendo comunicados escritos para mantener informado a todo el personal.
- El factor innovación: se deben proponer nuevas ideas para el desarrollo y mejoramiento del trabajo, sin embargo, la percepción del coordinador del área de español es baja a diferencia de la autopercepción de los maestros y los pares.
- El factor persuasión: se hace notar una baja percepción por parte del coordinador del área de español en cuanto a la transmisión de ideas de manera convincente, la coordinación de actividades entre diferentes áreas y el proporcionar soporte necesario para el logro de objetivos. En cambio, es buena a nivel de autopercepción de los maestros y los pares.
- El factor iniciativa y compromiso: es el mayor punto crítico por atender, debido a que tanto la autopercepción como la opinión del coordinador del área de español y pares es de las más bajas, ubicándolo en una calificación regular.
- Con relación a los factores: conocimiento del trabajo, solución de problemas, administración del tiempo, productividad y calidad poseen una calificación buena, por lo cual, se invita a desarrollar y fortalecer dichos factores para llevarlos a una calificación excelente.

4.3. Discusión de resultados

Se realizó un análisis de puestos para poder determinar qué áreas de trabajo eran las que se debían estudiar, tal como lo menciona Chiavenato (2009), con esto poder verificar que el evaluado esté cumpliendo con sus funciones y responsabilidades y a su vez cumpla con los objetivos de la organización. (ver anexo 1)

Por lo anterior el colegio considera importante formalizar los procesos para implementar una evaluación del desempeño para el desarrollo de sus colaboradores y así como lo indica Alles (2005) el ponerlo en práctica significa un fuerte compromiso tanto para el colegio como para los colaboradores. Por ello se realizó una Guía de usuario de Evaluación del Desempeño 360° para que el Gerente de RRHH pueda tomarla como base al momento de aplicarla. (ver anexo 6)

Utilizar el cuestionario como instrumento para implementar una evaluación del desempeño 360° permitió que los docentes pudieran evaluar a su coordinador, a sus pares y evaluarse a ellos mismos, con esto se tiene un marco más completo y objetivo en cuanto al desempeño de cada uno de ellos, como lo indica Molina (2015) en su tesis la implementación ayuda al mejoramiento y al cumplimiento de los objetivos, lo que llevará a obtener resultados razonables. (ver anexo 2 y 3) y Chiavenato (2009) a su vez lo ve como una evaluación que proporciona información distinta, ya que proviene de todas partes y esto a su vez asegura la adaptación y el acoplamiento del colaborador en las diversas situaciones que se presenten en el trabajo.

El proceso de retroalimentación es una de las etapas más importantes ya que generará un compromiso organizacional, como lo indica el autor Judge (2013) las evaluaciones de desempeño ofrecen la oportunidad para que el supervisor y el subordinado puedan reunirse y revisar el comportamiento, las fortalezas y áreas de mejora que se evidenciaron en dicha evaluación. Por lo que se deberá implementar de manera periódica para darle el seguimiento adecuado a los puntos de mejora que queden plasmados en el formato de compromiso. (ver Anexo 5)

La evaluación del desempeño debe generar un ambiente en el que el colaborador experimente un sentimiento de preocupación por parte de la organización, esperando que el colaborador mejore su desempeño al ejecutar los planes de acción, por lo que no debe convertirse en una herramienta de desvinculación si el resultado es negativo.

Finalmente, para que la implementación de una evaluación de desempeño se lleve a cabo de forma eficiente es necesario que los altos mandos estén comprometidos y consientes que deben apoyar con la creación de planes de capacitación y desarrollo para poder mejorar el desempeño de los colaboradores, así como lo indica el autor Muñoz (2015) en su tesis, para generar beneficios es necesario generar planes de bienestar en donde se contemplen actividades de capacitación, talleres para el desarrollo de habilidades.

Alles (2005) hace énfasis a la importancia de la fase de implementación, ya que los planes de mejora deben ser central para el cumplimiento de una efectiva evaluación del desempeño, ya que debe ofrecer planes de capacitación para el cierre de las brechas, planes de sucesión para atraer y retener talentos dentro de la organización y al mismo tiempo hacer que se genere un compromiso de la organización hacia el colaborador (ver Anexo 5).

CONCLUSIONES

El Gerente de Recursos Humanos reconoce los beneficios de contar con una herramienta en el colegio que permita evaluar el desempeño de los colaboradores, pero no lo consideraba importante, por lo que solo se limitan a supervisar las actividades que consideran relevantes en el día a día, aunque los resultados no sean los más favorables.

Dentro de los resultados obtenidos el 80% de los docentes indicaron que si son retroalimentados y el jefe inmediato lo realiza de manera informal; el 50% de los docentes que son retroalimentados indicaron recibir capacitaciones sobre los puntos de mejora que detectan sus subalternos y el otro 50% consideran que no son tomados en cuenta y por ende carecen de motivación.

Mediante los resultados obtenidos los docentes expresaron que a pesar de que el colegio no cuenta formalmente con un sistema de evaluación del desempeño, tienen conocimiento del significado de este y consideran importante contar con dicho sistema, pues éste les permitirá saber su desempeño laboral desde distintas perspectivas, las brechas que deben alcanzar para cumplir con los objetivos del puesto y con los de la organización.

La aplicación de un sistema de evaluación de desempeño 360° pudo determinar que el desempeño de los docentes es satisfactorio en las áreas de conocimiento del trabajo y solución de problemas, esto se refiere a que realizan las actividades de manera correcta cumpliendo con las necesidades de la organización y con un desempeño insatisfactorio en iniciativa y compromiso, planeación y organización, comunicación, flexibilidad, innovación y persuasión, por lo que deben reforzar estas áreas con los docentes.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al Colegio Jesús Rey de Gloria aplicar el sistema de evaluación de desempeño 360° anualmente para continuar detectando las áreas de oportunidad que poseen los docentes, incrementando su rendimiento y tomar medidas para el cumplimiento de los objetivos.

Evaluar el desempeño de los docentes, administrativos y operativos de manera frecuente, teniendo un debido control y seguimiento en el trabajo y así poder considerar la implementación de un plan de incentivos y reconocimientos por el trabajo desarrollado, incrementando así la motivación en los docentes.

Al momento de aplicar la evaluación del desempeño, se considera importante tomar en cuenta a los padres de familia, debido a que en su gran mayoría son los que tienen la relación directa con los docentes del colegio.

Para que se tengan resultados exitosos en el cierre de brechas en los factores críticos bajos se recomienda apoyarlos con talleres, mesas redondas y capacitaciones que permitan aportar ideas, conocimientos, aportación de soluciones a problemas, disminuyendo las brechas entre el estado actual y así poder llevarlos al estado deseado.

Se recomienda recurrir a nuevas investigaciones, que aborden temas desde diversos enfoques, los cuales tengan la intención de mejorar las falencias que puedan afectar en el rendimiento de los docentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Desempeño Por Competencias, Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alveiro, C. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. *Revista científica "Visión de Futuro"*, 22. Bogotá.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial MC-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial MC-Graw Hill.
- Cornelio, T. (2011). *Evaluación de 360° del desempeño laboral de Industrias Citrícolas de Montemorelos, S.A.* (Tesis de Posgrado). Montemorelos, Nuevo León, México.
- Dolan, S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Editorial MC-Graw-Hill.
- Gómez, M. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Prentice-Hall.
- Judge, R. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Koontz, H & Wehrich, H. (2001). *Administración de una Perspectiva Global*. México: Editorial MC-Graw Hill.
- Molina, C. (2015). *Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°*. (Tesis de Posgrado). Bogotá, Colombia.
- Morales J., V. N. (2012). *Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Competencias*. Paris: Editorial MC-Graw Hill.
- Muñoz, A. (2015). *Modelo de Evaluación de Desempeño Bajo la Metodología 360° para la fundación María Madre de los niños*. (Tesis Posgrado). Bogotá, Colombia.
- Perdomo, V. (2011). Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional. *Gestiopolis*, 2(3), 14p.

- Sánchez, J. (2011). *Control de gestión del desempeño de los Recursos Humanos*. Chile: Editorial Thomson Reuters.
- Vite, J. (2017). *Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., S.A.* (Tesis de Posgrado). Guayaquil, Ecuador.
- Zamora, C. (2011). *Implementación de una Evaluación del desempeño 360° en el Talento Humano de una Organización de Manufactura*. (Tesis de Posgrado). Monterrey, Nuevo León, México.

ANEXOS

Anexo 1 Boleta de prueba piloto



Encuesta Para Evaluar La Percepcion Del Personal del "Colegio Jesús Rey de Gloria" Respecto a La Evaluación de Desempeño

Fecha:

Datos del evaluado:

Nombre:	<input type="text"/>
Departamento:	<input type="text"/>
Puesto:	<input type="text"/>

ASPECTOS

Seleccione con una "X"

1. ¿Considera que es importante conocer su desempeño laboral?

SI NO

2. ¿Tiene claro cuáles son las funciones que debe cumplir en su trabajo?

3. ¿Le proporcionaron el descriptor de puestos para darle a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

4. ¿Cree que su trabajo se encuentra alineado con los objetivos del colegio?

5. ¿Le proporcionan los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?

6. ¿Considera que sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta?

7. ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?

8. ¿Recibe capacitaciones sobre los puntos de mejora?

9. ¿El colegio lo hace sentir motivado?

10. ¿Considera que el colegio brinda oportunidades de crecimiento?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Anexo 4 Archivo para vaciado de información



VACIADO DE INFORMACIÓN

1. Este documento consiste de tres pestañas principales (Inicialización, Tablero y Empleados)
2. Empezar por inicializar la estructura de tu compañía y el cuestionario de revisión de desempeño en la pestaña 'Inicialización'.
 - 2.1 Escoge categorías que contendrán las preguntas, las preguntas y los Departamentos / divisiones que tiene tu compañía. Las pestaña 'Inicialización' brindará mayor información y pasos a seguir.

En la pestaña 'Empleados', puedes ingresar hasta 50 Empleados, añadiendo su información personal (#, Nombre Completo, Cargo, Gerente, Departamento/División, Fecha de Ingreso). También tiene una columna donde se muestra la cantidad de evaluaciones que se le han realizado. Desde esta pestaña puedes escoger dos acciones:

- 3.1. Añadir una Nueva Evaluación para un Empleado (Consulta el punto 4)
- 3.2. Revisar el perfil de un empleado haciendo click en "Ir a Perfil de Empleado" en la fila correspondiente.
4. Al hacer click en 'Añadir Nueva Evaluación', una nueva pestaña se mostrará, donde el gerente de unidad evaluará a su empleado. Al seleccionar el Nombre completo del empleado de la lista desplegable, el sistema traerá toda la información

INICIALIZACIÓN

Paso 1: Ingrese las categorías

Factores para docentes y personal operativo	1	Conocimiento del Trabajo
	2	Solución de Problemas
	3	Planeación y Organización
	4	Comunicación
	5	Administración del tiempo
	6	Iniciativa y compromiso
	7	Flexibilidad
	8	Productividad y Calidad
	9	Innovación
	10	Persuasión
Adicional a los factores anteriores estos factores son para Coordinadoras/ Subdirectora/Directora/ mandos medios y altos	11	Desarrollo de colaboradores
	12	Organización del trabajo
	13	Dirección
	14	Trabajo en equipo
	15	Manejo de la calidad
	16	Responsabilidades Corporativas
	17	Diversificación
	18	Orientación estratégica
	19	Administración financiera
	20	Administración de la innovación

DEPARTAMENTOS

Selección:

Planning

Compare con:

Operations

PUNT. PROMEDIO

0.0

MEJOR DESEMPEÑO PUNT.

#N/D

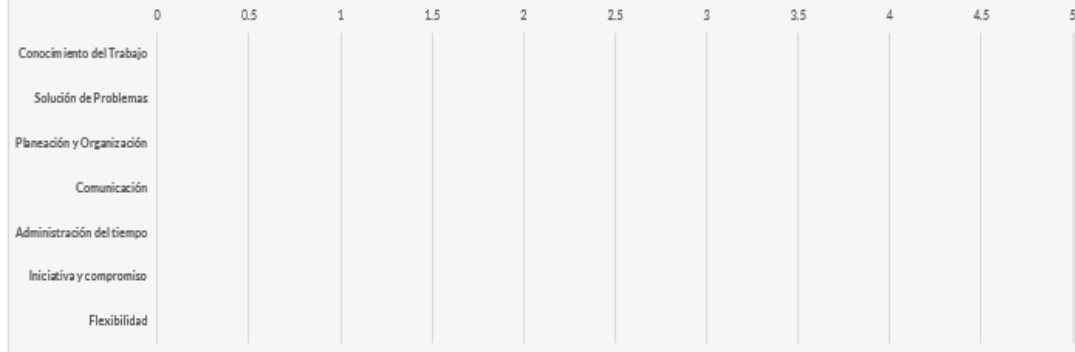
0.0

PEOR DESEMPEÑO PUNT.

#N/D

0.0

PUNTUACION POR CATEGORIAS



COMPARACION EMPLEADOS

Seleccione hasta 4 empleados a ser comparados:

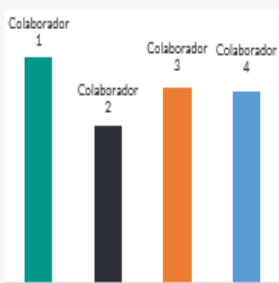
Empleado 1:

Empleado 2:

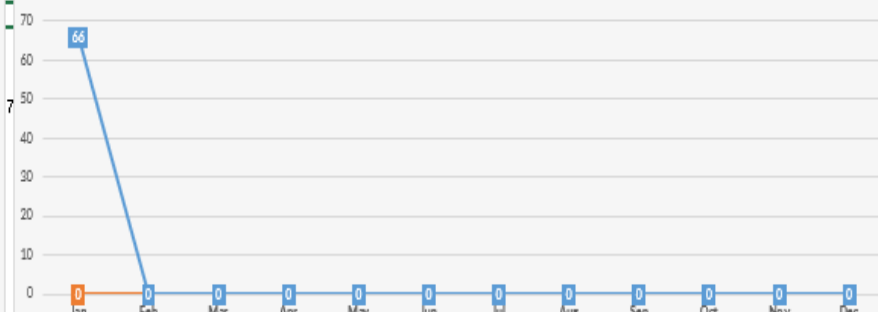
Empleado 3:

Empleado 4:

Comparación entre Colaboradores



PUNTUACION MENSUAL PROMEDIO



EMPLEADOS

AÑADIR

#	Nombre Completo	Cargo / Posición	Gerente	Departamento	Fecha de Ingreso	Evaluaciones	Perfil
1	Velvet Navas	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Pre-Primaria	14.03.17	2	Ir a Perfil de Empleado
2	Ruby Ruano	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Pre-Primaria	02.02.16	3	Ir a Perfil de Empleado
3	Evelyn Ramos	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Pre-Primaria	05.09.18	3	Ir a Perfil de Empleado
4	Mildred Rivas	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	01.07.18	2	Ir a Perfil de Empleado
5	Eva Duarte	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	25.11.17	2	Ir a Perfil de Empleado
6	Nidia Boror	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	04.10.19	2	Ir a Perfil de Empleado
7	Brenda Hernández	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	13.05.18	3	Ir a Perfil de Empleado
8	Lesly Velásquez	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	15.01.16	2	Ir a Perfil de Empleado
9	Jennifer Tepeu	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	01.12.17	2	Ir a Perfil de Empleado
10	Georgina Ramírez	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	02.01.16	2	Ir a Perfil de Empleado
11	Elvia Márquez	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	01.06.15	2	Ir a Perfil de Empleado
12	Rebeca Chacón	Coordinadora	Rebeca Chacón	Coordinador área español	01.01.13	2	Ir a Perfil de Empleado

PERFIL DE COLABORADORES

IR A EMPLEADOS

#: 1

Cargo: Maestra

Coordinador: Rebeca Chacón

Nombre: Velveth Navas

Fecha Ingreso: 14.3.2013

Departamento: Maestros Pre-Primaria

#	Fecha	Puntuación	Desempeño	Revisar
1	12.02.19	70	Bueno	Check
2	05.05.19	96	Excelente	Check
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Anexo 5 Formato de calificación Evaluación del Desempeño, retroalimentación y Plan de trabajo.



CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Esta calificación estima el desempeño durante el período de evaluación tomando en consideración las responsabilidades generales del puesto, los objetivos específicos de trabajo y la evaluación de los factores del desempeño.

- NS:** Resultados no satisfactorios. El colaborador no cumplió con los requerimientos básicos del puesto. Se inició un programa correctivo con fecha_____
- I:** Se requiere mejorar para cumplir. El colaborador ha estado asignado más de doce meses a este puesto y ha cumplido inconsistente y escasamente los requisitos mínimos del puesto.
- A:** Avanzado hacia un desempeño satisfactorio. El colaborador tiene menos de un año en el puesto y está haciendo buenos progresos tendientes a cumplir con los requerimientos del puesto.

Resultados Satisfactorios

- R1:** Cumple de una manera consistente con los requerimientos del puesto. Colaboradores que no alcanzan las expectativas, es decir con nota inferior a 75%; estos aplican a la elaboración de un plan de acción con el seguimiento correspondiente. A estos casos se les enviará correo a la subdirección para notificarle que debe priorizar el acompañamiento.
- R2:** El empleado cumplió con los requerimientos según R1, en ocasiones los excedió. Colaboradores que alcanzan las expectativas con nota entre 75% y

R3: El empleado cumplió con los requerimientos según R1 y consistentemente los excedió. Colaboradores que superan las expectativas, es decir con una nota superior a 85%, éstos aplicarán solo a un plan de mejoramiento a corto plazo.

S: Resultados superiores. El colaborador excedió en forma consistente los requerimientos del puesto de tal manera que la contribución y los resultados obtenidos son clara y consistentemente reconocidos como excelentes, con una nota del 100%.

Comentarios sobre el desempeño general

Plan de mejoramiento del desempeño del trabajo

Este plan debe enfocarse a las necesidades de desarrollo identificadas por el desempeño en las responsabilidades generales del puesto, en los objetivos específicos de trabajo y en los factores del desempeño. El mejoramiento del desempeño debe estar específicamente dirigido, y pueden apoyarse en actividades como asignación de tareas o proyectos, cambio de labores, participación en grupos de trabajo, participación de cursos, seminarios y otros.

F. _____

Evaluado

F. _____

Evaluador

Anexo 6 Guía de usuario Evaluación del Desempeño



OBJETIVO

Contar con una guía que permita realizar frecuentemente la medición del desempeño de los colaboradores, la cual contempla las siguientes actividades, diagnóstico, implementación, evaluación, retroalimentación, planes de mejora.

CONDICIONES GENERALES

Realizar la evaluación del desempeño ya sea de forma semestral o anual con base a los lineamientos del Gerente de Recursos Humanos.

Los casos en donde no aplica la evaluación del desempeño son:

- Personas con menos de 3 meses de labores.
- Personas con menos de 2 meses en un nuevo puesto.
- Personas con jefe nuevo, es decir que éste fue nombrado en un lapso menor a 3 meses.

ESPECIFICACIONES

S = Colaboradores que poseen excedió de manera consistente los requerimientos del puesto con una nota del 100%.

R3 = Colaboradores que superan las expectativas, es decir con una nota superior a 85%, éstos aplicarán solo a un plan de mejoramiento a corto plazo.

R2 = Colaboradores que alcanzan las expectativas con nota entre 75 y 84%; éstos si aplican a la elaboración de un plan de acción con el seguimiento correspondiente.

R1 = Colaboradores que no alcanzan las expectativas, es decir con nota inferior a 75%; estos aplican a la elaboración de un plan de acción con el seguimiento

correspondiente. A estos casos se les enviará correo a la subdirección para notificarle que debe priorizar el acompañamiento.

PASOS

PASO 1

Gerente de RRHH traslada de forma electrónica los formularios a los colaboradores (uno para evaluación del par, uno para autoevaluación y otro para evaluación al coordinador/jefe inmediato).

PASO 2

Ingresa información solicitada en cada formulario.



Evaluación de 360 Grados "Colegio Jesús Rey de Gloria"

Fecha:

Es importante llenar este campo el cual permitirá identificar a quién está dirigida la evaluación.

Datos del evaluado:

Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	

Datos del evaluador

Nombre:	
Relación con el evaluado	

Ingresa la fecha en la que se está realizando la evaluación.

Deberá seleccionar con una "X" el criterio que considere que se apegue a la evaluación que está realizando. El valor de los criterios son los siguientes:

- Deficiente 25
- Regular 50
- Bueno 75 y
- Excelente 100.

ASPECTOS A EVALUAR

CRITERIOS
Deficiente Regular Bueno Excelente

1	Conoce las responsabilidades y actividades de su puesto, así como los métodos para llevar las acabo y la manera en que se relaciona su función con otras áreas.
2	Identifica los problemas urgentes y analiza en forma apropiada la información, empleando un buen criterio para el desarrollo y evaluación de alternativas de
3	Establece un programa de trabajo, asignando prioridades y cubriendo expectativas. Atiende detalladamente y termina el trabajo esperado.
4	Tiene facilidad para comprender y emitir comunicados en forma verbal y escrita. Mantiene informados al supervisor y a los demás.
5	Emplea su tiempo en forma efectiva respetando sus compromisos, sin descuidar la atención de asuntos urgentes.
6	Emprende proyectos en forma oportuna y mantiene un sentido de responsabilidad de éstos hasta su conclusión, aceptando los riesgos que los mismos implican.
7	Acepta cambios en su plan de trabajo. Es abierto, constructivo y responde en forma positiva a nuevas ideas y métodos de trabajo.
8	Realiza sus tareas de acuerdo a los estándares de calidad y productividad existentes en la compañía.
9	Se sale de la rutina y propone nuevas ideas para el desarrollo y mejoramiento de su trabajo, productos y procedimientos.
10	Transmite sus ideas en sentido convincente y proporciona el soporte necesario para su logro; se gana el apoyo de los demás. Coordina actividades entre diferentes

Seleccionar con una "X"

Al guardar la información deberá realizarlo de la siguiente manera: colocar nombre y apellido de quien está evaluando + evaluación par (cuando es a un compañero), autoevaluación (cuando la misma persona se realiza la evaluación) o el nombre del puesto de su jefe inmediato y deberá ser enviado vía electrónica al Gerente de Recursos Humanos.



PASO 3

El jefe del área valida que todo su equipo de trabajo haya enviado vía correo electrónico las evaluaciones debidamente llenas al Gerente de RRHH.



PASO 4

Gerente de RRHH procede a realizar vaciado de información en archivo “Vaciado de Información – Evaluación del Desempeño 360° Colegio Jesús Rey de Gloria”



VACIADO DE INFORMACIÓN

1. Este documento consiste de tres pestañas principales (Inicialización, Tablero y Empleados)
2. Empieza por inicializar la estructura de tu compañía y el cuestionario de revisión de desempeño en la pestaña 'Inicialización'.
 - 2.1 Escoge categorías que contendrán las preguntas, las preguntas y los Departamentos / divisiones que tiene tu compañía. Las pestaña 'Inicialización' brindará mayor información y pasos a seguir.

En la pestaña 'Empleados', puedes ingresar hasta 50 Empleados, añadiendo su información personal (#, Nombre Completo, Cargo, Gerente, Departamento/División, Fecha de Ingreso). También tiene una columna donde se muestra la cantidad de evaluaciones que se le han realizado. Desde esta pestaña puedes escoger dos acciones:

- 3.1. Añadir una Nueva Evaluación para un Empleado (Consulta el punto 4)
- 3.2. Revisar el perfil de un empleado haciendo click en "Ir a Perfil de Empleado" en la fila correspondiente.
4. Al hacer click en 'Añadir Nueva Evaluación', una nueva pestaña se mostrará, donde el gerente de unidad evaluará a su empleado. Al seleccionar el Nombre completo del empleado de la lista desplegable, el sistema traerá toda la información

INICIALIZACIÓN

Paso 1: Ingrese las categorías

Factores para docentes y personal operativo	1	Conocimiento del Trabajo
	2	Solución de Problemas
	3	Planeación y Organización
	4	Comunicación
	5	Administración del tiempo
	6	Iniciativa y compromiso
	7	Flexibilidad
	8	Productividad y Calidad
	9	Innovación
	10	Persuasión
Adicional a los factores anteriores estos factores son para Coordinadoras/ Subdirectora/Directora/ mandos medios y altos	11	Desarrollo de colaboradores
	12	Organización del trabajo
	13	Dirección
	14	Trabajo en equipo
	15	Manejo de la calidad
	16	Responsabilidades Corporativas
	17	Diversificación
	18	Orientación estratégica
	19	Administración financiera
	20	Administración de la innovación

Paso 2: Ingrese las preguntas

#	Preguntas	Categorías
1	Conoce las responsabilidades y actividades de su puesto, así como los métodos para llevar las a cabo y la manera en que se relaciona su función con otras áreas.	Conocimiento del Trabajo
2	Identifica los problemas urgentes y analiza en forma apropiada la información, empleando un buen criterio para el desarrollo y evaluación de alternativas de solución.	Solución de Problemas
3	Establece un programa de trabajo, asignando prioridades y cubriendo expectativas. Atiende detalladamente y termina el trabajo esperado.	Planeación y Organización
4	Tiene facilidad para comprender y emitir comunicados en forma verbal y escrita. Mantiene informados al supervisor y a los demás.	Comunicación
5	Emplea su tiempo en forma efectiva respetando sus compromisos, sin descuidar la atención de asuntos urgentes.	Administración del tiempo
6	Emprende proyectos en forma oportuna y mantiene un sentido de responsabilidad de éstos hasta su conclusión, aceptando los riesgos que los mismos implican.	Iniciativa y compromiso
7	Acepta cambios en su plan de trabajo. Es abierto, constructivo y responde en forma positiva a nuevas ideas y métodos de	Flexibilidad
8	Realiza sus tareas de acuerdo a los estándares de calidad y productividad existentes en la compañía.	Productividad y Calidad
9	Se sale de la rutina y propone nuevas ideas para el desarrollo y mejoramiento de su trabajo, productos y procedimientos.	Innovación
10	Transmite sus ideas en sentido convincente y proporciona el soporte necesario para su logro; se gana el apoyo de los demás.	Persuasión

Paso 3: Departamentos / Áreas / Divisiones

1	Plan
2	Recursos Humanos
3	Operaciones
4	Dirección Ejecutiva
5	
6	
7	
8	
9	
10	

EMPLEADOS

AÑADIR

#	Nombre Completo	Cargo / Posición	Gerente	Departamento	Fecha de Ingreso	Evaluaciones	Perfil
1	Velvet Navas	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Pre-Primaria	14.03.17	2	Ir a Perfil de Empleado
2	Ruby Ruano	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Pre-Primaria	02.02.16	3	Ir a Perfil de Empleado
3	Evelyn Ramos	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Pre-Primaria	05.09.18	3	Ir a Perfil de Empleado
4	Mildred Rivas	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	01.07.18	2	Ir a Perfil de Empleado
5	Eva Duarte	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	25.11.17	2	Ir a Perfil de Empleado
6	Nidia Boror	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	04.10.19	2	Ir a Perfil de Empleado
7	Brenda Hernández	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	13.05.18	3	Ir a Perfil de Empleado
8	Lesly Velásquez	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	15.01.16	2	Ir a Perfil de Empleado
9	Jennifer Tepeu	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	01.12.17	2	Ir a Perfil de Empleado
10	Georgina Ramírez	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	02.01.16	2	Ir a Perfil de Empleado
11	Elvía Márquez	Maestra	Rebeca Chacón	Maestros Primaria	01.06.15	2	Ir a Perfil de Empleado
12	Rebeca Chacón	Coordinadora	Rebeca Chacón	Coordinador área español	01.01.13	2	Ir a Perfil de Empleado

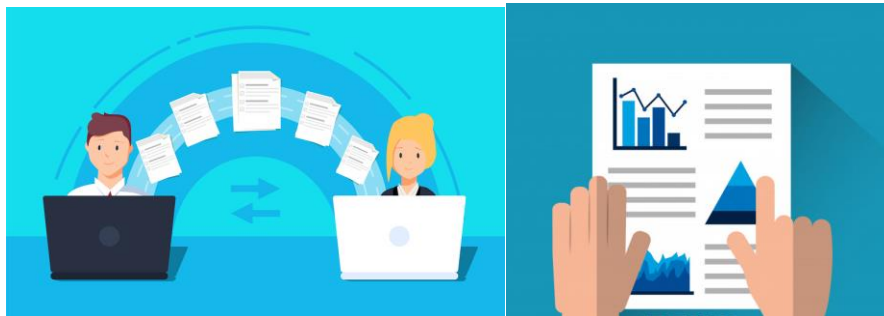
PERFIL DE COLABORADORES

[IR A EMPLEADOS](#)
#: Cargo: Coordinador: Nombre: Fecha Ingreso: Departamento:

#	Fecha	Puntuación	Desempeño	Revisar
1	12.02.19	70	Bueno	Check
2	05.05.19	96	Excelente	Check
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

PASO 5

El Gerente de RRHH traslada vía electrónica a cada área los resultados obtenidos.



PASO 6

Cada área coordina entrevista de retroalimentación con cada integrante de su equipo de trabajo, esto para dar a conocer las fortalezas y las áreas de mejora que se obtuvieron en la respectiva evaluación del desempeño 360°.



PASO 7

Llenar formato de calificación de la evaluación del desempeño 360°, donde se incluye la calificación obtenida, así como todos los acuerdos que tenga el jefe con la persona evaluada. Es importante colocar las fechas en las que se realizarán las mejoras.



CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Esta calificación estima el desempeño durante el período de evaluación tomando en consideración las responsabilidades generales del puesto, los objetivos específicos de trabajo y la evaluación de los factores del desempeño.

- NS:** Resultados no satisfactorios. El colaborador no cumplió con los requerimientos básicos del puesto. Se requiere un programa correctivo con fecha _____
- I:** Se requiere mejorar para cumplir. El colaborador ha estado asignado más de doce meses a este puesto y ha cumplido inconsistente y escasamente los requisitos mínimos del puesto.
- A:** Avanzado hacia un desempeño satisfactorio. El colaborador tiene menos de un año en el puesto y está haciendo buenos progresos tendientes a cumplir con los requerimientos del puesto.

Ingresar la fecha en la que se está realizando la entrevista de retroalimentación.

PASO 8

Realizar en conjunto planes de acción (llenar formato) donde se deben detallar las acciones que se realizarán para cerrar las brechas que se detectaron.

Plan de mejoramiento del desempeño del trabajo

Este plan debe enfocarse a las necesidades de desarrollo identificadas por el desempeño en las responsabilidades generales del puesto, en los objetivos específicos de trabajo y en los factores del desempeño. El mejoramiento del desempeño debe estar específicamente dirigido, y pueden apoyarse en actividades como asignación de tareas o proyectos, cambio de labores, participación en grupos de trabajo, participación de cursos, seminarios y otros.

F. _____

Evaluado

F. _____

Evaluador

Las brechas detectadas deberán ser analizadas detalladamente, revisando las acciones propuestas y validando si es necesario integrar alguna necesidad de capacitación.

La evaluación del desempeño finaliza con el cierre de brechas, los cuales se deberán verificar en la siguiente evaluación de desempeño, por lo que se deberá dar seguimiento al plan de acción determinado con anterioridad cumpliendo las fechas propuestas.



ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Gráfica sobre la importancia de conocer el desempeño laboral.....	35
Figura 2. Gráfica de conocimiento de funciones que deben cumplir.....	36
Figura 3. Gráfica de conocimiento del descriptor de puestos.....	36
Figura 4. Gráfica de validación de lineamiento entre los objetivos de la organización y los objetivos del puesto de trabajo.....	37
Figura 5. Gráfica de proveer los recursos necesarios para el desarrollo de funciones.....	37
Figura 6. Gráfica de aceptación de opiniones y valoración de estas.....	38
Figura 7. Gráfica de retroalimentación de labores.....	38
Figura 8. Gráfica de ofrecimiento de capacitaciones.....	39
Figura 9. Gráfica de motivación.....	39
Figura 10. Gráfica de oportunidades de crecimiento.....	40
Figura 11. Gráfica de evaluación del desempeño del Coordinador hacia maestros a cargo.....	41
Figura 12. Gráfica del conocimiento del trabajo de los maestros.....	41
Figura 13. Gráfica de solución de problemas.....	42
Figura 14. Gráfica de planeación y organización.....	42
Figura 15. Gráfica de la comunicación.....	43
Figura 16. Gráfica de administración del tiempo.....	43
Figura 17. Gráfica de iniciativa y compromiso.....	44
Figura 18. Gráfica de flexibilidad.....	44
Figura 19. Gráfica de productividad y calidad.....	45
Figura 20. Gráfica de innovación.....	45
Figura 21. Gráfica de persuasión	46
Figura 22. Gráfica de evaluación del desempeño que maestros y subdirector le realizaron a la Coordinadora del área de español.....	46

Figura 23. Gráfica de evaluación del desempeño que maestros y subdirector le realizaron a la Coordinadora del área de español.....	47
Figura 24. Gráfica de autoevaluación que los maestros se realizaron versus la evaluación que la Coordinadora del área de español les realizó	48
<i>Figura 25.</i> Gráfica de evaluación que los pares le realizaron a los maestros.....	48
<i>Figura 26.</i> Gráfica de evaluación que el coordinador y los pares le realizaron a los maestros.....	49