

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



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° EN LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE  
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN  
CARLOS DE GUATEMALA.



ZOILA MARITZA LÓPEZ CARDONA  
GUATEMALA, 23 DE AGOSTO 2020.  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° EN LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE  
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD DE  
SAN CARLOS DE GUATEMALA.

**BASE NORMATIVA: “GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL  
PLAN DE TRABAJO E INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN MAESTRÍA EN ARTES.”**



ASESOR: LIC. MSc. JUAN CARLOS LEMUS  
AUTOR: ZOILA MARITZA LÓPEZ CARDONA  
GUATEMALA, 23 DE AGOSTO 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldan  
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. Julio de León  
Evaluador: MSc. Evelyn Cardona  
Evaluador: MSc. Judith Morales



ACTA/EP No. 2077

## ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-014-JPFS-2020

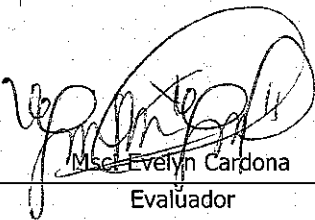
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 3 de octubre de 2020, a las **14:00 - 14:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada (o) **Zoila Maritza López Cardona**, carné No. **200912855** 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 **Evaluación del desempeño 360° en la Escuela de Estudios de Postgrado de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala** 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 74 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Adicionar correcciones en su tesis que incluyen, revisión ortográfica y gramática, corrección de lineamientos relacionados con el reglamento de tesis (referencia de APA, formato, forma).

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

  
Msc. Julio de León  
Coordinador

  
Msc. Evelyn Cardona  
Evaluador

  
Msc. Judith Morales  
Evaluador

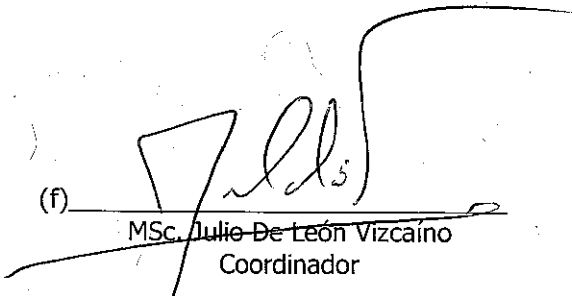
  
Licda. Zoila Maritza López Cardona  
Sustentante

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Zoila Maritza López Cardona** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 09 de octubre de 2020.

(f)



MSc. Julio De León Vizcaino  
Coordinador

## **AGRADECIMIENTOS A**

<b>Dios</b>	Por ser fuente de sabiduría, por su infinita bondad y por todas las bendiciones en mi vida.
<b>Mis padres</b>	Manuel Alfredo López Rubí Adelaida Cardona Carrillo Por ser un ejemplo de esfuerzo, por el amor, los consejos y por el apoyo incondicional
<b>Mis abuelos</b>	Manuel López Mercedes Rubí Por el amor, consejos y motivación.
<b>Mis hermanos</b>	Eduardo, Mónica y Ricardo, por estar conmigo siempre, el cariño y buenos deseos.
<b>Mis mejores amigas</b>	Diana Alfaro y Lourdes Molina, por su amistad incondicional, el afecto y apoyo que me brindan en cada aspecto de mi vida.
<b>Mis amigos</b>	Luis Ramos, Karen López, Sinthia Echeverría, por el compañerismo, la amistad, el cariño y la complicidad en estos años de estudio, es un honor haber culminado esta meta juntos.
<b>Asesor de trabajo de graduación</b>	MSc. Juan Carlos Lemus Ríos, por su tiempo, dedicación y compartir sus conocimientos para realizar un excelente trabajo de graduación.
<b>Escuela de Estudios de Postgrado de Ingeniería</b>	Al personal de la Escuela, principalmente a él Licenciado Luis Ricardo Cuevas Cordón, por la valiosa colaboración brindada, para poder llevar a cabo este trabajo de graduación.
<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por ser el centro de aprendizaje y formar profesionales de calidad.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>iii</b>
<b>1. ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Universidad pública .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.1 Postgrado .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Administración de Recursos Humanos .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Competencias laborales.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3.1 Tipos de competencias laborales.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3.2 Desarrollo de competencias laborales dentro de la organización .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4 Evaluación de desempeño .....</b>	<b>11</b>
<b>2.4.1 Objetivos de la evaluación del desempeño .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4.2 Objetividad en el proceso de evaluación.....</b>	<b>12</b>
<b>2.4.3 Retroalimentación del empleado.....</b>	<b>13</b>
<b>2.4.4 Autoevaluación del desempeño .....</b>	<b>13</b>
<b>2.5 Métodos de evaluación de desempeño.....</b>	<b>14</b>
<b>2.5.1 Método de escala gráfica .....</b>	<b>14</b>
<b>2.5.2 Método de distribución forzada.....</b>	<b>15</b>
<b>2.5.3 Escalas de clasificación basadas en el comportamiento .....</b>	<b>15</b>
<b>2.6 Evaluación de desempeño 360°.....</b>	<b>16</b>
<b>2.6.1 Capacitación de evaluadores.....</b>	<b>16</b>
<b>2.6.2 Opinión interna .....</b>	<b>17</b>
<b>2.6.3 Opinión externa.....</b>	<b>17</b>
<b>2.7 Responsabilidades en la evaluación del desempeño 360° .....</b>	<b>18</b>
<b>2.7.1 Subordinados.....</b>	<b>18</b>
<b>2.7.2 Supervisor o jefe inmediato .....</b>	<b>19</b>
<b>2.7.3 Compañeros de trabajo o pares evaluadores .....</b>	<b>19</b>
<b>2.7.4 Responsabilidad del área de recursos humanos.....</b>	<b>20</b>
<b>2.7.5 Evaluación de los clientes .....</b>	<b>20</b>
<b>2.7.6 Período de evaluación.....</b>	<b>21</b>
<b>2.8 Prácticas laborales de alto rendimiento .....</b>	<b>21</b>

<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1 Definición del problema</b> .....	<b>22</b>
3.1.1 Punto de vista .....	23
3.1.2 Delimitación del problema .....	23
3.1.3 Unidad de análisis .....	23
3.1.4 Ámbito geográfico .....	23
<b>3.2 Objetivos</b> .....	<b>23</b>
3.2.1 Objetivo general.....	23
3.2.2 Objetivos específicos .....	24
<b>3.3 Método, técnicas e instrumentos</b> .....	<b>24</b>
3.3.1 Definición de la estructura de evaluación .....	24
3.3.2 Factores de rendimiento: .....	25
3.3.3 Instrumentos .....	25
<b>4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>26</b>
4.1 Estructura de evaluación del desempeño 360° .....	26
4.2 Guía de aplicación de evaluación del desempeño 360° .....	27
4.3 Presentación de resultados de la implementación de prueba piloto	27
4.4 Discusión de resultados.....	34
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>39</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>40</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>42</b>
<b>E-GRAFÍA</b> .....	<b>43</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>44</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>95</b>



## RESUMEN

La evaluación del desempeño es un sistema que sirve para valorar el rendimiento de los colaboradores con objetividad, este se basa en calificar el trabajo que se desarrolla, el cumplimiento de metas y objetivos planteados, las responsabilidades y el comportamiento personal. Con el propósito de fomentar el desarrollo de los colaboradores para beneficio individual y de la escuela de postgrado, sin embargo, en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala no se realiza un sistema de evaluación del desempeño con lo cual se tiene la desventaja de no retroalimentar y fortalecer las áreas de mejora en los colaboradores.

La Escuela de Estudios de Postgrado inicio su crecimiento con nueve Maestrías en Artes, una Maestría en Ciencias y un programa de Doctorado, actualmente ofrece adicionalmente 16 programas de especialización.

La metodología utilizada para este trabajo de graduación es una evaluación del desempeño 360°, donde se evalúan los factores de rendimiento más importantes de acuerdo con las responsabilidades según se observó en los descriptores del puesto, los colaboradores evaluados fueron: Asistente de Dirección, Jefe de Control Académico y Tesorero I y los mismos cumplen con el lineamiento de evaluadores 360°: jefe inmediato, subordinado, colaterales y clientes (internos o externos).

En la presentación y discusión de resultados se muestran la suma de las calificaciones obtenidas de los evaluadores de los diez factores de rendimiento que son: comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, iniciativa, resolución de problemas, mejora continua, organización y administración del tiempo, cantidad de trabajo, enfoque en el cliente y enfoque en los resultados, los resultados indicaron que el rendimiento de las jefaturas de la Escuela de Postgrado se encuentra en la categoría de muy bueno, con notas entre 80 a 89 puntos, debido a que hay factores que se deben fortalecer en el comportamiento de los colaboradores.

Por último, como conclusión en este trabajo de graduación es importante resaltar que la prueba piloto realizada para evaluar el rendimiento y comportamiento de las jefaturas de la escuela de Postgrado permitió identificar áreas de mejora que se deben retroalimentar y fortalecer en los colaboradores, por lo tanto, las evaluaciones del desempeño presentaron resultados exitosos y se recomienda implementarse por lo menos una vez al año.

## INTRODUCCIÓN

Es importante que la universidad vele por el bienestar y satisfacción de los colaboradores en el desempeño del trabajo que realizan. Por lo tanto, para realizar la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, es significativo que la misma se adecue y cumpla con las necesidades de mejora continua, para que presente resultados positivos en el cumplimiento de objetivos establecidos y la aceptación por parte de los colaboradores. En el presente trabajo se diseñó un modelo de evaluación del desempeño 360° para aplicarlo a los colaboradores del área administrativa de la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la cual ayudará a evaluar el rendimiento de los colaboradores al desempeñar sus funciones.

El presente trabajo de graduación tiene como tema principal: Evaluación del desempeño 360° en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo que tiene como objetivo general diseñar este modelo de evaluación, para colaborar con la mejora de la calidad en las actividades laborales de los colaboradores.

Es por esto que en el capítulo I se presentan los antecedentes que introducen al conocimiento del tema de un sistema de evaluación del desempeño, se exponen las referencias teóricas y empíricas que ayudan a comprender los resultados del presente trabajo.

En el capítulo II muestra el marco teórico y conceptual donde se desarrollan los conceptos que fundamentan la importancia en la elaboración de un diseño e implementación de un sistema de evaluación del desempeño 360°.

Así mismo, el capítulo III describe la metodología utilizada de evaluación 360° también presenta el objetivo general y los objetivos específicos, así como, el planteamiento del problema. Por último, el capítulo IV contiene la presentación y discusión de resultados obtenidos de la prueba piloto realizada en los puestos de jefaturas de la Escuela de Postgrado

# CAPÍTULO I

## 1. ANTECEDENTES

La universidad inició labores con siete cátedras: teología, escolástica, teología moral, cánones, leyes, medicina y dos idiomas indígenas. Así mismo, se añadieron las cátedras de fundamentos legales, y artes, que incluía gramática, dialéctica, retórica, aritmética, geometría, astronomía y música.

Sagastume (2013), explica que la universidad estatal nace con la necesidad de formar profesionales que contribuyan con una labor social y retribuyan al pueblo guatemalteco la inversión realizada en cada uno de los egresados. La Universidad de San Carlos, fundada en 1676, en su época inicial graduaba teólogos, abogados y, más tarde, médicos. Hacia 1769 se crearon los cursos de Física y Geometría, paso que marcó el inicio de la enseñanza de las Ciencias Exactas en Guatemala.

La creación de la Escuela de Estudios de Postgrado se fundamenta en lo resuelto en el Punto Quinto, inciso 5.9 del Acta 16-2003 de sesión ordinaria de la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería, celebrada el 29 de mayo de 2003. Inicio su crecimiento con nueve Maestrías en Artes, una Maestría en Ciencias y un programa de Doctorado, actualmente ofrece adicionalmente 16 programas de especialización. (Manual de Organización Escuela de Estudios de Postgrado Facultad de Ingeniería, 2017)

La Escuela de Estudios de Postgrado tiene como finalidad ofrecer a los profesionales de la ingeniería, diversas opciones formativas a nivel de postgrado, basadas en la aplicación de la ciencia y la tecnología en el desarrollo de la investigación y la innovación, que contribuyan a la solución de problemas de interés nacional.

Nieto (2018), realizó un “Análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación 360° de la gerencia de administración y finanzas del gobierno regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles”, en Perú, Chiclayo, optando al título de Licenciado en Administración de Empresas (tesis), en la Universidad Católica

Santo Toribio de Mogrovejo Escuela de Administración de Empresas. Utilizando la metodología con diseño no experimental, ya que se estudió una situación ya existente; es decir, a los colaboradores en su estado natural y sin ser influenciados de alguna manera para las posibles respuestas. Planteo la interrogante ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas del Gobierno Regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles?, a través del objetivo de evaluar el nivel de competencias del personal del Gobierno Regional del departamento de Lambayeque basado en la evaluación de 360° bajo el modelo de Martha Alles. Básicamente usa las dimensiones que se ajustan a esta problemática, obteniendo, así como resultado del análisis de confiabilidad del 0,852, resultado óptimo para obtener la confiabilidad de los resultados. Concluyendo, que, dentro de las competencias Cardinales, la tercera dimensión Enfoque a resultados presenta un plano distinto. En este caso solo se toman dos escalas, un 80% considera que el área trabaja de manera muy buena, y sólo el 20% como excelente. Según los resultados hallados, el compromiso y el sentido de pertinencia son lo medianamente representativo, mientras que el nivel de desempeño es que más valoración tiene. Por lo que, la presente investigación se basó en la elaboración de una propuesta en concreto, por lo que no presenta lista de recomendaciones.

De igual manera, Paredes (2017), realizó una “propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz”, en Perú, para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública (tesis), de la Universidad Cesar Vallejo. Se planteó la problemática ¿Cuál es la Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017? Estableciendo como objetivos describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz. Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz. Diseñar una propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017. Utilizando el método diseño de investigación no experimental, por cuanto el investigador busca

y recoge información relacionada con el objeto de estudio, no presentándose la administración o control de un tratamiento, es decir está constituida por una variable y una población. Por lo que, de acuerdo con los resultados obtenidos se comprobó a partir del diagnóstico de la evaluación del desempeño la necesidad de elaborar una propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017, en conclusión, respecto al cumplimiento de las políticas existe una percepción negativa que se encuentra en las valoraciones ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a cumplimiento de la normativa legal (49%) de la evaluación del desempeño, y en que los documentos institucionales se detalle el proceso de evaluación de desempeño, del mismo modo en proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo, en los conocimientos del puesto (53%), a la comunicación de forma oportuna del cronograma de evaluación de desempeño (30%), la publicación de los resultados de evaluación de desempeño (37%) y en cuanto a la valoración del desempeño existe una percepción negativa en desacuerdo respecto cumplimiento del funcionario con aptitudes para desempeñar cargo de mayor responsabilidad (44%), capacidad de trabajo en equipo (49%), iniciativa en el trabajo (44%) y solo existe una percepción positiva de la valoración de las capacidades de actuación con criterio y objetividad en su trabajo (40%), disciplina y organización (42%), cortesía en el trabajo y atención al público (42%). Por ellos se concluye que el personal administrativo contratado por la modalidad CAS 1057, no conoce de las políticas generales, los procesos de evaluación del desempeño de la Municipalidad Provincial de Huaylas. Recomendando, la implementación de una propuesta de evaluación del desempeño de los trabajadores que fortalezcan el proceso de sensibilización de la importancia del cumplimiento de la normativa de este proceso en la gestión pública de los gobiernos provinciales y locales.

Así mismo, Ruiz (2016) realizó la tesis “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° del personal de la planta industrial Chemoto S.A.C. Lambayeque – 2015”, en Perú, para optar al título profesional de ingeniero industrial (tesis), en la Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Formulando la interrogante, ¿El desempeño del personal de la Planta Industrial Chemoto S.A.C., mejorará con el nuevo Sistema

de Evaluación de 360°? Para la cual se planteó el objetivo de proponer un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° en la Planta Industrial CHEMOTO S.A.C., para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. La metodología utilizada fue bajo diseño no experimental, que podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Los resultados permitieron tener la opinión de los mismos, recabando información sobre la evaluación de desempeño, es decir si se cuenta con ella, que aspectos se deben o no evaluar al momento de implementarla dentro del área objeto de estudio, asimismo al nivel operativo para evaluar el grado de satisfacción con respecto a las relaciones sociales que se da en la empresa, beneficios e incentivos laborales, las condiciones físicas y materiales, las relaciones con la autoridad y las políticas administrativas de la empresa. Concluyendo, que la situación actual del modelo de evaluación de desempeño de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. de Lambayeque, observamos que están empleando un sistema de evaluación del desempeño tradicional, con uso de instrumentos poco confiables. Consideran que la empresa debería medir periódicamente sobre las áreas más relevantes o aquellas críticas donde es necesario reforzar positivamente sus acciones. Por lo que se recomienda diseñar e implementar un programa de incentivos laborales para mejorar el nivel de satisfacción y clima laboral de la empresa.

A la vez, Girón (2016), realizó “sistema de evaluación del desempeño para una distribuidora de medicamentos ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala”, en Guatemala, para optar al título de Licenciada en Administradora de Empresas (tesis), de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se utilizaron el método científico y método deductivo-inductivo, teniendo como objetivo contar con una herramienta que contribuya a medir el desempeño, integrar los objetivos y establecer criterios para el desarrollo del recurso humano de las diferentes áreas que conforman la empresa distribuidora de medicamentos, que proporcione al colaborador una adecuada y periódica retroalimentación acerca de su rendimiento laboral. Como resultado de acuerdo a las entrevistas realizadas dentro de la empresa objeto de estudio se ha logrado determinar que actualmente no existe un proceso formal de evaluación del desempeño laboral a los trabajadores de la

empresa, cada uno de los jefes posee sus propias percepciones del desempeño de sus colaboradores utilizando métodos empíricos para determinar la adecuada realización de las funciones de las áreas. Por lo que se concluyó, que la empresa distribuidora de medicamentos no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño formal, que le permita identificar el desempeño de sus colaboradores y el potencial que cada uno posee para realizar las funciones en el puesto de trabajo, ni se genera compromiso entre ambas partes y no se proporciona seguimiento a las acciones definidas para alcanzar los objetivos propuestos. Recomendando, Implementar el sistema de evaluación del desempeño propuesto para los colaboradores de la empresa distribuidora de medicamentos, por medio del área de recursos humanos, para conocer el rendimiento de los trabajadores, así como el potencial que cada uno posee y tomar acciones de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos, para lo cual se sugiere evaluar y considerar el proyecto de tesis.

Por último, Mendoza (2014), en su tesis “efecto de la evaluación de desempeño de los fiscales del Ministerio Público en la cantidad y calidad de las resoluciones de casos de persecución penal en la república de Guatemala”, en Guatemala, optando al grado de Maestría en Administración de Recursos Humanos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se utilizó la metodología apoyada en métodos de investigación no experimentales para alcanzar el objetivo de establecer el efecto que tiene la aplicación de la evaluación del desempeño que se realiza anual y sistemáticamente al personal de fiscalía, en los resultados que obtiene el Ministerio Público en la gestión de casos de persecución penal, de acuerdo con el análisis de los resultados, las entrevistas realizadas al personal fiscal y la observación directa de los procesos de trabajo reflejan que: si bien es cierto que el actual sistema de “evaluación del desempeño” del Ministerio Público cumple con los objetivos para los cuales fue creado, éste es más bien un sistema de “evaluación del rendimiento” y no le permite aprovechar a la institución las bondades de realizar una verdadera evaluación del desempeño laboral, la cual debe perseguir el identificar las causas por las que los fiscales no están siendo eficientes en su trabajo y facilitar la implementación de medidas que mitiguen o por lo menos minimicen estas causas,



permitiendo a la vez la planificación de un cambio conductual y de la cultura organizacional, así como el desarrollo personal y profesional de los fiscales. Concluyendo que los factores que están afectando negativamente el desempeño de los fiscales del Ministerio Público son, principalmente: a) la falta de programas de capacitación y desarrollo alineados a las políticas y estrategias de persecución penal implementadas por la institución; b) Tardanza de la Dirección de Recursos Humanos para cubrir las plazas vacantes y gestionar las acciones y movimientos de personal; c) Procesos de persecución penal no optimizados; d) Falta de materiales y equipo apropiado para realizar las diligencias de investigación; y e) sobrecarga de trabajo. Por lo que, se recomendó vincular los resultados de las evaluaciones periódicas del desempeño a la formulación de los planes de capacitación y desarrollo del personal, los cuales hoy permanecen aislados, así como a las estrategias de revisión y optimización de procesos, dotación de recursos y otorgamiento de incentivos, pecuniarios y no pecuniarios, tales como becas, promociones, ascensos, reconocimientos, etc.

Por lo tanto, de acuerdo con las investigaciones anteriores se confirma la importancia que tiene la implementación de un sistema de evaluación del desempeño y lo beneficioso que el mismo resulta en los diferentes tipos de organizaciones, debido a que identifica colaboradores potenciales, deficiencias en el rendimiento, permite la retroalimentación para corregir errores, acercamiento entre el jefe y el colaborador, así como, puede influir de forma directa para otorgar incentivos.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Universidad pública**

Es una institución que crea, produce y difunde el conocimiento, científico, humanístico y tecnológico. El sistema educativo público es responsabilidad del Estado, por lo que la educación es gratuita, toda la población tiene oportunidad de ingresar siempre que se aprueben las evaluaciones de admisión.

Asimismo, la Constitución Política de la República de Guatemala, indica que la Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución autónoma con personalidad jurídica, que en su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y garantizar la educación profesional universitaria estatal. (Const., 1986, art. 82).

##### **2.1.1 Postgrado**

Estudios de posgrado o postgrado corresponde al ciclo de estudios de especialización que se cursa tras el título de grado.

El estudio de postgrado es la última fase de la educación formal e incluye los estudios de especialización, maestría y doctorado. Las características de los postgrados dependen de cada país o institución. Hay cursos de posgrado que duran un bimestre, otros pueden extenderse por más de un año.

#### **2.2 Administración de Recursos Humanos**

Ayuda a organizar al personal que integra una organización, el fin es reclutar, ordenar, motivar y capacitar, para mejorar la eficiencia del colaborador y que se cumplan las metas personales en conjunto con los de la organización.

Tal como lo define Mondy (2010):

La administración de recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Basicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros, esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. (p.4)

Por lo tanto, la administración de recursos humanos es un proceso administrativo muy importante, aplicado al incremento y conservación del esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos y habilidades del capital humano, sin este sería imposible el desarrollo individual y organizacional.

### **2.3 Competencias laborales**

Las organizaciones necesitan personal competente para realizar satisfactoriamente las actividades que desempeñan, es importante que se tengan actitudes correctas de acuerdo con las situaciones que se presenten, que se tenga el conocimiento necesario para llevar a cabo las tareas y aprovechar correctamente los recursos que se proporcionan. por lo que las competencias preparan al capital humano a desarrollar una tarea específica.

Castillo (2012), cita a Fernández (2007) quien define competencias como:

Una competencia es la capacidad de un trabajador para desempeñar funciones inherentes a su empleo. Las competencias también se definen como la capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y experiencias en el desarrollo de las tareas propias de una profesión y en un puesto. (p. 77).

Por lo anterior, competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea. Las competencias abarcan los conocimientos, actitudes y habilidades, de una persona.

Dentro de la organización se busca alinear las competencias personales de los colaboradores con las competencias clave de la organización, desde esa perspectiva, las empresas pueden distinguirse de los competidores.

Así también, Rubió (2016) indica que las competencias son:

Características estables y permanentes del ser humano que se ponen de manifiesto mediante comportamientos o conductas al ejecutar una tarea o cuando se realiza un trabajo. Por lo tanto, se considera que el concepto «competencia» es una parte de la personalidad de los individuos que permite predecir sus comportamientos o conductas. (p. 105)

Las personas tienen competencias de punto inicial que son las habilidades generales que se desempeñan en un empleo manejando responsabilidades mínimas, así mismo, para un buen desempeño se necesitan las competencias diferenciales que son los factores que distinguen a las personas de niveles superiores, la combinación de ambas hace un colaborador competente en las organizaciones.

### **2.3.1 Tipos de competencias laborales**

Es importante que el departamento de recursos humanos defina cuáles son las competencias que se requerirán en los puestos de trabajo y que las mismas estén alineadas a cumplir con los objetivos de la organización, para eso debe utilizar los tipos de competencias que existen y dejarlas reflejadas en los descriptores de puesto para que los colaboradores al desempeñar el trabajo cumplan con ese perfil.

Castillo (2012), cita a Ibarra (2009) para clasificar los tipos de competencias siguientes:

- Las competencias básicas son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que toda persona necesita para desempeñarse eficiente y eficazmente en una actividad productiva, cualquiera sea la naturaleza y nivel de calificación que ésta demanda. Ejemplos de ellas son la comunicación efectiva, el manejo de números, la lecto-escritura y el trabajo en equipo.
- Las competencias genéricas son los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que son comunes a una cadena productiva o familia

ocupacional. Por ejemplo: manejo de conflictos y procesos de la organización o también es el caso del trabajo en equipo.

- Las competencias específicas consisten en conocimientos con mayor contenido específico y dirigido a una determinada función u ocupación especializada, por ejemplo: alistar herramientas, reparar motores y construir muros, y las competencias sociales, inseparables de las otras, versan sobre el vínculo que mantiene el trabajador con el sistema de empleo y con los cambios en el mercado de trabajo. Éstas últimas identifican a un trabajador analítico, activo y crítico de los cambios en el mercado de trabajo y de su impacto en la sociedad, en la cultura, en los hábitos de consumo, en el ambiente, etc. (p.77)

Por lo anterior, para que un individuo posea un desempeño laboral competente, se requiere la combinación de los tres tipos, para que sean aplicados a problemas y situaciones concretas del trabajo.

### **2.3.2 Desarrollo de competencias laborales dentro de la organización**

De acuerdo con la posición que ocupa la persona en la estructura organizacional y en las responsabilidades del puesto pueden desarrollarse las competencias. Castillo (2012), cita a Alles (2005), quien resalta que “La clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas.” (p.74)

Por lo anterior expuesto, las personas han desarrollado competencias a través de actividades de aprendizaje por educación formal, no formal y capacitaciones específicas, por lo tanto, dentro de las organizaciones dejar que los colaboradores asignados a un puesto de trabajo lo aprendan a desempeñar y que resuelvan situaciones complejas es una forma de desarrollarles las aptitudes y habilidades.

De acuerdo con, Castillo (2012) el desarrollo puede darse de las siguientes maneras:

- 1) Rotación de puestos. Implica asignar a una persona de manera temporal a distintos puestos a fin de que conozca la función y sobre el trabajo, aprenda los aspectos fundamentales del mismo, algunas organizaciones llegan a planificar esta rotación a efecto de que todo el personal, o la mayor parte de este, pase por distintas áreas, en otros casos simplemente se van atendiendo las necesidades conforme surgen.
- 2) Asignación a nuevos proyectos. Se asigna al empleado a un grupo o comité que tiene como función la resolución de algún problema o el diseño de un proyecto nuevo.
- 3) Asignación como asistente a nivel de dirección. En este caso, el trabajador es asignado como asistente de una persona con mayor jerarquía para observar la actuación de dicho directivo con fines de capacitación.
- 4) Paneles de gerentes para entrenamiento. Es una variante del punto anterior. Se trata de grupos de trabajo con un propósito específico como puede ser el desarrollo de una o varias competencias en particular (p.78)

Esto significa que entre más rotación interna se haga con los colaboradores, más especialistas se hacen en conocer el funcionamiento organizacional, por lo tanto, aumentan su nivel de competitividad y se vuelven expertos en la realización de las actividades laborales que realizan.

## **2.4 Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño es un instrumento que comprueba el cumplimiento de los objetivos, de tal manera que se puede medir el rendimiento, la conducta y la obtención de resultados de una manera integral y objetiva de los colaboradores para ir mejorando constantemente. de acuerdo con Chiavenato (2011), la define como: “es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo.” (p. 202).

Este proceso es importante y difícil de lograr de manera adecuada debido a que no siempre es bien visto por los colaboradores, ya que comúnmente lo consideran una forma de juzgar el trabajo que realizan.

Sin embargo, esto contribuye a la toma de decisiones de manera correcta y acertada debido a que si el desempeño supera los objetivos esperados es importante seguir alentando a los colaboradores, pero si el objetivo no es alcanzado se debe detectar el problema, necesidades o factores que están interviniendo y corregirlos para lograr mejorar el desempeño.

#### **2.4.1 Objetivos de la evaluación del desempeño**

Al implementar un sistema de evaluación del desempeño se tiene la responsabilidad de darle la orientación de lo que se desea alcanzar con esto, ya que el objetivo de este instrumento es valorar y mejorar el trabajo de los colaboradores para beneficio de la organización, por lo tanto, se pueden alcanzar objetivos fundamentales que Chiavenato (2011), explica en las tres fases siguientes:

- 1) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- 2) Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
- 3) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos. (p. 207)

Por lo anterior, para obtener los resultados que se desean alcanzar en la evaluación del desempeño es importante compartir y dejar claros a los colaboradores los objetivos que se desean cumplir, lo beneficioso que esto es para su rendimiento, debido a que no se pretende juzgar el desempeño del trabajo si no de aprovechar la oportunidad de mejora personal y profesionalmente.

#### **2.4.2 Objetividad en el proceso de evaluación**

La objetividad de los evaluadores al momento de calificar el desempeño es fundamental para el éxito del sistema de evaluación, debido a que se necesita identificar mejoras por hechos reales y congruentes, por lo tanto, esta parte del proceso debe realizarse por personas capacitadas y competentes.

Alfaro (2012), define la objetividad de la siguiente manera:

Esta premisa indica que al establecerse los criterios de ejecución se deberá buscar la máxima objetividad de ellos, es decir, que deben estar totalmente libres de gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que los establece. (p. 106)

Esto significa que al momento de calificar los evaluadores deben ser neutrales y basarse en el comportamiento que han percibido de la interacción laboral con los evaluados, por lo que, deben poseer suficiente información del desempeño y rendimiento para emitir un juicio.

### **2.4.3 Retroalimentación del empleado**

Esta es la última etapa del proceso, en la cual lo importante es comunicar al empleado los resultados de la evaluación y retroalimentarlos en relación con la calificación que obtuvieron en el desempeño.

Amador (2015) se refiere a esta etapa como:

La retroalimentación se refiere a la comunicación con el evaluado en donde se le comenta los avances o término de la evaluación y se está dispuesto a una aclaración, complemento o ratificación, el informe final de los resultados obtenidos se le presentará por principio al evaluado y a nivel directivo. (p. 248)

El acercamiento que los jefes tienen con los colaboradores en la etapa de retroalimentación resulta beneficioso, ya que se pueden aclarar dudas y conocer las causas que afecten el desempeño, por lo tanto, la comunicación debe ser clara y fluida, para alentar a los colaboradores a la mejora continua.

### **2.4.4 Autoevaluación del desempeño**

Ayuda a que los colaboradores no se sientan amenazados de que se les están señalando las actividades que realizan, estas ayudan a que los colaboradores tomen conscientemente la decisión de calificarse y a la vez comprender si están o no cumpliendo con lo esperado.



Benefician de la autoevaluación radica en que la persona evaluada no mostrará objeción ante los resultados obtenidos, por tratarse de una evaluación propia y mostrará actitud positiva por la posibilidad que se le da de participar en el proceso, Mondy (2010), indica que: “Muchas personas saben qué es lo que hacen bien en el trabajo y qué es lo que necesitan mejorar. Si tienen la oportunidad para ello, criticarán su propio desempeño de una manera objetiva y tomarán las acciones necesarias para mejorarlo.” (p. 246).

Los evaluados actúan como juez y parte cuando se autoevalúan, por lo que es importante sensibilizarlos promoviendo la capacidad de hacerlo con objetividad. Así mismo, es importante que los jefes o supervisores validen las autoevaluaciones cuando realizan la entrevista con el colaborador para retroalimentar subjetivamente el desempeño.

## **2.5 Métodos de evaluación de desempeño**

Existen varios métodos para evaluar el desempeño del colaborador dentro de las organizaciones, debido a que se busca conocer equidad y justicia para evaluar también se pretende estimular a las personas, por lo tanto, hay organizaciones que elaboran sus propios sistemas de evaluación, que se ajustan a sus características adecuadas. Los métodos de evaluación del desempeño son los siguientes:

### **2.5.1 Método de escala gráfica**

Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores. Dessler y Varela (2011) explica este método como:

Una escala de puntuación gráfica menciona algunos rasgos y un rango de desempeño para cada uno. lista los indicadores (como calidad y confiabilidad) y un rango de valores de desempeño (en este caso, desde insatisfactorio hasta sobresaliente) para cada indicador. El supervisor califica a cada subalterno encerrando en un círculo o marcando

la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica y, luego, suma las puntuaciones para todas las características. (p. 230)

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intentan evaluar. Por lo que, en este factor se conoce un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

### **2.5.2 Método de distribución forzada**

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. El evaluador debe escoger forzosamente entre las frases solo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

Dessler y Valera (2011) lo define como:

Con el método de distribución forzada, el gerente asigna porcentajes predeterminados del personal a su cargo en categorías de desempeño, como cuando un profesor “califica sobre una curva”, Aunque se usa con mucha frecuencia, algunos rechazan las evaluaciones por distribución forzada porque creen que causa desigualdad a los departamentos interiores. (p. 234).

### **2.5.3 Escalas de clasificación basadas en el comportamiento**

Es un método de evaluación que difiere de las escalas de calificación porque, en vez de usar adjetivos en cada punto de la escala, utiliza base de comportamiento relacionadas con el criterio que se mide, esta es desarrollada por subalternos y gerentes.

Dessler y Varela (2011) indica que:

Una escala de clasificación basada en el comportamiento (ECBC) es una técnica de evaluación que combina las ventajas tanto de la descripción de incidentes críticos, como de las puntuaciones, al complementar una escala cuantificada con ejemplos descriptivos específicos de desempeños aceptable y deficiente (p. 234).

Este método se orienta más a las actividades que a los resultados, además, de los métodos de evaluación es defendible en sus resultados pues se basa en comportamientos laborales actuales que son posibles de observar.

## **2.6 Evaluación de desempeño 360°**

Esta evaluación es un modelo completo para calificar a una persona, ya que abarca los puntos de vista de diferentes perspectivas, es importante mencionar que en esta se evalúa el puesto y no a la persona, por lo tanto, son las competencias que requiere el puesto de trabajo. Amador (2015) la explica como: “La evaluación de 360 grados considera información de varias fuentes y no solamente está enfocado al pasado sino también al futuro y esto es lo que distingue de las formas tradicionales.” (p. 248)

Así mismo, Alles (2012), la define como:

“Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.” (p. 145).

La evaluación de desempeño 360° a diferencia de las otras evaluaciones proporciona información más completa y objetiva sobre el rendimiento de los colaboradores.

### **2.6.1 Capacitación de evaluadores**

Para la realización de la evaluación de desempeño 360° un grupo de personas valora a otra por medio de una serie de factores como el comportamiento diario y el desarrollo en la práctica profesional, por lo tanto, los evaluadores deben ser competentes para realizar esta labor.

Amador (2015), indica como se debe capacitar a los evaluadores de la siguiente manera:

La persona que va a evaluar se debe preparar con anticipación y para ese efecto se recomendaría realizar una o varias sesiones- taller con la finalidad de compenetrarse de la actividad en general y del objetivo que se persigue. En las sesiones aludidas se tratarán actividades relativas al proceso a seguir en general, su instrumentación, procedimientos, posibles contratiempos y disposición del evaluado. (p. 249)

Los evaluadores deben ser adecuados calificando a las personas, considerando el tipo de negocio, que se cumplan los objetivos de la organización y sobre todo que los mismos son elegidos por el evaluado la primera vez que se implementa este proceso.

### **2.6.2 Opinión interna**

Esta información es la que generalmente reciben las organizaciones, debido a que las evaluaciones del desempeño son realizadas de jefe a subordinado, Amador (2015), lo explica como:

La opinión interna es lo tradicional, es decir, lo que siempre ha imperado e incluso en ocasiones con cierta sujeción o preferencia no totalmente franca y objetiva sino supeditada por los niveles jerárquicos que se ocupa en la organización en un momento dado. (p. 247)

Esta opinión no siempre es objetiva debido a que la calificación por parte de los jefes puede estar influenciada por preferencias con los colaboradores.

### **2.6.3 Opinión externa**

La información externa es importante porque esta proporciona información sobre la opinión que se tiene del talento humano fuera de las organizaciones, Amador (2015) indica que “la opinión externa es la modalidad que se incorpora a esta evaluación, representando un avance significativo ya que la información que se proporcione va en relación al servicio recibido sin ninguna influencia para poder proporcionarla.” (p. 247), por lo anterior, esta información complementa la opinión interna y constituyen una retroalimentación integral en el desempeño de los colaboradores.

## **2.7 Responsabilidades en la evaluación del desempeño 360°**

Los principales actores responsables de la administración del desempeño en las organizaciones son, los jefes o supervisores quienes tienen el compromiso de orientar, dirigir y supervisar el desempeño de los colaboradores. Así mismo, el departamento de recursos humanos influye directamente en el desempeño en virtud de las responsabilidades organizacionales que le competen.

En el proceso de administración del desempeño 360°, están involucrados directamente el personal, a quien se le evaluara el desempeño, los jefes o supervisores que deberán validar la autoevaluación de su equipo de trabajo, clientes internos o externos, compañeros de trabajo y el área de recursos humanos.

Alles (2012), explica la participación de los evaluadores en 360° de la siguiente manera:

Una Evaluación de 360° tendrá sentido cuando estos evaluadores conozcan al evaluado y tengan la posibilidad de observar sus comportamientos. En caso contrario, la evaluación que proporcionarán no será útil para el propósito final de la herramienta: el crecimiento del evaluado. (p. 146)

Se necesita tener conocimiento de cómo se desempeñan los evaluados para poder emitir una opinión sobre su rendimiento, de lo contrario no es recomendable que se califiquen, ya que, se puede perder la exactitud y congruencia en los resultados.

### **2.7.1 Subordinados**

Son los colaboradores generalmente evaluados, sin embargo, en las evaluaciones de 360° la opinión de los subordinados se toma en cuenta para calificar a los jefes Mondy (2010), hace mención de lo siguiente: “los subordinados están en una excelente posición para constatar la eficacia administrativa de sus superiores” (p. 245). Esto significa, que los supervisores o jefes conocen y toman conciencia de las necesidades del equipo de trabajo y mejoran el compromiso administrativo que tienen.

### **2.7.2 Supervisor o jefe inmediato**

Actúan como evaluadores son las personas que generalmente se hacen responsables de calificar objetivamente a los colaboradores a su cargo, el carácter objetivo de los jefes al evaluar radica en velar por el cumplimiento de las metas establecidas por la organización, por lo tanto, es indispensable que los mismos sean competentes para realizar evaluación de desempeño transparentes, Mondy (2010) indican que la: “En primer lugar, el supervisor está por lo regular en una excelente posición para observar el desempeño del empleado en el puesto de trabajo. Otra razón es que el supervisor tiene la responsabilidad de administrar una unidad en particular” (p. 245).

Por lo anterior, la actitud y conocimientos de los jefes al evaluar es esencial debido a que afecta directamente los resultados, debido a que pueden enfatizarse en calificar algunos aspectos del desempeño y descuidar otros, así como también, manipular los resultados para justificar, aumentos de sueldo o promociones que no corresponden y de la misma manera despidos, por lo tanto, la posición de los jefes debe ser para dirigir y acompañar en el proceso de evaluación velando que se cumplan con los objetivos.

### **2.7.3 Compañeros de trabajo o pares evaluadores**

En la evaluación 360° los pares evaluadores, es decir los compañeros de trabajo en un mismo nivel jerárquico también forman parte del proceso de evaluación.

Mondy (2010), lo interpreta de la siguiente forma:

Una de las principales ventajas de recurrir a los compañeros de trabajo para evaluar el desempeño es que conviven muy de cerca con el empleado que se somete a evaluación y probablemente tienen una perspectiva clara de su desempeño normal, especialmente en las asignaciones en equipo. (p. 246)

Esto significa, que los pares evaluadores conocen mejor el trabajo que realizan sus compañeros, por lo tanto, son aptos para emitir una opinión del desempeño de los mismos, esto también, puede tener desventajas debido a que si se tienen

diferencias entre los colegas pueden utilizar estas evaluaciones como justificante para calificar mal el desempeño del compañero de trabajo, por lo tanto, se debe tener el cuidado de elegir adecuadamente a los colaterales que evaluarán.

#### **2.7.4 Responsabilidad del área de recursos humanos**

El departamento de recursos humanos es el que diseña la evaluación de desempeño, posteriormente procede a entregar las evaluaciones a los jefes de los departamentos, retroalimentándolos sobre el uso adecuado y el objetivo de realizar la implementación en los colaboradores, finalmente, recopila la información obtenida para procesarla y que permita presentar resultados del desempeño de los colaboradores a la alta gerencia.

El proceso de evaluación de desempeño ayuda a identificar al departamento de recursos humanos, la necesidad de capacitación para reforzar áreas de mejora en productividad y desarrollo, así como, también identifica empleados de excelencia los cuales pueden ser recompensados o tomados en cuenta para ser promovidos cuando se presente la oportunidad en la organización.

#### **2.7.5 Evaluación de los clientes**

Las opiniones emitidas por los clientes suelen ser importantes para las organizaciones, debido a que la satisfacción de los mismos determina el grado de éxito que tienen las organizaciones. Mondy (2010) lo describe de la siguiente manera: “Las organizaciones utilizan este enfoque porque demuestra un compromiso con el cliente, hace a los empleados responsables y motiva el cambio.” (p. 247).

Por lo anterior, con esta evaluación se conoce cuál es el compromiso de los colaboradores en cumplir con las metas, debido a que entre menos clientes insatisfechos tenga la organización, mejor es el rendimiento de los colaboradores para proveerles un excelente servicio.

### **2.7.6 Período de evaluación**

La periodicidad para implementar un sistema de evaluación del desempeño varía conforme las necesidades de la organización, entre más frecuente es la supervisión del desempeño menos errores se comenten para alcanzar los resultados, Mondy (2010), especifica que “Aunque no existe ninguna receta mágica en relación con el periodo adecuado para efectuar las revisiones formales de evaluación, en la mayoría de las organizaciones éstas se realizan en forma anual o semestral.” (p. 247)

Es recomendable realizar las evaluaciones sobre una base calendarizada para ser sistemáticos, esto permite que se planifique correctamente y se consigan los resultados esperados de calificar a todos los colaboradores, para poder hacer las comparaciones necesarias e identificar al talento humano potencial dentro de la organización.

### **2.8 Prácticas laborales de alto rendimiento**

La forma en que las organizaciones tratan a su personal tiene un impacto significativo en el desempeño. Debido a que dan lugar a un alto rendimiento individual y organizacional, según Robbins y Coulter (2014),

Estas prácticas tienen varias características en común, a saber: la intención de fomentar la participación de los empleados; el compromiso con la mejora de los conocimientos, habilidades y aptitudes de la fuerza laboral de la organización; y la tendencia a retener a los empleados de calidad y permitir que aquellos con mal desempeño abandonen la organización. (p. 381)

Las organizaciones deben priorizar el talento humano como un recurso indispensable, por lo tanto, si estas no cuentan con prácticas que fortalezcan el rendimiento de sus colaboradores, puede hacer uso de actividades específicas de recursos humanos para garantizar que cuentan con personal competente para realizar el trabajo requerido.



## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Definición del problema**

Las evaluaciones de desempeño identifican aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación y capacitación, reforzamiento de técnicas de trabajo y gestionan el desarrollo profesional de los colaboradores, este es un proceso sistemático, periódico y se basan en actividades que influyen en el éxito de la organización.

Al sistematizar una evaluación de desempeño, se establecen normas estándares para todos los evaluadores al momento de realizar la calificación, así se disminuye el riesgo de que las respuestas sean influidas por prejuicios y las percepciones personales.

Los colaboradores sujetos a estudio para este trabajo de graduación profesional son de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, debido a que se tiene el compromiso de formar profesionales de calidad que ayuden en el desarrollo del país. Los colaboradores de esta deben ser eficientes y eficaces al realizar las atribuciones que les corresponden, dentro de la estructura universitaria hay un Departamento de Recursos Humanos que realiza los procedimientos establecidos en el manual organizacional división de recursos humanos. Sin embargo, no existen sistemas específicos para este departamento que evalúen el comportamiento del personal administrativo y dé a conocer resultados del potencial humano con el que cuenta la Universidad, por lo tanto, no se utiliza ninguna herramienta que mida el desempeño de los colaboradores al brindar atención a docentes y estudiantes.

Derivado de lo anterior, no realizar la evaluación de desempeño en un tiempo determinado, impide que los colaboradores estén orientados a cumplir con los objetivos que se desean alcanzar, así como limita medir el avance de las acciones para estimularlos, se reduce la motivación del personal, no se efectúan ascensos

ni se mejoran salarios, hay deterioro en el clima laboral porque no hay un sistema que promueva la equidad.

La problemática en el siguiente trabajo de graduación es que no se realiza la evaluación del desempeño a los colaboradores de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, por lo tanto, no se identifica al personal potencial para reconocerles los méritos, no hay retroalimentación oportuna para corregir errores en las funciones y responsabilidades, así como, tampoco hay acercamiento entre las jefaturas con los subordinados para mejorar las relaciones laborales.

### **3.1.1 Punto de vista**

Administración de recursos humanos

### **3.1.2 Delimitación del problema**

Dentro de la delimitación del problema es necesario determinar, la unidad de análisis, el período histórico y el ámbito geográfico que comprende la investigación.

### **3.1.3 Unidad de análisis**

Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

### **3.1.4 Ámbito geográfico**

Municipio de Guatemala del Departamento de Guatemala

## **3.2 Objetivos**

### **3.2.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de evaluación de desempeño 360° en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para evaluar el rendimiento de los colaboradores en el trabajo que realizan.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Definir la estructura de la evaluación del desempeño 360°, para asegurar objetividad en los resultados.
- Elaborar una guía de aplicación para la evaluación del desempeño 360° que sirva de orientación para utilizar esta metodología.
- Implementar prueba piloto de evaluación del desempeño 360°, a los colaboradores de la escuela de postgrado de ingeniería, con el fin de valorar el rendimiento de las actividades laborales.

### **3.3 Método, técnicas e instrumentos**

En el presente trabajo de graduación se utilizó la evaluación del desempeño 360°, en donde se calificó el rendimiento de los colaboradores de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, desde diferentes puntos de vista, a los colaboradores los evalúan: jefe inmediato, subordinado, colaterales y clientes (internos o externos). Debido a que esta es una herramienta que ayuda a crecer, mejorar y desarrollar a los colaboradores, la misma refuerza las habilidades y motiva a descubrir cómo impacta el rendimiento en el trabajo. Por lo tanto, para implementar una evaluación de desempeño se utilizaron las siguiente técnicas e instrumentos:

#### **3.3.1 Definición de la estructura de evaluación**

La evaluación del desempeño 360° se diseñó para evaluar a todos los colaboradores de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, sin embargo, por la situación de salud que está pasando el país actualmente se hizo necesaria la suspensión de actividades presenciales, por lo que no se pudo tener comunicación inmediata con el Director de la Escuela para definir la estructura de evaluación. Por lo anterior, se determinó que los puestos a evaluar fueran: Asistente de Dirección, Jefe de Control Académico y Tesorero I, debido a que los mismos cumplen con la línea completa de evaluadores y las atribuciones que desempeñan son importantes, de acuerdo con lo que se observó en los descriptores de puesto.

Así mismo, se estableció a un profesional dentro de la Escuela para centralizar la información.

### **3.3.2 Factores de rendimiento:**

El rendimiento de los colaboradores se evalúa de acuerdo con los resultados del trabajo realizado. Por lo tanto, se analizaron los descriptores de puestos tomados del manual de organización de la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería (Anexo 1), debido a que los mismos no son modificables no se realizó una propuesta de actualización, sin embargo, con estos se determinaron los factores de rendimiento por las funciones ordinarias, periódicas y eventuales que se exigen en los puestos objeto de evaluación.

En consecuencia, para evaluar el desempeño y rendimiento de las jefaturas se consideraron diez factores que son: comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, iniciativa, resolución de problemas, mejora continua, organización y administración del tiempo, cantidad de trabajo, enfoque en el cliente y enfoque en los resultados. Estos tenían la opción de ser ponderados como deficiente, bueno, muy bueno y excelente para poder hacer el cálculo de resultados.

### **3.3.3 Instrumentos**

Se elaboraron las evaluaciones del desempeño de acuerdo con el nivel jerárquico del organigrama y según el tipo de evaluador, así como, las hojas de resultados para retroalimentar al colaborador, las mismas se encuentran dentro de la guía de aplicación en la cual se describen los procedimientos para calificar las evaluaciones y las normas que deben respetarse para llevar cabo el sistema de evaluación 360°. (Anexo 2).

## **CAPÍTULO IV**

### **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos de la prueba piloto de la evaluación del desempeño 360° aplicada en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Esta herramienta se diseñó para ayudar a crecer, mejorar y desarrollar a los colaboradores, la misma refuerza las habilidades y motiva a descubrir como impacta el rendimiento en el trabajo.

#### **4.1 Estructura de evaluación del desempeño 360°**

La evaluación del desempeño 360° de este trabajo de graduación se diseñó para evaluar a todos los colaboradores de la Escuela de Postgrado, siguiendo el orden de evaluadores jefe inmediato, par evaluador, subalterno, clientes internos o externos, (en caso de que faltara un evaluador se consideraría la autoevaluación para completar la nota).

Sin embargo, debido a la situación de salud que está atravesando el país por la pandemia de Covid – 19, solo se permitió tener acceso a una muestra de tres colaboradores para implementar la prueba piloto, por lo tanto, se determinó evaluar los puestos de: Coordinador administrativo, Control académico y Tesorero I, estas son jefaturas de la Escuela de Postgrado, tienen responsabilidades importantes asignadas según se observó en los perfiles de puestos (Anexo 1), contribuyen con el cumplimiento de objetivos universitarios y cumplen con la línea de evaluadores en 360°, por lo anterior, las diferentes personas que intervinieron en el proceso de evaluación del desempeño son:

- Jefe inmediato - Director de Escuela
- Pares evaluadores - jefe de control académico, jefe de coordinación administrativa y jefe de tesorería I
- Subalternos – Asistentes y auxiliares

- Clientes internos / externos – Estudiantes de la facultad

Dentro del proceso se informó a los colaboradores para que tuvieran conocimiento que serían evaluados por el rendimiento y desempeño del trabajo que realizan, también se confirmó verbalmente que todos las personas involucradas en este proceso habían sostenido relación laboral por más de tres meses, debido a que se les solicito que calificaran el desempeño de las jefaturas por el último año laborado, para no enfocarse en eventos recientes que pudieran afectar la nota, pues lo fundamental era ser objetivos al estimar la interacción del trabajo realizado.

#### **4.2 Guía de aplicación de evaluación del desempeño 360°**

Se diseño una guía de aplicación para la Escuela de Postgrado de Ingeniería, la cual sirvió como orientación de las normas y procedimientos que se debían cumplir por parte de la estructura de evaluación en la prueba piloto que se realizó con las jefaturas.

Dentro del contenido de la guía, se encuentran los diferentes tipos de evaluaciones de acuerdo con el nivel jerárquico en la estructura organizacional de la Escuela, los cuales son: Director de Escuela, puestos de jefaturas, puestos de coordinación, par evaluador, subalterno a jefatura, autoevaluaciones y las hojas de presentación de resultados.

Los colaboradores respondieron satisfactoriamente al uso de la guía de aplicación, la misma fue entendible debido a que se implementaron adecuadamente las evaluaciones en la prueba piloto, así también, expusieron dentro de los comentarios la aceptación del periodo de implementación que se propuso en la guía, porque les interesa que se les evalué el desempeño por lo menos una vez al año, ya que esto les ayudaría a conocer las debilidades con las que están realizando el trabajo.

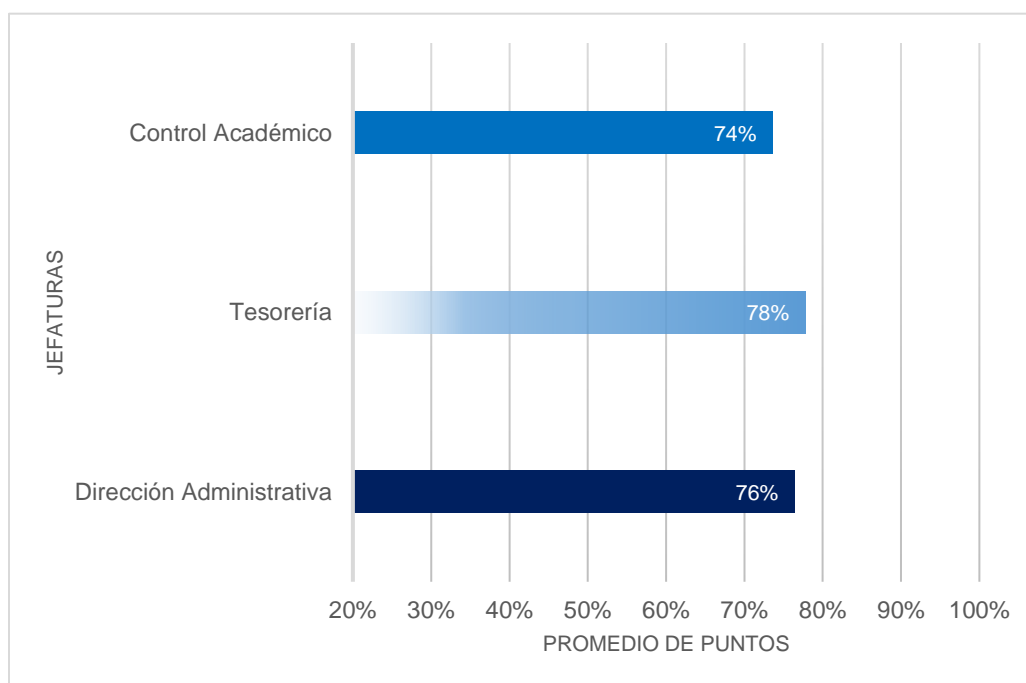
#### **4.3 Presentación de resultados de la implementación de prueba piloto**

Se presentan los resultados de la evaluación del desempeño 360° realizada como prueba piloto, los cuales son representados por medio de gráficas de barras cuyo

eje “X” representa el promedio de las calificaciones obtenidas de los evaluadores, mientras que el eje “Y” representa a las jefaturas de la Escuela de Postgrado que se evaluaron. se utilizó el método Likert para obtener el total de puntos.

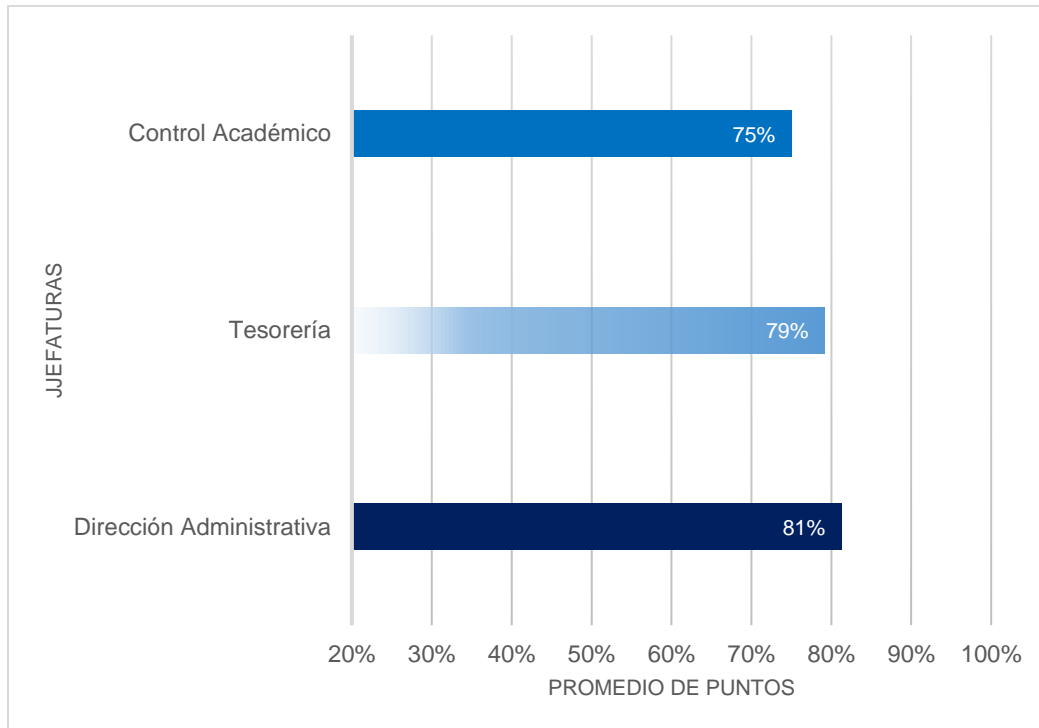
Las categorías de rendimiento de acuerdo con el total de puntos obtenidos pueden ser:

- a) Excelente: con notas de 90 a 100 puntos.
- b) Muy bueno: con notas de 80 a 89 puntos
- c) Bueno: con notas de 70 a 79 puntos.
- d) Deficiente: con notas menores de 70 puntos



Fuente: elaboración propia, junio 2020.

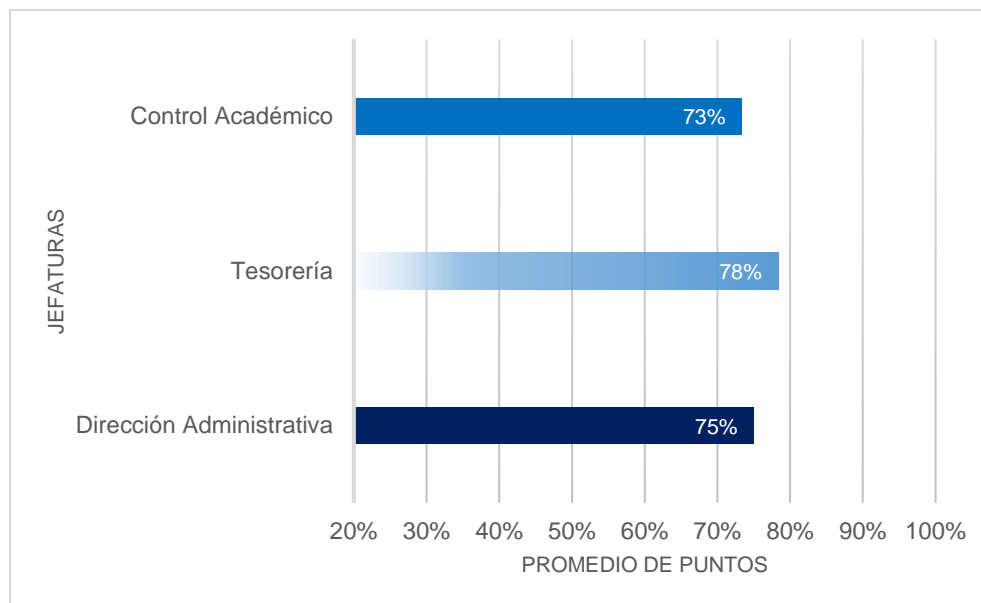
*Figura 1* Comunicación. La comunicación es la interacción entre los individuos, esto es muy importante ya que de ello depende la empatía al transmitir y recibir la información, esto influye directamente en la conducta de las personas. Por lo que, en las jefaturas de la Escuela de Postgrado se aprecia que la comunicación, en promedio se considera en la categoría de bueno, porque se encuentra con notas entre 70 a 79 puntos.



Fuente: elaboración propia, junio 2020.

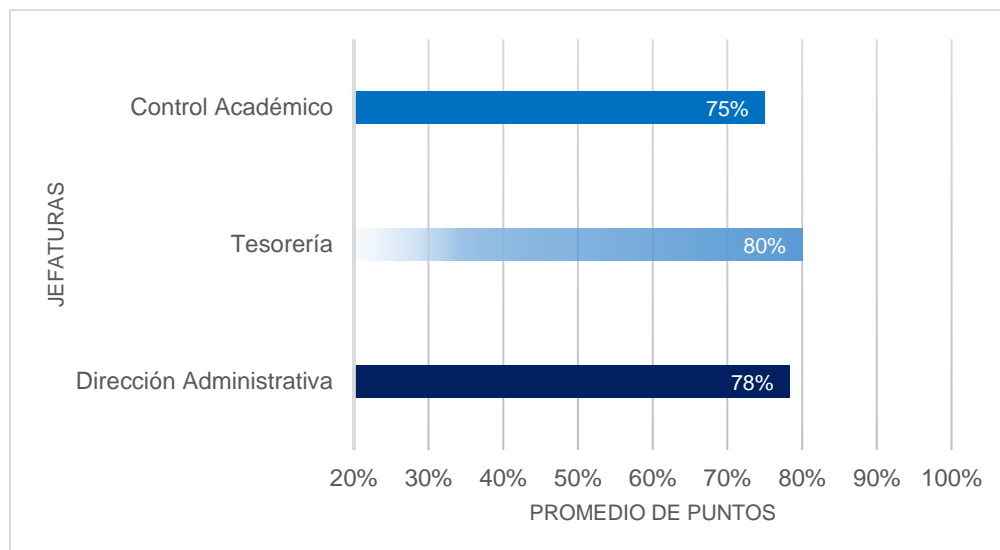
*Figura 2.* Las relaciones interpersonales y trabajo en equipo. es un esfuerzo integrado para poder cumplir una meta u objetivo, por lo que es indispensable que se deleguen responsabilidades a todos los miembros del equipo de trabajo para que haya continuidad en los procesos. Por lo que, se aprecia que las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, en las jefaturas de control académico y tesorería, se consideran en la categoría de bueno, porque se encuentra con notas entre 70 a 79 puntos y para la jefatura de dirección administrativa, se considera en la categoría de muy bueno, porque se encuentra con notas entre 80 a 89 puntos.





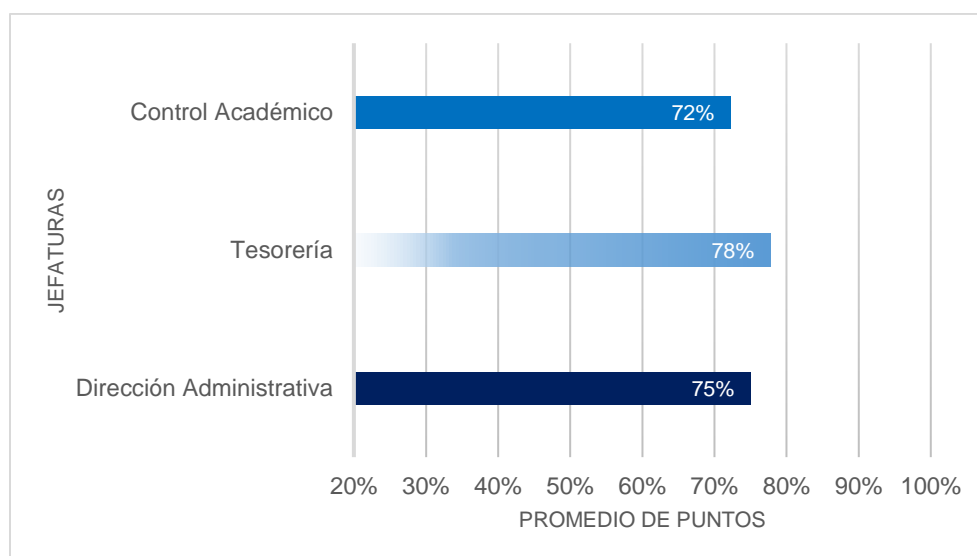
Fuente: elaboración propia, junio 2020.

*Figura 3.* Iniciativa y resolución de problemas. Es importante que los colaboradores en cualquier área de trabajo cuenten con la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas que permitan solucionar dificultades, que tomen decisiones certeras para corregir los inconvenientes y que tengan flexibilidad para realizar cambios importantes si los mismos son necesarios. Por lo que, en las jefaturas de la Escuela de Postgrado se aprecia que la iniciativa y resolución de problemas se consideran en la categoría de bueno, porque se encuentra con notas entre 70 a 79 puntos.



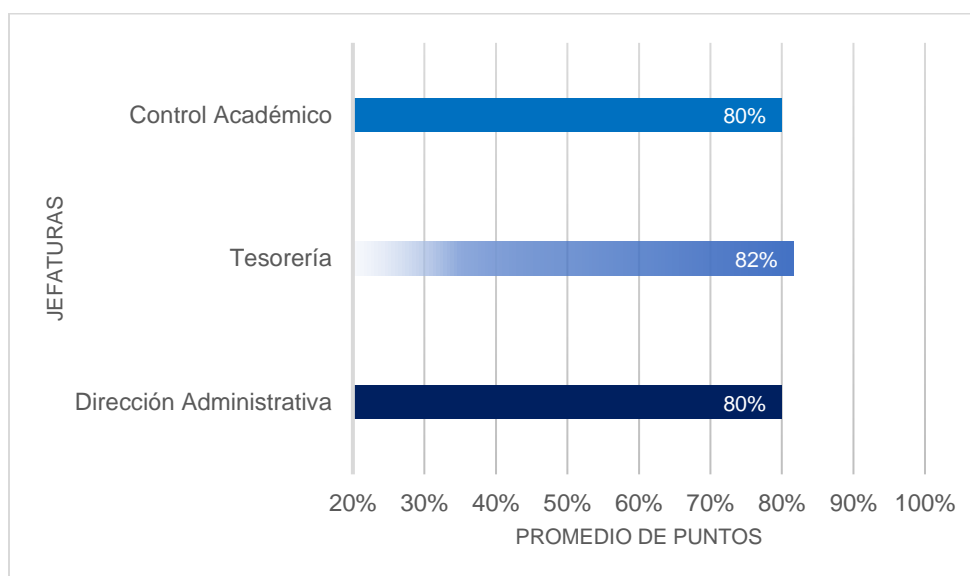
Fuente: elaboración propia, junio 2020.

*Figura 4.* Mejora continua. ayuda a que los colaboradores opinen y propongan mejoras ayudando a que se identifiquen más con el trabajo que realizan, debido a que son los que mejor conocen el proceso por elaborarlo diariamente. Por lo que, se aprecia que la mejora continua, en las jefaturas de control académico y dirección administrativa, se considera en la categoría de bueno, porque se encuentra con notas entre 70 a 79 puntos y en la jefatura de tesorería, se considera en la categoría de muy bueno, porque se encuentra con notas entre 80 a 89 puntos.



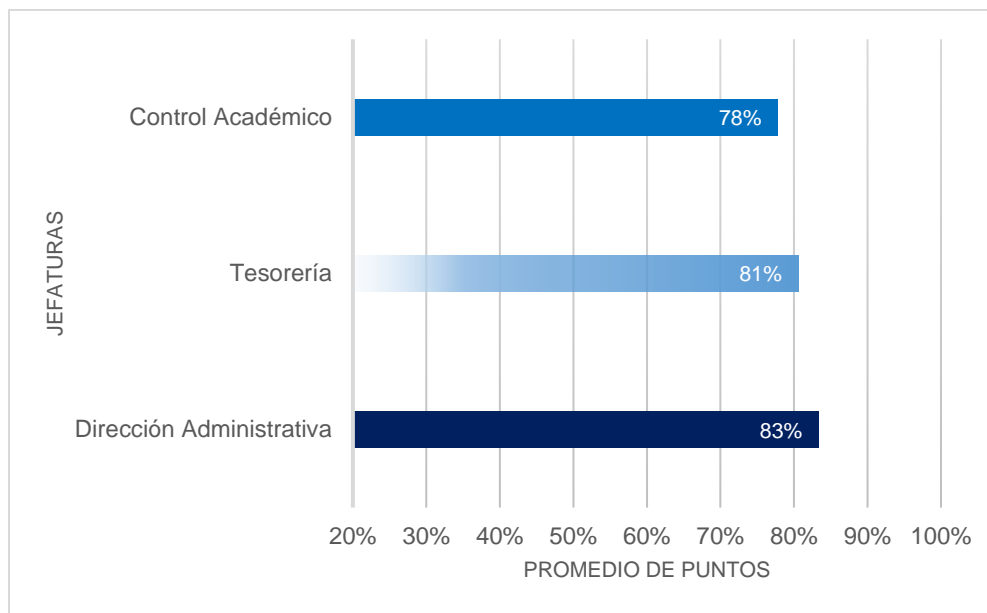
Fuente: elaboración propia, junio 2020.

*Figura 5.* Habilidad para administrar el trabajo y cantidad de trabajo. Saber organizar el tiempo es priorizar obligaciones e intereses de acuerdo con su importancia, en el ambiente laboral saberlo administrar beneficia para completar las tareas asignadas, esto evita estrés y ayuda a potenciar el desarrollo personal, por lo que, en las jefaturas de la Escuela de Postgrado se aprecia que la habilidad para administrar el trabajo y la cantidad de trabajo en promedio, se considera en la categoría de bueno, porque se encuentra con notas entre 70 a 79 puntos.



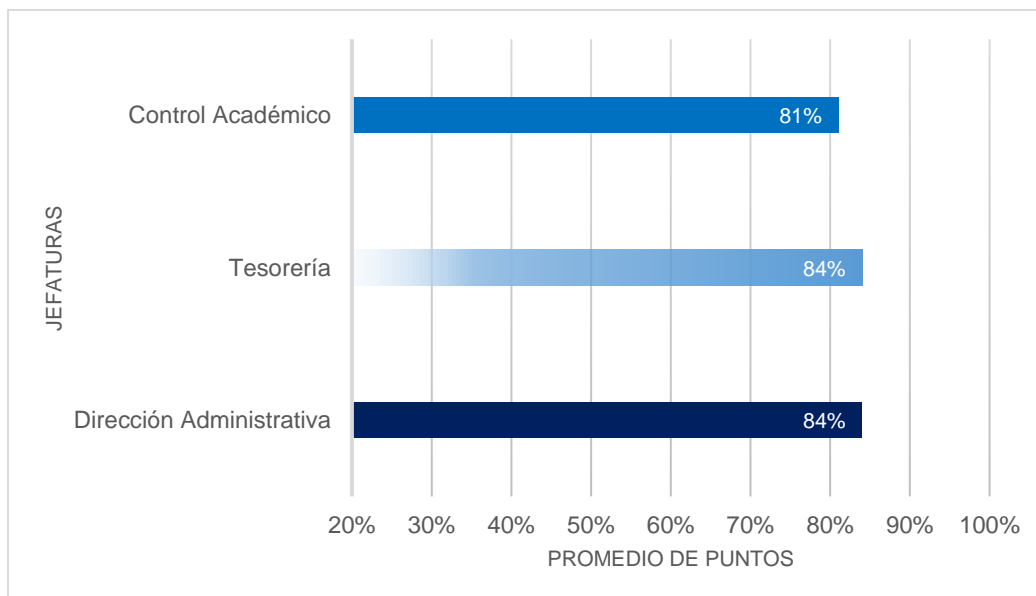
Fuente: elaboración propia, junio 2020.

*Figura 6.* Enfoque en el cliente. Es importante cubrir las expectativas y necesidades del cliente, la calidad de la relación con el mismo se considera prioritario, por lo tanto, se debe dedicar e invertir para mantener un alto nivel de satisfacción. Por lo que, en las jefaturas de la Escuela de Postgrado se aprecia que el enfoque al cliente se considera en la categoría de muy bueno, porque se encuentra con notas entre 80 a 89 puntos.



Fuente: elaboración propia, junio 2020.

*Figura 7.* Enfoque en resultados. Brindar un servicio público con calidad y eficacia implica enfocarse en cumplir con los objetivos y metas establecidas, esto minimiza demandas y tensiones, por lo tanto, los resultados de los procesos son indispensables para mantener estándares altos de que se cumplen con las obligaciones. Por lo que, se aprecia que el enfoque en resultados, para la jefatura de control académico se considera en la categoría de bueno, porque se encuentra con notas entre 70 a 79 puntos y para las jefaturas de tesorería y dirección administrativa se considera en la categoría de muy bueno, porque se encuentra con notas entre 80 a 89 puntos.



Fuente: elaboración propia, junio 2020.

*Figura 8.* Categoría del colaborador. La calificación obtenida de las evaluaciones realizadas ubica a los empleados en la categoría de muy bueno, la cual se encuentra en el rango de 80 a 90 puntos. Lo que significa que, de acuerdo con los factores evaluados las jefaturas de la Escuela de Postgrado son colaboradores con rendimiento superior al promedio, las relaciones interpersonales son satisfactorias en su área de trabajo y cuentan con principios y cualidades que sobresalen de los demás empleados.

#### 4.4 Discusión de resultados

La educación es fundamental en todas las personas, un país con buena educación es un país sobresaliente. Sin embargo, no siempre se puede tener acceso a la misma y sobre todo a nivel superior, las universidades tienen el compromiso de formar excelentes profesionales, en Guatemala existe una universidad pública reconocida en la Constitución de la República en el artículo 82., que brinda la oportunidad de que la población guatemalteca se supere especializándose en alguna de las muchas carreras que esta tiene.

Dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala se encuentra la Escuela de Estudio de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, la cual se encarga de especializar a nivel de maestría, doctorado y programas de especialización técnico-profesionales a los estudiantes de ingeniería y áreas afines, está estructurada y organizada formalmente, cuenta con el manual de organización donde se detallan los descriptores de puestos, así como, el manual de normas y procedimientos donde se detallan las funciones de la Escuela de Postgrado. Por lo tanto, la universidad debe velar que los colaboradores tengan un nivel alto de rendimiento en su desempeño laboral para cumplir con el objetivo principal que es preparar excelentes profesionales para servir a la población.

Para medir el rendimiento que los colaboradores de la Escuela de Postgrado, en este trabajo de graduación se diseñaron las evaluaciones del desempeño 360° este sistema permitió obtener resultados más completos y objetivos del trabajo que realizan los colaboradores, así también, identifico áreas de mejora que se deben fortalecer.

Realizar evaluaciones del desempeño tiene varios beneficios, así lo indica Mondy (2010), uno de ellos es la administración del talento humano, esto se refiere a involucrar al personal de una organización en diferentes procesos, así mismo, poner en práctica lo antes expuesto, permitió coordinar de manera oportuna la participación de los colaboradores de la Escuela de Postgrado en la evaluación del desempeño 360°.

También, ayuda a clasificar al personal competente como lo menciona Castillo (2012), debido a que los trabajadores cuentan con capacidades para desempeñar las responsabilidades asignadas y brindar soluciones, por lo que, se entiende que bajo este concepto es más fácil identificar líderes y personal eficiente dentro de la Escuela de Postgrado.

La responsabilidad de administrar el desempeño es de los jefes quienes tienen el compromiso de orientar y dirigir a sus colaboradores, conjuntamente con el departamento de recursos humanos para involucrar a todo el personal que evaluará,

la intervención de las tres partes es importante porque el jefe debe validar las evaluaciones de su equipo de trabajo y esta información ayuda al departamento de recursos humanos para administrar a los colaboradores dentro de la universidad.

Por consiguiente, los evaluados deben estar conscientes de lo positivo e importante que es el medirles su rendimiento y desempeño laboral, Mondy (2010), indica que los colaboradores saben que es lo que hacen bien y que necesitan mejorar, por lo tanto, al realizar las autoevaluaciones se actúa como juez y parte y por lo mismo se solicita objetividad en la realización de la evaluación. Para este trabajo los evaluados fueron los jefes de Control Académico, Tesorero I y Dirección Administrativa, puestos que cumplen con la evaluación en 360° y por causa de la pandemia mundial de Covid – 19 no se pudieron considerar más evaluados ya que no se tuvo acceso directo con los colaboradores de la Escuela de Postgrado.

Por otra parte, los evaluadores en la evaluación del desempeño 360°, deben ser determinados considerando que los mismos hayan tenido mínimo tres meses de relación laboral con el evaluado, que cumplan con la posición que requiere el método de 360°, solo en el caso de que no se tenga subordinado o cliente, contará la autoevaluación para completar la ponderación. Para este trabajo, el Director de la Escuela de Postgrado fue evaluador como jefe inmediato, los asistentes y auxiliares de jefaturas, fueron los evaluadores como subordinados, las jefaturas se evaluaron como pares evaluadores y los alumnos de maestría los calificaron como clientes por el servicio obtenido, lo interesante de los evaluadores es que se pueden rotar para calificar a un colaborador diferente, cada vez que se realice la evaluación del desempeño, los evaluadores como lo describen Alfaro (2012), deben ser objetivos al momento de calificar, es decir ser neutrales para que no influyan prejuicios, ni intereses en las notas y también, se debe considerar el desempeño del periodo a evaluar no solo los acontecimientos recientes.

La confidencialidad del proceso fue fundamental para la comodidad de los evaluados, debido a que se estableció a un profesional responsable para distribuir las evaluaciones electrónicas a los evaluadores dentro de la Escuela de Postgrado, sin embargo, en la guía de llenado se especificó el correo a donde debían enviar las

respuestas para que no hubiera fuga de información de las calificaciones con las que se habían evaluado a las jefaturas.

Al efectuar las evaluaciones de desempeño se evaluaron factores de los perfiles de puestos que son fundamentos básicos que debe tener un colaborador competente Castillo (2012) las presenta como habilidades básicas, genéricas y específicas, la combinación de estas tres incluyen la capacidad de escuchar, trabajo en equipo comunicación efectiva, aptitudes analíticas que incluye toda la fase de razonamiento como: tomar decisiones, solucionar problemas, saber aprender y razonar y las cualidades personales que distinguen a una persona de otra. Estos factores se fortalecen con la educación formal y capacitaciones específicas, por lo que al evaluarlas se identificaron que hay áreas de mejora que se deben reforzar en las jefaturas de la Escuela de Postgrado.

Los resultados obtenidos muestran las categorías en que se posiciona el desempeño de los colaboradores evaluados, los factores de rendimiento comunicación, resolución de problemas y organización del tiempo, de acuerdo al promedio de puntos obtenidos, son buenos con notas entre 70 a 79 puntos, así mismo, los factores de rendimiento de trabajo en equipo, mejora continua, enfoque en el cliente y enfoque en resultados son muy buenos con notas entre 80 a 89 puntos.

Sin embargo, se identificaron áreas de mejora en el rendimiento de los colaboradores, en los siguientes factores: comunicación, las jefaturas se encuentran con notas promedio arriba en un 70%, debido a que comparten la información de manera asertiva y expresan sus ideas claras y con respeto, pero no siempre están en la disposición de fomentar diálogos de forma abierta y directa, ni se presta toda la atención al escuchar las conversaciones y opiniones de los compañeros de trabajo.

También se identificó que la resolución de problemas es buena, se encuentra con notas promedio arriba de un 70%, las jefaturas tienen flexibilidad para adaptarse a las diferentes situaciones, pero no siempre se indaga para tomar decisiones y así



considerar las implicaciones que las mismas conllevan. Así mismo, la habilidad de organizarse con la cantidad de trabajo asignado, es bueno porque está con notas promedio arriba de un 70%, sin embargo, no siempre se terminan las tareas asignados en fechas establecidas porque no hay delegación de responsabilidades, se le da enfoque a las tareas que son prioritarias descuidando otras, por lo tanto, las jefaturas de la Escuela de Postgrado, deben distribuir el trabajo de manera eficiente para poder cumplir con la cantidad de trabajo asignado.

Estos resultados se determinaron al hacer el promedio de las evaluaciones practicadas a los colaboradores desde diferentes puntos de vista, considerando que las jefaturas de la Escuela de Postgrado no tienen el conocimiento de que tienen aspectos que mejorar en su rendimiento, ya que no poseen una evaluación de desempeño que les permita tener retroalimentación de los mismos, así lo sugiere Girón (2016), que es importante contar con una herramienta que contribuya a medir el desempeño, integrar objetivos y establecer criterios para el desarrollo del recurso humano, que proporcionen al colaborador una adecuada y periódica retroalimentación acerca de su rendimiento laboral. Porque, no es suficiente que los jefes tengan una percepción del desempeño de sus colaboradores y, por lo tanto, es necesario diseñar e implementar un sistema formal de evaluación del desempeño.

Con la retroalimentación de resultados se le da a conocer al colaborador las notas obtenidas en las diferentes evaluaciones del desempeño, Amador (2015), se refieren a esta etapa como la comunicación que se tiene con el evaluado en donde se le hacen aclaraciones sobre los resultados obtenidos y se aclaran dudas, sin embargo, se les debe explicar a los colaboradores en la entrevista personal y la revisión escrita que esta tiene como único fin el mejoramiento del desempeño y no es una crítica de su trabajo.

La implementación de un sistema de evaluación del desempeño es vital en toda organización, y los resultados de las pruebas piloto confirman que se debe comunicar a las jefaturas de la Escuela de Postgrado, las áreas de mejora identificadas para reforzarlas y cumplir con un excelente rendimiento.

## CONCLUSIONES

1. La Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería no cuenta con un sistema ordenado y sistemático que permita evaluar el rendimiento y desempeño de las personas a través de sus actividades laborales.
2. La estructura de evaluación definida permitirá la obtención de resultados objetivos, a través de evaluadores neutrales que proporcionarán calificaciones sin prejuicios ni intereses, mediante una relación laboral mínima de tres meses para obtener información suficiente respecto al rendimiento de los evaluados.
3. La guía de aplicación propuesta en el presente trabajo de graduación servirá de orientación para cumplir con las normas y procedimientos que conlleva la realización de la evaluación del desempeño 360°.
4. La evaluación del desempeño 360° evaluó factores de rendimiento de los colaboradores de acuerdo con las actividades y responsabilidades que realizan según se observó en los descriptores de puesto, tales como: comunicación, trabajo en equipo, mejora continua, relaciones interpersonales, resolución de problemas, habilidad para administrar el tiempo, la cantidad de trabajo, enfoque en el cliente y enfoque en resultados.
5. Los resultados obtenidos de la prueba piloto, presentan que el rendimiento en promedio de los colaboradores evaluados se establece en la categoría de muy buena, porque obtuvieron notas entre 80 a 89 puntos, así también, se identificaron áreas de mejora en su desempeño.
6. Los colaboradores respondieron afirmativamente, para que se les realice la evaluación del desempeño 360°, ya que desean tener conocimiento de las habilidades que deben fortalecer en su rendimiento laboral.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, realizar evaluaciones de desempeño a través del formato 360 grados que permitan evaluar el desempeño laboral de sus colaboradores a través del análisis de su entorno, para posteriormente proporcionar retroalimentación de acuerdo con las fortalezas y áreas de mejora identificadas durante la ejecución de sus actividades laborales.
2. Seleccionar a los evaluadores que participarán en la evaluación de desempeño bajo el formato 360 grados de acuerdo con los valores que gobiernan la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería: respeto, objetividad, compromiso y trabajo en equipo.
3. Compartir a todos los colaboradores la guía de aplicación de evaluación del desempeño 360° para las normas y procedimientos que se deben realizar sean de dominio general dentro de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería y a su vez sirva de orientación durante el proceso de implementación.
4. Actualizar anualmente los descriptores de puestos de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería para que su contenido sea fuente objetiva de factores de rendimiento durante las futuras evaluaciones bajo el formato 360 grados.
5. Los factores de rendimiento que se evalúen deben ser orientados a las funciones y tareas asignadas que estén especificadas en los perfiles de puesto, para que los mismos reflejen la información importante del desempeño y comportamiento de cada colaborador.
6. Se recomienda al Director de la Escuela de Postgrado de Ingeniería, establecer planes de formación para reforzar las áreas de mejora identificadas en los resultados de los colaboradores evaluados.
7. Se recomienda a la Escuela de Estudios de Postgrado de Ingeniería programar la evaluación del desempeño 360°, semestral o anual para evaluar el cumplimiento de las funciones ordinarias, periódicas y eventuales que deben cumplir los colaboradores y así darles retroalimentación.

8. Se recomienda a futuros profesionales seguir con investigaciones que promuevan la importancia de la evaluación del desempeño para medir la eficiencia del trabajo ejecutado, valorar a todos los colaboradores e identificar empleados potenciales.
9. Se recomienda a investigadores posteriores, ahondar sobre lo importante que es la aplicación de la evaluación del desempeño 360° en todas las organizaciones o instituciones, por los beneficios que esta brinda al dar seguimiento al cumplimiento de objetivos, valorar lo que los empleados aportan, estimular a una mayor productividad, fomentar la comunicación e identificar las fortalezas y debilidades.
10. Se recomienda a la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizar evaluaciones del desempeño a todos los profesionales que laboran para la universidad, para establecer estándares y métricas de desempeño de cada colaborador, alinear las metas individuales con las de la universidad, reconocer el desempeño sobresaliente y lograr el compromiso, satisfacción e identificación de los colaboradores con su lugar de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, M. d. (2012). Administración de personal (Primera ed.). México: Red tercer milenio.
- Alles, M. (2012). Las 50 Herramientas de Recursos Humanos que Todo Profesional debe Conocer. México: Ediciones Granica México, S.A. de C.V.
- Amador, A. (2015). Administrador de recursos humanos, su proceso organizacional. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Constitución Política de la República de Guatemala [const.]. (1986). *Artículo 82 [Título II]*. Congreso de la República.
- Chiavenato, A. (2011). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones (Novena ed.). México: McGraw-Hill Educación.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos (Quinta ed.). (G. Domínguez, Ed.) México: Pearson Education.
- Girón, M. A. (2016). Sistema de evaluación del desempeño para una distribuidora de medicamentos ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala (Tesis de Pregrado). Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Junta, D. (2016). Manual de Organización de la Escuela de Estudio de Postgrado de la Facultad de Ingeniería. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Mendoza, J. M. (2014). Efecto de la Evaluación del Desempeño de los Fiscales del Ministerio Público en la Cantidad y Calidad de las Resoluciones de Casos de Persecución Penal en la República de Guatemala (Tesis de Maestría). Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos (Decimoprimera ed.). (G. D. Chávez, Ed.) México: Pearson Educación.

- Nieto, M. O. (2018). Análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación 360° de la gerencia de administración y finanzas del gobierno regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles (Tesis de Pregrado). Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Paredes, E. R. (2017). Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017 (Tesis de Maestría). Perú: Universidad César Vallejo.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración (Decimosegunda ed.). México: Pearson.
- Rubió, T. (2016). Recursos humanos dirección y gestión de personas en las organizaciones. Barcelona: Octaedro, S.L.
- Ruiz, E. R. (2016). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° del personal de la planta industrial chemoto, S.A.C. Lambayeque - 2015 (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Sagastume, M. (2013). Síntesis Histórica Universidad de San Carlos de Guatemala. *Revista Universidad de San Carlos de Guatemala*.
- Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC). (2011). Sistema de Estudios de Postgrado. *Reglamentos Sistema de Estudios de Postgrado*. Guatemala.
- Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC). (2017). Facultad de Ingeniería, Escuela de Estudios de Postgrado. *Manual de Organización*. Guatemala.

## E-GRAFÍA

- Concepto definición de redacción. (Octubre de 2019). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/postgrado/>.
- Pérez, P., & Merino, M. (Marzo de 2015). *Definiciones*. Obtenido de [www.definico.de/pregradp/](http://www.definico.de/pregradp/)

## ANEXOS

**1. Descriptores de puestos.** Los descriptores de puestos se tomaron del manual de organización de la Escuela de Estudio de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, los mismos no pueden modificarse, por lo tanto, sirvieron de referencia para determinar los factores de rendimiento.

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Escuela de Estudios de Postgrado

PUESTO NOMINAL: **Asistente de Dirección** CÓDIGO: 99.99.90

PUESTO FUNCIONAL: Asistente de la Dirección

INMEDIATO SUPERIOR: Director Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería

SUBALTERNOS: Oficinista I

### II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### 1. NATURALEZA

Trabajo de especialización que consiste en asistir a una autoridad nominadora en la planificación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades administrativas, docentes, técnicas y de servicio, en una facultad o dependencia administrativa, cuyo puesto es de naturaleza administrativa y sus funciones son de carácter administrativo.

#### 2. ATRIBUCIONES

##### 2.1. ORDINARIAS

- a. Colaborar y apoyar a la Dirección en la coordinación, dirección, supervisión y evaluación de las actividades que realiza y otras que le sean solicitadas
- b. Atender a toda persona externa o interna que acuda o llame a Dirección

- c. Dar seguimiento a instrucciones derivadas de la Dirección, referentes a las necesidades requeridas por las distintas áreas de coordinación
- d. Asistir a reuniones de trabajo, a pedido de la Dirección
- e. Dar seguimiento a solicitudes de Dirección, así como cualquier otro que le sea asignado con la finalidad de asegurar que sean atendidas con oportunidad

## 2.2. PERIÓDICAS

- a. Mantener actualizados los archivos de documentos de creación y aprobación de las maestrías y doctorado
- b. Asistir a reuniones mensuales del Consejo Académico y con el personal administrativo, convocadas por la Dirección de la Escuela
- c. Realizar informes trimestrales y anuales sobre la evaluación docente en las maestrías y doctorado
- d. Revisar y proponer instrumentos de evaluación
- e. Realizar un banco de datos de asesores tesis y trabajos de graduación por áreas
- f. Brindar apoyo logístico para la realización de eventos.
- g. Elaborar el horario de cursos a impartirse en cada programa.
- h. Elaborar informes y estadísticas trimestrales y anuales de las actividades de la escuela.

## 2.3. EVENTUALES

- a. Apoyar para la autoevaluación de los diferentes programas.
- b. Apoyar para la edición de la revista de la escuela.
- c. Apoyar para la divulgación de los diferentes programas de postgrado y eventos que se realicen.
- d. Coordinar la logística para la organización de actividades de extensión, divulgación y vinculación.
- e. Otras atribuciones inherentes a la naturaleza del puesto que le asigne el jefe inmediato superior.

## 3. RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de sus atribuciones tiene relación con:



Dirección de Escuela, Coordinación Administrativa, Tesorería y Control Académico

#### 4. RESPONSABILIDAD

Por la naturaleza del puesto tiene las responsabilidades siguientes:

- a. Del seguimiento de las resoluciones del Consejo Académico de la Escuela.
- b. Por la disponibilidad de salones y logística requerida para el buen desarrollo de las actividades de la Escuela.
- c. Del adecuado uso y cuidado de los bienes asignados.
- d. De rendir informes a la Dirección de Escuela cuando le sean requeridos, relacionados con las atribuciones asignadas.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### 1. Requisitos de Formación y Experiencia

- a. Poseer el grado de licenciatura en Ingeniería Industrial
- b. Graduado incorporado de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Fuente: manual de organización de la Escuela de Estudio de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala.

## I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Escuela de Estudios de Postgrado

PUESTO NOMINAL: **Jefe de Control Académico** CÓDIGO: 99.99.90

PUESTO FUNCIONAL: Jefe de Control Académico

INMEDIATO SUPERIOR: Director Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería

SUBALTERNOS: Asistente de Control Académico, Técnico en Redes informáticas y Virtuales, Oficinista

## II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### 1. NATURALEZA

Trabajo de dirección que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de actividades de control académico de una facultad, así como coordinar la atención y orientación en aspectos académicos y administrativos a los estudiantes y docentes, ejercer supervisión directa sobre el personal de apoyo del departamento, manejar y controlar la información de archivos procesados electrónicamente.

### 2. ATRIBUCIONES

#### 2.1. ORDINARIAS

- a. Planificar las actividades de Control Académico de la Escuela de Estudios de Postgrado
- b. Coordinar la apertura del sistema para el ingreso de notas al final de cada período lectivo de los diferentes programas de postgrado que atiende la Escuela de Estudios de Postgrado.
- c. Dirigir el desarrollo de los procesos de corrección de notas finales tanto en el sistema en los documentos impresos y digitales.

## 2.2. PERIÓDICAS

- a. Verificar coherencia entre notas registradas en sistema informático y actas finales.
- b. Firmar las certificaciones de cursos solicitadas por los estudiantes de la Escuela de Estudios de Postgrado.
- c. Certificar los cierres de Pensum de los estudiantes de los diferentes programas de postgrado a cargo de la Escuela de Estudios de Postgrado.
- d. Elaborar informes trimestrales sobre la aprobación y reprobación de cursos de los diferentes programas de la Escuela de Estudios de Postgrado.
- e. Elaborar reportes de deserción estudiantil en los diferentes programas de la Escuela de Estudios de Postgrado.
- f. Elaborar informes trimestrales y anuales sobre las notas finales de cursos, actas de defensa de tesis y trabajos de graduación y actas de graduación.

## 2.3. EVENTUALES

- a. Elaborar archivo digital de notas finales de cada programa
- b. Por el empastado de actas de Notas finales de cada período lectivo de los programas de postgrado que atiende la Escuela de Estudios de Postgrado.
- c. Verificar los cursos aprobados por estudiantes graduados de pregrado que optan por diploma de especialización en las diferentes maestrías.
- d. Otras atribuciones inherentes a la naturaleza del puesto que le asigne el jefe inmediato superior.

## 3. RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de sus atribuciones tiene relación con:

Director(a) de Escuela. Tesorero(a), Asistente(a) de la Dirección, Técnico(a) en Informática

#### 4. RESPONSABILIDAD

- a. Del resguardo de las notas finales.
- b. Del ingreso de notas finales de cursos estén al día.
- c. Del adecuado uso y cuidado de los bienes asignados.
- d. De rendir informes a la Dirección de Escuela cuando le sean requeridos, relacionados con las atribuciones asignadas.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### 1. Requisitos de Formación y Experiencia

- a. Poseer el grado de licenciatura en Ingeniería en Ciencias y Sistemas
- b. Graduado incorporado de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- c. Tres años de experiencia en la ejecución de tareas relacionadas con el área de control académico, manejo de archivos computarizados y administración de recursos humanos.

Fuente: manual de organización de la Escuela de Estudio de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala.

## I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Escuela de Estudios de Postgrado

PUESTO NOMINAL: **Tesorero I** CÓDIGO: 99.99.90

PUESTO FUNCIONAL: Tesorero (a)

INMEDIATO SUPERIOR: Director de la Escuela de Estudios de Postgrado,  
Coordinador Administrativo.

SUBALTERNOS: Auxiliar de Tesorería

## II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### 1. NATURALEZA

Trabajo técnico que consiste en administrar, coordinar, ejecutar y supervisar actividades relacionadas con la información y aplicación del manejo y control de fondos presupuestarios y demás operaciones propias de una agencia de tesorería y responsabilidad por variedad de operaciones.

### 2. ATRIBUCIONES

#### 2.1. ORDINARIAS

- a. Asignar y supervisar el trabajo de la tesorería.
- b. Manejar, revisar, registrar, y controlar los fondos asignados.
- c. Revisar y autorizar fondo fijo.
- d. Tramitar la habilitación de Caja Chica.
- e. Registrar y controlar la ejecución presupuestal y certificar disponibilidad en documentos, facturas que lo requieran para su trámite y pago.
- f. Crear la disponibilidad para el pago de sueldos del personal docente y administrativo.
- g. Revisar y firmar órdenes de compra.
- h. Coordinar y apoyar en la realización de fondo fijo.
- i. Coordinar y apoyar la conciliación bancaria.

- j. Elaborar transferencias y reprogramaciones.
- k. Llevar control de los libros bancos, fondo fijo y caja chica.
- l. Coordinar pago a los proveedores.
- m. Revisar, registrar y controlar: sueldos, partidas y disponibilidad presupuestal para el trámite de nombramientos y contratos de trabajo, llevando los controles correspondientes.
- n. Controlar y/o llevar el archivo de correspondencia de documentos y expedientes.
- o. Supervisar el control de cuenta corriente de los estudiantes de las diferentes maestrías y especializaciones.
- p. Ordenar o hacer correcciones a diversos documentos, formularios y expedientes relacionados con las operaciones de la agencia de tesorería.

## 2.2 PERIÓDICAS

- a. Asignar y supervisar el trabajo de la tesorería.
- b. Tramitar viáticos, liquidación de viáticos, efectuar directamente el pago de viáticos.
- c. Tramitar ayudas económicas y documentos pendientes, solicitud y liquidación de ayudas económicas.
- d. Tramitar certificaciones del IGSS.
- e. Elaborar controles y reportes de las diferentes áreas, rebajar nóminas en el presupuesto, llevar el inventario de las compras de bienes.

## 2.3. EVENTUALES

- a. Revisar y firmar certificados del IGSS, de solicitudes de almacén, control de ejecución presupuestal mensual y anual.
- b. Elaborar anteproyecto de presupuesto de la Escuela de Postgrado.
- c. Otras atribuciones inherentes a la naturaleza del puesto que le asigne el jefe inmediato superior.

## 3. RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de sus atribuciones tiene relación con:

A nivel Interno:

Decanato, Secretaria Adjunta, Secretaria Académica, Centro de Calculo

A nivel Externo:

Presupuesto, Personal, Auditoria, Contabilidad, Caja Central, Procesamiento de datos, Asuntos Jurídicos, Sistema de Estudios de Postgrado

#### 4. RESPONSABILIDAD

Por la naturaleza del puesto tiene las responsabilidades siguientes:

- a. De la autorización de pago de cheques.
- b. Del control de ingresos diarios.
- c. De certificar la disponibilidad presupuestaria para nombramientos del personal
- d. De firmar y revisar los pagos que realice la Escuela
- e. Del adecuado uso y cuidado de los bienes asignados.
- f. De rendir informes a la Dirección de Escuela cuando le sean requeridos, relacionados con las atribuciones asignadas.

#### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### 1. Requisitos de Formación y Experiencia

###### a. Personal Externo

Cuarto año en la carrera de Contador Público y Auditor, conocimiento de Legislación Fiscal y dos años en la ejecución de labores de tesorería y/o de auxiliatura contable.

###### b. Personal Interno

Tres años de la carrera de Contador Público y Auditor y tres años como Auxiliar de Tesorero.

Fuente: manual de organización de la Escuela de Estudio de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala.

## 2. Guía de elaboración.



---

# GUÍA DE APLICACIÓN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

---



ESCUELA DE ESTUDIOS DE  
**POSTGRADO**  
FACULTAD DE INGENIERÍA



## JUSTIFICACIÓN

La presente guía de elaboración de evaluación del desempeño, se preparó para la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con el propósito de suministrar a todos los niveles de Jefatura, un instrumento apropiado de evaluación del desempeño, de los colaboradores bajo su mando, contiene lineamientos y criterios que deben emplearse para ponderar los rendimientos individuales del personal, a fin de que, en forma sistemática y objetiva, se puedan promover acciones de colaboradores, contribuyendo con ello al desarrollo integral de los empleados, al mejoramiento de la productividad y la eficiencia universitaria.

Determinar la eficiencia de los colaboradores y jefes es de vital importancia para la entidad, debido a que es necesario obtener los números para determinar situaciones y tomar decisiones sobre ajustes salariales, ascensos o despidos de los empleados. Es fundamental para la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el poseer un sistema de evaluación que permita determinar cuáles son los puntos fuertes de cada empleado y cuáles son las oportunidades de mejora que se pueden fortalecer para mejorar los índices de desempeño y con esto se enriquezca el conocimiento en los puestos de trabajo.

Obtener retroalimentación activa será uno de los objetivos principales que tiene la implementación del sistema de evaluación de desempeño 360°, identificar las áreas de mejora será la actividad focal y establecer un programa de seguimiento para determinar el incremento en los indicadores después de realizar las pruebas en los colaboradores.

## SECCIÓN I

### **1. Conceptualización de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño, consistente en la evaluación objetiva del desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo. Está orientada a la determinación e implementación de soluciones a los obstáculos que puedan presentarse al desempeño exitoso, y a la canalización adecuada de los recursos de cada trabajador en beneficio propio y por ende de la Escuela de Postgrado de Ingeniería.

Compete a cada jefe la responsabilidad de evaluar el desempeño del personal subalterno, hacerle saber los resultados de las calificaciones y orientarlo para el mejor aprovechamiento de sus potencialidades y para la superación de sus puntos débiles.

Todos los colaboradores de la escuela de postgrado de ingeniería deben ser sometidos a evaluaciones del desempeño.

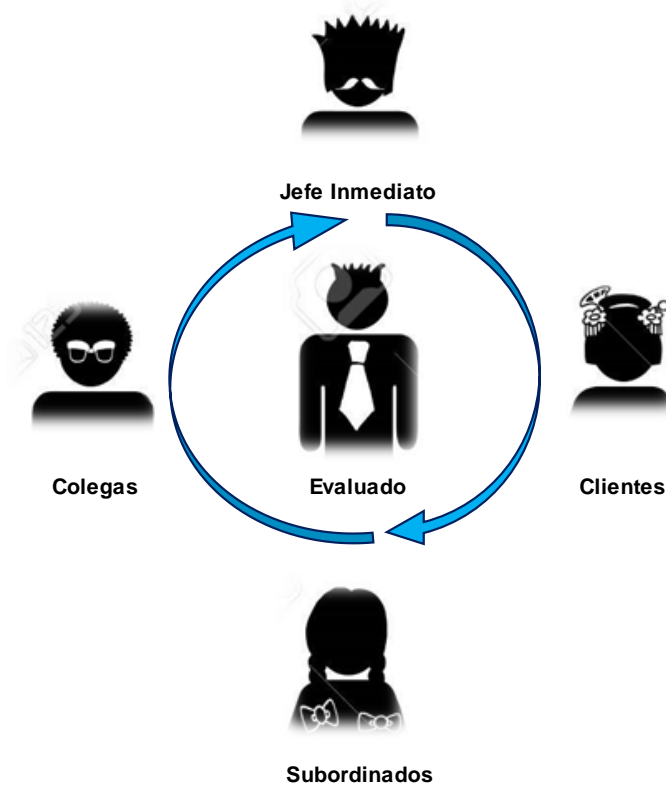
A fin de que la evaluación sea objetiva debe realizarse con pleno conocimiento del contenido de las funciones de cada cargo y de las condiciones en que el mismo se efectúa. Así mismo, el método de calificación deberá ser uniforme, utilizando factores idénticos para cargos similares.

Finalmente, para que la evaluación conduzca al mejoramiento efectivo de la productividad individual y de la universidad, sus resultados deberán estar presentes en las oportunidades de reclutamiento, ascensos, traslados y oportunidades de capacitación del personal, de tal manera que éstas constituyan los principales factores de la motivación individual.

## 2. Método y factores de evaluación

### 2.1 Método: Sistema de Evaluación de Desempeño 360°

La evaluación de 360°, también conocida como evaluación integral, es una herramienta que pretende dar a los colaboradores una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes inmediatos, colegas, subordinados, clientes internos o externos.



Fuente. Elaboración propia

El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al colaborador la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos.

En este método, el evaluador compara al colaborador con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo o área de trabajo.

Todos participan en la evaluación y tienen la oportunidad de emitir su juicio; esta medición reduce el error de benevolencia, y las tendencias de efecto de halo y de características sobrepuestas, pero no así el error de tendencia central.

El método a emplear tomando las ponderaciones de la tabla, es la de Escala de Likert de forma discontinua y asignación de puntos y consiste en juzgar el desempeño en términos de determinados factores relativos al trabajo y al comportamiento del evaluado, según cada factor que se establece una escala de juicios; es decir, que cada factor de valoración está subdividido en cierto número de grados, entre los cuales el evaluador seleccionará el que a su criterio representa mejor el nivel alcanzado por el evaluado en el factor correspondiente.

Cada factor tiene un valor en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico.

El desempeño total del evaluado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados.

Cada factor evaluado tiene un valor en puntos. El desempeño total del colaborador, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados y aplicando una tabla de ponderación según la calidad del evaluador.

**Tabla de ponderación según calidad del evaluador**

<b>Calidad del evaluador</b>	<b>Ponderación</b>
Jefe inmediato	40%
colega	20%
Subordinado o autoevaluación	20%
clientes (internos/externos)	20%
Total	100%

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el colaborador en uno de los cuatro rangos siguientes, a cada uno le corresponde una categoría o nivel global de desempeño:

Categorías	Rango de puntos
A Excelente	90 a 100
B Muy bueno	80 a 89
C Bueno	70 a 79
D Deficiente	menor que 70

Los perfiles descriptivos de los colaboradores en términos de su desempeño son los siguientes:

Categoría	Perfil del colaborador
90-100	Colaborador con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo.
	Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico
	Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la Escuela.
	Colaborador con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral.
80-89	Colaborador con rendimiento superior al promedio.
	Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias.
	Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de los colaboradores.
70-79	Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Escuela.
	Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad.
	Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias.
Menor que 70	Colaborador con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.
	Colaborador con rendimiento en el trabajo debajo de promedio
	Colaborador con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad.
	Colaborador con frecuencia de faltas de asistencia a sus labores
	Hay indicios de indisciplina y /o irresponsabilidad.

## 2.2 Factores de Evaluación

**Para director:**

1. Conocimiento del trabajo que realiza
2. Cumplimiento de metas
3. Habilidad para planificar y organizar

4. Habilidad para dirigir y controlar
5. Habilidad para tomar decisiones
6. Habilidad para el desarrollo de personal
7. Relaciones interpersonales
8. Iniciativa
9. Responsabilidad
10. Apego a la legislación universitaria

**Puestos jefaturas:**

1. Comunicación
2. Mejora continua
3. Enfoque en resultados
4. Habilidad para organizar el trabajo
5. Cantidad de trabajo
6. Iniciativa
7. Resolución de problemas
8. Relaciones Interpersonales
9. Trabajo en equipo
10. Enfoque en el cliente

**Puestos coordinación:**

1. Conocimiento del trabajo que realiza
2. Calidad del trabajo
3. Cantidad de trabajo
4. Habilidad para organizar el trabajo
5. Responsabilidad
6. Relaciones Interpersonales
7. Disciplina
8. Discreción
9. Iniciativa
10. Cooperación

**Par evaluador:**

1. Habilidad para tomar decisiones ante problemas que involucren ambas áreas
2. Relaciones interpersonales
3. Iniciativa
4. Colaboración

**Subalternos a jefaturas:**

1. Conocimiento del trabajo
2. Habilidad para organizar
3. Habilidad para dirigir
4. Habilidad para desarrollo de la experiencia profesional de personal

**3. Normativo de elaboración de evaluación del desempeño 360°**

Serán sujetos de evaluación del desempeño todos los colaboradores de la **Escuela de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala**, para lo cual la jefatura entregará a cada colaborador los formularios que correspondan, los completen y los entreguen para las tabulaciones respectivas. La nota del Director de Escuela corresponde al promedio general de las calificaciones de todo el personal.

Se establece que la evaluación se realice como mínimo una vez al año, sin embargo, queda a criterio del Directo de Escuela evaluar trimestral o semestralmente, debido a que en estos ciclos finalizan funciones periódicas y eventuales.

La evaluación del desempeño de cada colaborador será hecha por el correspondiente jefe inmediato, el subalterno (en caso de no tener subalterno la evaluación la hará un par evaluador), el par evaluador, cliente interno o externo y su autoevaluación contará para completar la nota si faltará algún evaluador, el jefe

inmediato deberá, además, comunicar los resultados al interesado en forma clara y oportuna.

Para que la calificación de cada colaborador sea representativa del desempeño real, la relación del jefe con el subalterno y sus pares evaluadores debe haberse sostenido por lo menos durante tres meses.

Si el colaborador no estuviere de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a solicitar revisión durante los quince días hábiles siguientes a la fecha de notificación, lo cual hará por escrito, entregando una copia al jefe inmediato.

El sistema de evaluación del desempeño será objeto de revisiones periódicas a fin de introducir oportunamente los ajustes que sean necesarios para el logro de los objetivos definidos.

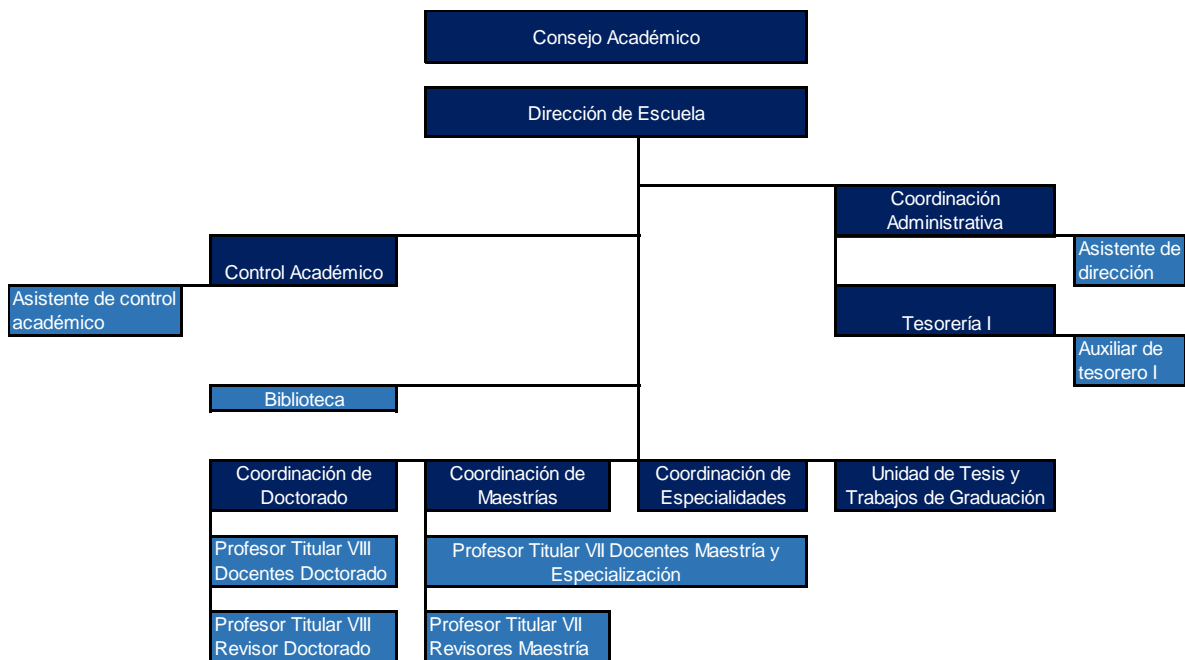
La jefatura de Recursos Humanos será la responsable de realizar la evaluación del desempeño una vez al año para lo que elaborará un cuadro con los resultados, incluyendo las recomendaciones que puntualicen las jefaturas, lo presenta a la Dirección de Escuela para su firma y visto bueno.



#### 4. Proceso general de elaboración de evaluación del desempeño 360°

##### 4.1 Evaluadores

La estructura organizacional de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería Universidad de San Carlos de Guatemala es la siguiente:



Fuente: elaboración propia, enero 2020

Por lo tanto, los evaluadores serán:

##### Jefes inmediatos

- Director de Escuela (jefe inmediato), tiene autoridad de evaluar a todo el personal bajo su cargo.
- Jefaturas de Coordinación Administrativa, control académico y tesorería I evalúan a sus asistentes, secretarías, piloto mensajero, técnico informático y demás personal a su cargo.

- c) Coordinaciones evalúan a los docentes y revisores de maestrías, doctorados y especializaciones.

### **Pares evaluadores**

Todos los puestos bajo el mismo nivel jerárquico se evaluarán como par evaluador intercambiando el orden cada vez que se realice la evaluación, por ejemplo: jefe “a” califica a jefe “b”, jefe “b” califica a jefe “c” y jefe “c” califica a jefe “a”. por lo que, según la estructura organizacional los puestos pares son:

- a) Jefaturas de Coordinación Administrativa, control académico y tesorería I.
- b) Coordinaciones de doctorado, maestría y especializaciones, así como unidad de tesis y trabajos de graduación.
- c) Docentes y revisores de doctorados, maestrías y especializaciones.

### **Subalternos**

Todos los puestos de asistentes, auxiliares, secretarías, piloto mensajero, técnico informático, docentes y revisores califican a los jefes, debido a que estos no cuentan con personal bajo su cargo para completar la ponderación de la evaluación cuenta el punteo de su auto evaluación.

### **Clientes internos y externos**

Los estudiantes de doctorado, maestría y especializaciones, así como cualquier otra persona que reciba los servicios de los colaboradores de la Escuela de Postgrado puede calificar el servicio recibido.

## **4.2 Proceso de evaluación**

El jefe, los pares evaluadores, subalternos, clientes y el mismo colaborador evaluado realizaran la evaluación correspondiente; entregaran las hojas de calificación a Recursos Humanos, para hacer las tabulaciones necesarias y obtener la nota del colaborador.

El jefe inmediato comunicará a los colaboradores evaluados la calificación obtenida y les asesorará para mejorar su desempeño o felicitarles según sea el caso.

El colaborador firmará el formulario de calificación en señal de enterado, si no está de acuerdo con la calificación podrá presentar solicitud de revisión ante la jefatura superior.

El formulario de calificación que contiene la calificación final será entregado a los subalternos por el Jefe de Departamento, y enviran una copia al Departamento de Recursos Humanos para guardarla en el Expediente del colaborador.

## **5. Formularios que se utilizarán en la evaluación del desempeño 360°**

El desempeño de un colaborador se analiza por medio de factores relacionados con el trabajo y la conducta que puede ser observable, los cuales se definen en los formularios (ver anexo). Se dispone de hojas de calificación diferentes para cada tipo de puestos, así: Director, Jefaturas, Coordinaciones, Par Evaluador y Clientes

### a) Hoja de calificación para Director

Se aplicará al director de la Escuela de Postgrado de la facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

### b) Hoja de calificación para personal docente y administrativo

Se aplicará a colaboradores que desempeñan puestos de coordinaciones y administrativos, que no tienen personal bajo su cargo:

- Piloto mensajero
- Secretarias
- Oficinista
- Asistentes
- Docentes

### c) Hoja de calificación para jefaturas

Se aplicará a colaboradores con personal bajo su mando como son los:

- Jefes de departamentos.

- d) La Hoja que se utilizará para la Auto evaluación será la misma que utilicen las Jefaturas en cada puesto.
- e) La Hoja de evaluación para que el personal subalterno califique a los jefes de departamentos y jefe de módulos se denominará Hoja de Calificación del Desempeño Subalterno a Jefatura.

## **6. Instrucciones para calificar las evaluaciones del desempeño 360°.**

### **6.1 Objetividad requerida**

El evaluador asumirá una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado la apreciación no debe estar influenciada por lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el colaborador, por sucesos extraordinarios protagonizado por el mismo. Simplemente se debe calificar, tratando de que las alternativas seleccionadas, reflejen el patrón usual de trabajo y comportamiento del evaluado.

La evaluación será contestada por el colaborador (autoevaluación), por el jefe inmediato, por los subalternos, pares evaluadores y clientes internos o externos.

La aplicación de la evaluación debe ser la siguiente:

### **6.2 Evaluación par evaluador o cliente**

Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su compañero durante el periodo evaluado

### **6.3 Evaluación jefe inmediato**

Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su colaborador durante el periodo evaluado

### **6.4 Evaluación Subalterno a Jefatura**

Se evalúa dependiendo el desempeño que haya tenido el Director o Jefe de Departamento, durante el periodo evaluado.

### **6.5 Auto evaluación**

Se Auto evaluará dependiendo del desempeño que ha tenido durante el periodo cada colaborador.

### **6.6 Llenado de hoja de calificación**

- a) Llene los datos generales que contiene el formulario: nombre del evaluado, nombre del evaluador y su firma, fecha de evaluación. No deje ningún espacio en blanco.
- b) Lea el primer factor de la lista con sus respectivas alternativas. Luego analice el significado del factor, y el de cada una de las alternativas. Cuando haya decidido, marque con una X el cuadro que corresponde a la alternativa por factor.
- c) Continúe contestando el segundo factor, tomando en cuenta el procedimiento anterior, pero cuidando que el nivel que seleccionó en el primer factor no influya en la alternativa que escoja para el segundo factor. Es decir, considérelas en forma independiente.
- d) Conteste los siguientes factores siguiendo el mismo procedimiento cuidando de contestarlos todos, sin omitir ninguno.
- e) Cuando haya terminado la hoja de calificación, puede hacer una revisión. Si al efectuar la revisión, cree que debe cambiar una respuesta proceda de la siguiente manera:
  - Encierre en un círculo la alternativa que desea anular.
  - A continuación, marque la nueva alternativa seleccionada.
- f) Remita las evaluaciones a Recursos Humanos para su Tabulación.

## **7. Revisión de calificaciones de las evaluaciones del desempeño 360°.**

En caso de que el colaborador no esté de acuerdo con su calificación, se tomara en cuenta lo siguiente:

- a) El superior inmediato de cada jefe revisará las calificaciones efectuadas por éste, a fin de obtener de esa manera un criterio adicional sobre el desempeño del personal correspondiente.
  
- b) Si el jefe que realiza la revisión está de acuerdo con las calificaciones efectuadas, firmará las hojas de calificación en el espacio respectivo. Si por el contrario no está de acuerdo expondrá esta situación en el apartado correspondiente. Se recomienda que antes de hacer anotaciones en la hoja de calificación, el jefe que revisa converse con el evaluador, con el propósito de lograr acuerdos sobre las anotaciones que deben hacerse.

## SECCIÓN II

### Formato director

**Instrucciones:** Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

**Nota:** Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño.

No.	Factores	Descripción de alternativas			
<b>1</b>	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al dominio que la persona tiene de su especialidad y aspectos relacionados para desempeñar eficientemente el puesto.	<b>A</b> Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	<b>B</b> Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	<b>C</b> Dominio de conocimientos necesarios en su área.	<b>D</b> Carece de algunos conocimientos en su área.
<b>2</b>	<b>CUMPLIMIENTO DE METAS</b> Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la empresa.	<b>D</b> Algunas veces no cumple las metas establecidas.	<b>C</b> Cumple las metas establecidas.	<b>B</b> Siempre cumple con las metas establecidas de manera satisfactoria.	<b>A</b> Supera ampliamente las metas establecidas.
<b>3</b>	<b>HABILIDAD PARA PLANIFICAR</b> Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.	<b>A</b> Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo de su área.	<b>B</b> Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.	<b>C</b> Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.	<b>D</b> Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.

## Formato director

No.	Factores	Descripción de alternativas			
4	<b>HABILIDAD PARA DIRIGIR</b> Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución del trabajo.	<b>D</b> Tiene dificultad para orientar al personal de su área.	<b>C</b> A veces tiene dificultad para orientar al personal de su área.	<b>B</b> Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario.	<b>A</b> Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.
5	<b>HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES:</b> Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de una situación problema y escoger y ejecutar la mayor de esas alternativas.	<b>A</b> Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.	<b>B</b> Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.	<b>C</b> Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.	<b>D</b> Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.
6	<b>HABILIDAD PARA DESARROLLAR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL:</b> Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes de los empleados de su área.	<b>D</b> No contribuye al desarrollo del personal de su área.	<b>C</b> Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.	<b>B</b> Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal.	<b>A</b> Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la organización.



## Formato director

No.	Factores	Descripción de alternativas			
7	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.	<b>A</b> Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.	<b>B</b> Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.	<b>C</b> Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionales.	<b>D</b> El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.
8	<b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.	<b>D</b> No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.	<b>C</b> Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.	<b>B</b> Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.	<b>A</b> Excelente para hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.
9	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.	<b>A</b> Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo.	<b>B</b> Es muy responsable. Muestra interés por su trabajo.	<b>C</b> Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.	<b>D</b> Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.
10	<b>APEGO A LA LEGISLACIÓN UNIVERSITARIA</b> Se refiere al ajuste de su actuación a la legislación universitaria.	<b>D</b> Su actuación no se ciñe a la legislación establecida.	<b>C</b> Algunas veces su actuación se aparta de la legislación establecida.	<b>B</b> Su actuación se ciñe bien a los lineamientos de la legislación universitaria.	<b>A</b> Su actuación se ciñe completamente a los lineamientos de la legislación universitaria.

**Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.**

**Hoja de calificación del desempeño para Director  
Ponderación 40 %**

**Nombre del Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Evaluador:** \_\_\_\_\_

**Periodo Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Firma** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación.

No.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	10	7.5	5	2.5	
2	Cumplimiento de metas	10	7.5	5	2.5	
3	Habilidad para planificar y organizar	10	7.5	5	2.5	
4	Habilidad para dirigir y controlar	10	7.5	5	2.5	
5	Habilidad para tomar decisiones	10	7.5	5	2.5	
6	Habilidad para desarrollo de personal	10	7.5	5	2.5	
7	Relaciones Interpersonales	10	7.5	5	2.5	
8	Iniciativa	10	7.5	5	2.5	
9	Responsabilidad	10	7.5	5	2.5	
10	Apego a la legislación universitaria	10	7.5	5	2.5	
Total de puntos		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
Total puntos según %						

Observaciones: \_\_\_\_\_

## Formato jefaturas

**Instrucciones:** Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

**Nota:** Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño

No.	Factores	Descripción de alternativas			
1	<p><b>COMUNICACIÓN</b> Se refiere a que comparte información de manera efectiva y asertiva, escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás, presta atención en las conversaciones, se comunica de manera escrita con claridad, expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona y fomenta el diálogo de manera abierta y directa.</p>	<p><b>A</b> Posee completo dominio de comunicación para realizar su trabajo.</p>	<p><b>B</b> Tiene buen dominio de comunicación para realizar su trabajo.</p>	<p><b>C</b> Muestra algunas deficiencias en su comunicación y no presta atención a los demás, para desarrollar su trabajo.</p>	<p><b>D</b> La comunicación que posee es insuficiente para desempeñar el puesto.</p>
2	<p><b>MEJORA CONTINUA:</b> Se refiere a si se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas, no muestra resistencia a las ideas de las demás personas, busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades, Se esfuerza por innovar y aportar ideas, busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.</p>	<p><b>D</b> Muestra resistencia a los cambios, no innova su trabajo. Es descuidado</p>	<p><b>C</b> Frecuentemente se resiste a cambios en su trabajo. Puede Mejorar.</p>	<p><b>B</b> Muy bueno innovando y adaptable a cambios; raras veces muestra resistencia.</p>	<p><b>A</b> Excelente innovando y adaptable a cambios. No es necesario corregir su trabajo.</p>
3	<p><b>ENFOQUE EN RESULTADOS:</b> Reconoce y aprovecha las oportunidades, mantiene altos niveles de estándares de desempeño y demuestra interés por el logro de metas individuales y de la universidad con compromiso.</p>	<p><b>A</b> Absolutamente aprovecha las oportunidades. Siempre cumple con sus obligaciones y compromisos.</p>	<p><b>B</b> Muy responsable. Muestra verdadero interés por su trabajo.</p>	<p><b>C</b> Demuestra poca preocupación por cumplir las metas de su trabajo.</p>	<p><b>D</b> Es irresponsable. No cumple con sus metas</p>

## Formato jefaturas

No.	Factores	Descripción de alternativas			
4	<b>HABILIDAD PARA ORGANIZAR SU TRABAJO:</b> Habilidad para ordenar las actividades asignadas en función de los resultados esperados.	<b>D</b> Es desorganizado. Pierde mucho tiempo por falta de orden en su trabajo.	<b>C</b> Algunas veces es desorganizado en su trabajo.	<b>B</b> Organiza muy bien su trabajo. Distribuye y utiliza su tiempo en forma adecuada cuando es necesario.	<b>A</b> Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir su tiempo en forma lógica.
5	<b>CANTIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al volumen de trabajo que realiza, a la rapidez con que lo hace, al cumplimiento de metas.	<b>A</b> Siempre supera las metas establecidas.	<b>B</b> A veces supera las metas establecidas.	<b>C</b> Muchas veces no cumple las metas establecidas.	<b>D</b> No cumple las metas establecidas.
6	<b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la habilidad creativa para originar, plantear y desarrollar ideas nuevas y constructivas para el desarrollo institucional.	<b>A</b> Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosas y se las ingenia para llevarlas a la práctica.	<b>B</b> Muchas veces plantea y desarrolla las ideas novedosas y las lleva a la práctica.	<b>C</b> Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	<b>D</b> No aporta ideas constructivas.
7	<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:</b> Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión, se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema, tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción, conserva la calma en situaciones complicadas.	<b>A</b> Se enfoca en asuntos claves para resolver problemas, es muy cuidadoso en situaciones complicadas.	<b>B</b> Reúne información suficiente para tomar decisiones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	<b>C</b> Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente para resolver problemas.	<b>D</b> Es una persona problemática

## Formato jefaturas

No.	Factores	Descripción de alternativas			
8	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere a la habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo con sus jefes, compañeros y visitantes; así como para trabajar en equipo tanto con los superiores como con los compañeros de trabajo.	<b>D</b> Las relaciones con sus jefes, compañeros y/o usuarios son deficientes.	<b>C</b> Sus relaciones con jefes, compañeros y/o usuarios a veces generan roces.	<b>B</b> Mantiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o usuarios.	<b>A</b> Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o usuarios.
9	<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Se desempeña como un miembro activo del equipo, inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas, comparte su conocimiento, habilidades y experiencia, comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	<b>D</b> No colabora en tareas adicionales a las asignadas.	<b>C</b> Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	<b>B</b> Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	<b>A</b> Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.
10	<b>ENFOQUE EN EL CLIENTE:</b> Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza, procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia, busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes, entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas, es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la universidad.	<b>D</b> no cumple con la satisfacción del cliente.	<b>C</b> Con mucha frecuencia se presentan quejas de su atención al cliente.	<b>B</b> Su atención al cliente es muy buena.	<b>A</b> Su atención al cliente es satisfactoria.

**Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.**

**Hoja de calificación del desempeño para Jefaturas  
Ponderación 40 %**

**Nombre del Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Evaluador:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Periodo Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Firma** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación.

No.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
1	Comunicación	10	7.5	5	2.5	
2	Mejora continua	10	7.5	5	2.5	
3	Enfoque en resultados	10	7.5	5	2.5	
4	Habilidad para organizar su trabajo	10	7.5	5	2.5	
5	Cantidad de trabajo	10	7.5	5	2.5	
6	Iniciativa	10	7.5	5	2.5	
7	Resolución de problemas	10	7.5	5	2.5	
8	Relaciones interpersonales	10	7.5	5	2.5	
9	Trabajo en equipo	10	7.5	5	2.5	
10	Enfoque en el cliente	10	7.5	5	2.5	
Total de puntos		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
Total puntos según %						

Observaciones: \_\_\_\_\_

## Formato coordinaciones

**Instrucciones:** Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

**Nota:** Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño

No.	Factores	Descripción de alternativas			
1	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el trabajador tiene en cuanto a principios, normas, procedimientos y métodos que su trabajo requiere.	<b>A</b> Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo, no requiere de ayuda para hacerlo bien.	<b>B</b> Conoce muy bien su trabajo	<b>C</b> Desconoce algunos aspectos de su trabajo. Necesita, mucha ayuda y orientación.	<b>D</b> Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.
2	<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	<b>D</b> Comete errores constantemente, no puede confiarse un trabajo. Es descuidado	<b>C</b> Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede Mejorar.	<b>B</b> Muy buena calidad de su trabajo.	<b>A</b> Excelente calidad, no es necesario corregir su trabajo.
3	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Calidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos requeridos.	<b>A</b> Demuestra un elevado sentido del deber en sus tareas, es un ejemplo para sus compañeros.	<b>B</b> Tiene gran sentido del deber.	<b>C</b> A veces no cumple con sus obligaciones y compromisos.	<b>D</b> Casi nunca cumple con sus obligaciones.
4	<b>DISCRECION:</b> Se refiere a la reserva que debe tener en el manejo de la información relacionada con su trabajo.	<b>D</b> Indiscreto. No se puede confiar en él.	<b>C</b> Algunas veces indiscreto. Sólo se puede confiar lo mínimo en él.	<b>B</b> Muy discreto y digno de confianza.	<b>A</b> Totalmente reservado en el manejo de la información de trabajo. Siempre digno de confianza.

## Formato coordinaciones

No.	Factores	Descripción de alternativas			
5	<b>CANTIDAD DE TRABAJO</b> Se refiere al volumen de trabajo efectuado en el tiempo estipulado.	<b>A</b> Realiza el trabajo asignado, en menor tiempo del estipulado.	<b>B</b> Su trabajo siempre está al día.	<b>C</b> Casi siempre se atrasa, rinden poco.	<b>D</b> Siempre se atrasa en el trabajo, rinde muy poco.
6	<b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas y originales para mejorar el trabajo.	<b>D</b> Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.	<b>C</b> Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	<b>B</b> Aporta ideas constructivas y originales, frecuentemente.	<b>A</b> Sobresaliente en su habilidad para pensar independientemente y contribuye con muchas sugerencias prácticas.
7	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere a la capacidad armoniosa con los superiores, compañeros y usuarios.	<b>A</b> Excelentes relaciones con jefes, compañeros y con los usuarios. Es sociable.	<b>B</b> Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y con los usuarios. Considerado amistoso.	<b>C</b> Las relaciones personales son ocasionalmente buenas	<b>D</b> Las relaciones con sus jefes, compañeros y usuarios son desagradables.
8	<b>RESPECTO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS:</b> Se refiere al cumplimiento de las instrucciones para la ejecución de su trabajo	<b>D</b> No cumple las indicaciones recibidas.	<b>C</b> Algunas veces cumple las indicaciones con exactitud. Requiere supervisión constante.	<b>B</b> Cumple las indicaciones y normas establecidas.	<b>A</b> Total, cumplimiento de las indicaciones.



### Formato coordinaciones

No.	Factores	Descripción de alternativas			
9	<p><b>DISCIPLINA:</b> Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la universidad y a la puntualidad y asistencia.</p>	<p><b>A</b> Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia. En su asistencia es ejemplar.</p>	<p><b>B</b> Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores. Su asistencia es muy buena.</p>	<p><b>C</b> Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales. Con mucha frecuencia falta a sus labores.</p>	<p><b>D</b> No acata las normas y reglamentos y no cumple con la puntual asistencia.</p>
10	<p><b>COOPERACION:</b> Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la organización.</p>	<p><b>D</b> No colabora en tareas adicionales a las asignadas.</p>	<p><b>C</b> Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.</p>	<p><b>B</b> Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.</p>	<p><b>A</b> Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.</p>

**Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.**

**Hoja de calificación del desempeño para Docentes  
Ponderación 40 %**

**Nombre del Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Evaluador:** \_\_\_\_\_

**Periodo Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Firma** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación.

No.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	10	7.5	5	2.5	
2	Calidad de trabajo	10	7.5	5	2.5	
3	Responsabilidad	10	7.5	5	2.5	
4	Discreción	10	7.5	5	2.5	
5	Cantidad de trabajo	10	7.5	5	2.5	
6	Iniciativa	10	7.5	5	2.5	
7	Relaciones Interpersonales	10	7.5	5	2.5	
8	Respeto a las instrucciones recibidas	10	7.5	5	2.5	
9	Disciplina	10	7.5	5	2.5	
10	Cooperación	10	7.5	5	2.5	
Total de puntos		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
Total puntos según %						

Observaciones: \_\_\_\_\_

## Formulario par evaluador

**Instrucciones:** Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

**Nota:** Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño

No.	Factores	Descripción de alternativas			
1	<p><b>HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES ANTE PROBLEMAS QUE INVOLUCREN AMBAS AREAS DE TRABAJO</b> Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de solución ante una situación problemática conjunta.</p>	<p><b>A</b> Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.</p>	<p><b>B</b> Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p><b>C</b> Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p><b>D</b> Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.</p>
2	<p><b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y usuarios.</p>	<p><b>A</b> Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo en equipo</p>	<p><b>B</b> Las relaciones con jefes, subalternos y usuarios son armoniosas y estables.</p>	<p><b>C</b> Las relaciones con jefes, compañeros y usuarios provocan quejas ocasionalmente.</p>	<p><b>D</b> El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.</p>
3	<p><b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la capacidad de aportar ideas espontáneamente en el trabajo en equipo</p>	<p><b>D</b> No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.</p>	<p><b>C</b> Contribuye con ideas constructivas</p>	<p><b>B</b> Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo en equipo.</p>	<p><b>A</b> Excelente para participar en hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.</p>

## Formulario par evaluador

No.	Factores	Descripción de alternativas			
4	<b>COLABORACION:</b> Se refiere a la atención que se les proporciona a aspectos que involucran su trabajo con otras áreas, a fin de obtener la superación de resultados esperados.	<b>A</b> Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por colaborar en la solución de casos en formas conjunta	<b>B</b> Es muy responsable. Muestra interés en colaborar.	<b>C</b> Algunas veces no colabora.	<b>D</b> Evade colaborar.

**Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.**

**Hoja de calificación del desempeño para Par Evaluador  
Ponderación 20 %**

**Nombre del Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Evaluador:** \_\_\_\_\_

**Periodo Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Firma** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación.

No.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
1	Habilidad para tomar decisiones ante problemas que involucren ambas areas de trabajo	25	18.75	12.5	6.25	
2	Relaciones Interpersonales	25	18.75	12.5	6.25	
3	Iniciativa	25	18.75	12.5	6.25	
4	Colaboración	25	18.75	12.5	6.25	
Total de puntos		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
Total puntos según %						

Observaciones: \_\_\_\_\_

## Formulario de evaluación de subalternos a jefaturas

**Instrucciones:** Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

**Nota:** Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño

No.	Factores	Descripción de alternativas			
1	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al dominio que la jefatura tiene para desempeñar eficientemente el puesto.	<b>A</b> Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	<b>B</b> Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	<b>C</b> Dominio de conocimientos necesarios en su área.	<b>D</b> Carece de algunos conocimientos en su área.
2	<b>HABILIDAD PARA ORGANIZAR:</b> Se refiere a la habilidad para asignar actividades, responsabilidades y recursos.	<b>A</b> Sobresale en su habilidad para organizar el trabajo de su área.	<b>B</b> Organiza muy bien el trabajo de su área.	<b>C</b> organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.	<b>D</b> Tiene dificultades para organizar su trabajo.
3	<b>HABILIDAD PARA DIRIGIR Y CONTROLAR:</b> Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias para el control interno	<b>D</b> Tiene dificultad para orientar y supervisar al personal de su área.	<b>C</b> A veces tiene dificultad para orientar y supervisar al personal de su área.	<b>B</b> Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario para lograr un control interno transparente.	<b>A</b> Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas para lograr un control interno transparente

## Formulario de evaluación de subalternos a jefaturas

No.	Factores	Descripción de alternativas			
4	<b>HABILIDAD PARA DESARROLLO DE PERSONAL:</b> Se refiere a la capacidad para orientar al personal para su desarrollo laboral.	<b>D</b> No contribuye al desarrollo del personal de su área	<b>C</b> Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.	<b>B</b> Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal y lo orienta en beneficio de la universidad.	<b>A</b> Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta su desarrollo en beneficio de la universidad.

**Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de  
San Carlos de Guatemala.**  
**Hoja de calificación del desempeño Subalterno a Jefaturas**  
**Ponderación 20 %**

**Nombre del Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Evaluador:** \_\_\_\_\_

**Periodo Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Firma** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación.

No.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	25	18.75	12.5	6.25	
2	Habilidad para organizar	25	18.75	12.5	6.25	
3	Habilidad para dirigir y controlar	25	18.75	12.5	6.25	
4	Habilidad para desarrollo de la experiencia profesional de personal	25	18.75	12.5	6.25	
Total de puntos		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
Total puntos según %						

Observaciones: \_\_\_\_\_



### Auto evaluación director

**Instrucciones:** Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

**Nota:** Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño

No.	Factores	Descripción de alternativas			
1	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al dominio que la persona tiene de su especialidad y aspectos relacionados para desempeñar eficientemente el puesto.	<b>A</b> Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	<b>B</b> Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	<b>C</b> Dominio de conocimientos necesarios en su área.	<b>D</b> Carece de algunos conocimientos en su área.
2	<b>CUMPLIMIENTO DE METAS</b> Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la empresa.	<b>D</b> Algunas veces no cumple las metas establecidas.	<b>C</b> Cumple las metas establecidas.	<b>B</b> Siempre cumple con las metas establecidas de manera satisfactoria.	<b>A</b> Supera ampliamente las metas establecidas.
3	<b>HABILIDAD PARA PLANIFICAR</b> Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.	<b>A</b> Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo de su área.	<b>B</b> Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.	<b>C</b> Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.	<b>D</b> Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.

## Auto evaluación director

No.	Factores	Descripción de alternativas			
4	<p><b>HABILIDAD PARA DIRIGIR</b> Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución del trabajo.</p>	<p><b>D</b> Tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p><b>C</b> A veces tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p><b>B</b> Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario.</p>	<p><b>A</b> Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.</p>
5	<p><b>HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES:</b> Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de una situación problema y escoger y ejecutar la mayor de esas alternativas.</p>	<p><b>A</b> Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.</p>	<p><b>B</b> Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p><b>C</b> Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p><b>D</b> Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.</p>
6	<p><b>HABILIDAD PARA DESARROLLAR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL:</b> Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes de los empleados de su área.</p>	<p><b>D</b> No contribuye al desarrollo del personal de su área.</p>	<p><b>C</b> Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.</p>	<p><b>B</b> Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal.</p>	<p><b>A</b> Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la organización.</p>

## Auto evaluación director

No.	Factores	Descripción de alternativas			
7	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.	<b>A</b> Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.	<b>B</b> Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.	<b>C</b> Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionales.	<b>D</b> El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.
8	<b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.	<b>D</b> No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.	<b>C</b> Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.	<b>B</b> Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.	<b>A</b> Excelente para hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.
9	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.	<b>A</b> Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo.	<b>B</b> Es muy responsable. Muestra interés por su trabajo.	<b>C</b> Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.	<b>D</b> Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.
10	<b>APEGO A LA LEGISLACIÓN UNIVERSITARIA:</b> Se refiere al ajuste de su actuación a la legislación universitaria.	<b>D</b> Su actuación no se ciñe a la legislación establecida.	<b>C</b> Algunas veces su actuación se aparta de la legislación establecida.	<b>B</b> Su actuación se ciñe bien a los lineamientos de la legislación universitaria.	<b>A</b> Su actuación se ciñe completamente a los lineamientos de la legislación universitaria.

**Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.**

**Hoja de auto evaluación del desempeño para Director  
Ponderación 20 %**

**Nombre del Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Evaluador:** \_\_\_\_\_

**Periodo Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Firma** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación.

No.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	10	7.5	5	2.5	
2	Cumplimiento de metas	10	7.5	5	2.5	
3	Habilidad para planificar y organizar	10	7.5	5	2.5	
4	Habilidad para dirigir y controlar	10	7.5	5	2.5	
5	Habilidad para tomar decisiones	10	7.5	5	2.5	
6	Habilidad para desarrollo de personal	10	7.5	5	2.5	
7	Relaciones Interpersonales	10	7.5	5	2.5	
8	Iniciativa	10	7.5	5	2.5	
9	Responsabilidad	10	7.5	5	2.5	
10	Apego a las políticas organizacionales	10	7.5	5	2.5	
Total de puntos		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
Total puntos según %						

Observaciones: \_\_\_\_\_

## Auto evaluación jefaturas

**Instrucciones:** Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

**Nota:** Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño

No.	Factores	Descripción de alternativas			
1	<p><b>COMUNICACIÓN</b> Se refiere a que comparte información de manera efectiva y asertiva, escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás, presta atención en las conversaciones, se comunica de manera escrita con claridad, expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona y fomenta el diálogo de manera abierta y directa.</p>	<p><b>A</b> Posee completo dominio de comunicación para realizar su trabajo.</p>	<p><b>B</b> Tiene buen dominio de comunicación para realizar su trabajo.</p>	<p><b>C</b> Muestra algunas deficiencias en su comunicación y no presta atención a los demás, para desarrollar su trabajo.</p>	<p><b>D</b> La comunicación que posee es insuficiente para desempeñar el puesto.</p>
2	<p><b>MEJORA CONTINUA:</b> Se refiere a si se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas, no muestra resistencia a las ideas de las demás personas, busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades, Se esfuerza por innovar y aportar ideas, busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.</p>	<p><b>D</b> Muestra resistencia a los cambios, no innova su trabajo. Es descuidado</p>	<p><b>C</b> Frecuentemente se resiste a cambios en su trabajo. Puede Mejorar.</p>	<p><b>B</b> Muy bueno innovando y adaptable a cambios; raras veces muestra resistencia.</p>	<p><b>A</b> Excelente innovando y adaptable a cambios. No es necesario corregir su trabajo.</p>
3	<p><b>ENFOQUE EN RESULTADOS:</b> Reconoce y aprovecha las oportunidades, mantiene altos niveles de estándares de desempeño y demuestra interés por el logro de metas individuales y de la universidad con compromiso.</p>	<p><b>A</b> Absolutamente aprovecha las oportunidades. Siempre cumple con sus obligaciones y compromisos.</p>	<p><b>B</b> Muy responsable. Muestra verdadero interés por su trabajo.</p>	<p><b>C</b> Demuestra poca preocupación por cumplir las metas de su trabajo.</p>	<p><b>D</b> Es irresponsable. No cumple con sus metas</p>

## Auto evaluación jefaturas

No.	Factores	Descripción de alternativas			
4	<b>HABILIDAD PARA ORGANIZAR SU TRABAJO:</b> Habilidad para ordenar las actividades asignadas en función de los resultados esperados.	<b>D</b> Es desorganizado. Pierde mucho tiempo por falta de orden en su trabajo.	<b>C</b> Algunas veces es desorganizado en su trabajo.	<b>B</b> Organiza muy bien su trabajo. Distribuye y utiliza su tiempo en forma adecuada cuando es necesario.	<b>A</b> Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir su tiempo en forma lógica.
5	<b>CANTIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al volumen de trabajo que realiza, a la rapidez con que lo hace, al cumplimiento de metas.	<b>A</b> Siempre supera las metas establecidas.	<b>B</b> A veces supera las metas establecidas.	<b>C</b> Muchas veces no cumple las metas establecidas.	<b>D</b> No cumple las metas establecidas.
6	<b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la habilidad creativa para originar, plantear y desarrollar ideas nuevas y constructivas para el desarrollo institucional.	<b>A</b> Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosas y se las ingenia para llevarlas a la práctica.	<b>B</b> Muchas veces plantea y desarrolla las ideas novedosas y las lleva a la práctica.	<b>C</b> Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	<b>D</b> No aporta ideas constructivas.
7	<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:</b> Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión, se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema, tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción, conserva la calma en situaciones complicadas.	<b>A</b> Se enfoca en asuntos claves para resolver problemas, es muy cuidadoso en situaciones complicadas.	<b>B</b> Reúne información suficiente para tomar decisiones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	<b>C</b> Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente para resolver problemas.	<b>D</b> Es una persona problemática

## Auto evaluación jefaturas

No.	Factores	Descripción de alternativas			
8	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere a la habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo con sus jefes, compañeros y visitantes; así como para trabajar en equipo tanto con los superiores como con los compañeros de trabajo.	<b>D</b> Las relaciones con sus jefes, compañeros y/o usuarios son deficientes.	<b>C</b> Sus relaciones con jefes, compañeros y/o usuarios a veces generan roces.	<b>B</b> Mantiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o usuarios.	<b>A</b> Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o usuarios.
9	<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Se desempeña como un miembro activo del equipo, inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas, comparte su conocimiento, habilidades y experiencia, comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	<b>D</b> No colabora en tareas adicionales a las asignadas.	<b>C</b> Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	<b>B</b> Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	<b>A</b> Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.
10	<b>ENFOQUE EN EL CLIENTE:</b> Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza, procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia, busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes, entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas, es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la universidad.	<b>D</b> no cumple con la satisfacción del cliente.	<b>C</b> Con mucha frecuencia se presentan quejas de su atención al cliente.	<b>B</b> Su atención al cliente es muy buena.	<b>A</b> Su atención al cliente es satisfactoria.

**Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.**

**Hoja de auto evaluación del desempeño para Jefaturas**

**Ponderación 20 %**

**Nombre del Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Evaluador:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Periodo Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Firma** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación.

No.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
1	Comunicación	10	7.5	5	2.5	
2	Mejora continua	10	7.5	5	2.5	
3	Enfoque en resultados	10	7.5	5	2.5	
4	Habilidad para organizar su trabajo	10	7.5	5	2.5	
5	Cantidad de trabajo	10	7.5	5	2.5	
6	Iniciativa	10	7.5	5	2.5	
7	Resolución de problemas	10	7.5	5	2.5	
8	Relaciones interpersonales	10	7.5	5	2.5	
9	Trabajo en equipo	10	7.5	5	2.5	
10	Enfoque en el cliente	10	7.5	5	2.5	
Total de puntos		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
Total puntos según %						

Observaciones: \_\_\_\_\_



## Auto evaluación coordinaciones

**Instrucciones:** Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

**Nota:** Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño

No.	Factores	Descripción de alternativas			
1	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el trabajador tiene en cuanto a principios, normas, procedimientos y mística que su trabajo requiere.	<b>A</b> Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo, no requiere de ayuda para hacerlo bien.	<b>B</b> Conoce muy bien su trabajo	<b>C</b> Desconoce algunos aspectos de su trabajo. Necesita, mucha ayuda y orientación.	<b>D</b> Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.
2	<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	<b>D</b> Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo. Es descuidado	<b>C</b> Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede Mejorar.	<b>B</b> Muy buena calidad de su trabajo.	<b>A</b> Excelente calidad, no es necesario corregir su trabajo.
3	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos requeridos.	<b>A</b> Demuestra un elevado sentido del deber en sus tareas, es un ejemplo para sus compañeros.	<b>B</b> Tiene gran sentido del deber.	<b>C</b> A veces no cumple con sus obligaciones y compromisos.	<b>D</b> Casi nunca cumple con sus obligaciones.
4	<b>DISCRECION:</b> Se refiere a la reserva que debe tener en el manejo de la información relacionada con su trabajo.	<b>D</b> Indiscreto. No se puede confiar en él.	<b>C</b> Algunas veces indiscreto. Sólo se puede confiar lo mínimo en él.	<b>B</b> Muy discreto y digno de confianza.	<b>A</b> Totalmente reservado en el manejo de la información de trabajo. Siempre digno de confianza.

## Auto evaluación coordinaciones

No.	Factores	Descripción de alternativas			
5	<b>CANTIDAD DE TRABAJO</b> Se refiere al volumen de trabajo efectuado en el tiempo estipulado.	<b>A</b> Realiza el trabajo asignado, en menor tiempo del estipulado.	<b>B</b> Su trabajo siempre está al día.	<b>C</b> Casi siempre se atrasa, rinden poco.	<b>D</b> Siempre se atrasa en el trabajo, rinde muy poco.
6	<b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas y originales para mejorar el trabajo.	<b>D</b> Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.	<b>C</b> Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	<b>B</b> Aporta ideas constructivas y originales, frecuentemente.	<b>A</b> Sobresaliente en su habilidad para pensar independientemente y contribuye con muchas sugerencias prácticas.
7	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere a la capacidad armoniosa con los superiores, compañeros y usuarios.	<b>A</b> Excelentes relaciones con jefes, compañeros y con los usuarios. Es sociable.	<b>B</b> Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y con los usuarios. Considerado amistoso.	<b>C</b> Las relaciones personales son ocasionalmente buenas	<b>D</b> Las relaciones con sus jefes, compañeros y usuarios son desagradables.
8	<b>RESPECTO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS:</b> Se refiere al cumplimiento de las instrucciones para la ejecución de su trabajo	<b>D</b> No cumple las indicaciones recibidas.	<b>C</b> Algunas veces cumple las indicaciones con exactitud. Requiere supervisión constante.	<b>B</b> Cumple las indicaciones y normas establecidas.	<b>A</b> Total, cumplimiento de las indicaciones.

## Auto evaluación coordinaciones

No.	Factores	Descripción de alternativas			
9	<b>DISCIPLINA:</b> Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la Universidad y a la puntualidad y asistencia.	<b>A</b> Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia. En su asistencia es ejemplar.	<b>B</b> Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores. Su asistencia es muy buena.	<b>C</b> Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales. Con mucha frecuencia falta a sus labores.	<b>D</b> No acata las normas y reglamentos y no cumple con la puntal asistencia.
10	<b>COOPERACION:</b> Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la organización.	<b>D</b> No colabora en tareas adicionales a las asignadas.	<b>C</b> Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	<b>B</b> Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	<b>A</b> Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.

**Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.**

**Hoja de auto evaluación del desempeño para Docentes  
Ponderación 20 %**

**Nombre del Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Evaluador:** \_\_\_\_\_

**Periodo Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Firma** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación.

No.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	10	7.5	5	2.5	
2	Calidad de trabajo	10	7.5	5	2.5	
3	Responsabilidad	10	7.5	5	2.5	
4	Discreción	10	7.5	5	2.5	
5	Cantidad de trabajo	10	7.5	5	2.5	
6	Iniciativa	10	7.5	5	2.5	
7	Relaciones Interpersonales	10	7.5	5	2.5	
8	Respeto a las instrucciones recibidas	10	7.5	5	2.5	
9	Disciplina	10	7.5	5	2.5	
10	Cooperación	10	7.5	5	2.5	
Total de puntos		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
Total puntos según %						

Observaciones: \_\_\_\_\_

- 1. Comunicación a colaboradores de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño 360°**
  - a) La comunicación de calificaciones la hará cada jefe inmediato en entrevistas con cada uno de sus colaboradores, explicando el significado de la calificación efectuada, resaltando los aspectos de su desempeño y aquellos en los cuales debe mejorar.
  - b) Si el colaborador está de acuerdo con la calificación obtenida firmará la hoja en el espacio correspondiente. Si no está de acuerdo, puede solicitar revisión.
  - c) Concluida la comunicación, todas las hojas de calificación serán remitidas al del Departamento de Recurso Humanos.

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b><i>Figura 1. Comunicación</i></b> .....	<b>28</b>
<b><i>Figura 2. Relaciones interpersonales y trabajo en equipo</i></b> .....	<b>29</b>
<b><i>Figura 3. Iniciativa y resolución de problemas</i></b> .....	<b>30</b>
<b><i>Figura 4. Mejora continua</i></b> .....	<b>30</b>
<b><i>Figura 5. Habilidad para administrar el tiempo y cantidad de trabajo</i></b> .....	<b>31</b>
<b><i>Figura 6. Enfoque en el cliente</i></b> .....	<b>32</b>
<b><i>Figura 7. Enfoque en resultados</i></b> .....	<b>32</b>
<b><i>Figura 8. Categoría del colaborador</i></b> .....	<b>33</b>