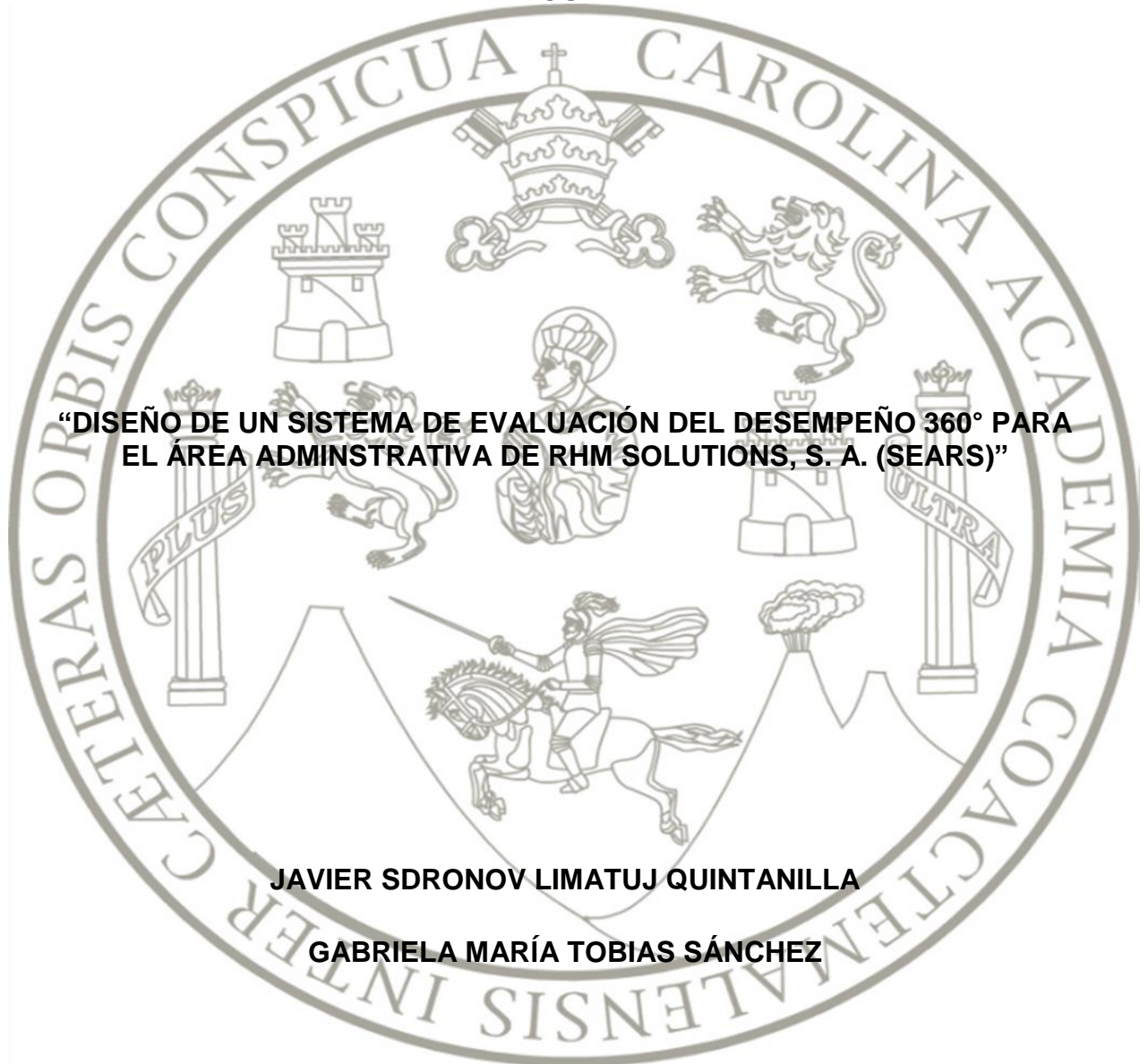


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN
CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA
EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE RHM SOLUTIONS, S. A. (SEARS)”**

JAVIER SDRONOV LIMATUJ QUINTANILLA

GABRIELA MARÍA TOBIAS SÁNCHEZ

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA
EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE RHM SOLUTIONS, S. A. (SEARS)”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

JAVIER SDRONOV LIMATUJ QUINTANILLA

GABRIELA MARÍA TOBIAS SÁNCHEZ

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGOS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADOS**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014

CONSEJO DIRECTIVO

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**LICENCIADO ABRAHAM CORTEZ MEJIA
DIRECTOR**

**LICENCIADO MYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA
SECRETARIO**

**LICENCIADA DORA JUDITH LÓPEZ AVENDAÑO
LICENCIADO RONALD GIOVANNI MORALES SÁNCHEZ
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

**LICENCIADO JUAN FERNANDO PORRES ARELLANO
REPRESENTANTE DE EGRESADOS**



c.c. Control Académico
CIEPs.
Reg. 252-2011
CODIPs. 1980-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

06 de noviembre de 2014

Estudiantes

Gabriela María Tobias Sánchez
Javier Sdrnov Limatuj Quintanilla
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto OCTAVO (8°) del Acta CUARENTA Y OCHO GUIÓN DOS MIL CATORCE (48-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 6 de noviembre de 2014, que copiado literalmente dice:

OCTAVO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL RHM SOLUTIONS, S.A. (SEARS)"**, de la carrera de **Licenciatura en Psicología**, realizado por:

Gabriela María Tobias Sánchez
Javier Sdrnov Limatuj Quintanilla

CARNÉ No. 2005-14039
CARNÉ No. 2005-14083

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Jenny Magaly Ponce Monzón, y revisado por el Licenciado José Azurdia. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO



/Gaby

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC



FIRMA:  HORA: 18:05 Registro: _____

UGP 290-2014
REG: 252-2011
REG: 194-2011

INFORME FINAL

Guatemala, 04 de Noviembre 2014

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado José Azurdía ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL RHM SOLUTIONS, S.A. (SEARS).”


ESTUDIANTE:
Gabriela María Tobias Sánchez
Javier Sdronov Limatuj Quintanilla

CARNE No .
2005-14039
2005-14083

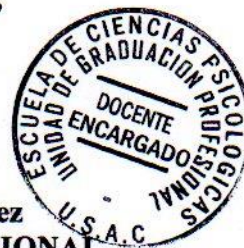
CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 22 de Octubre del año en curso por la Docente encargada de esta Unidad. Se recibieron documentos originales completos el 03 de Noviembre del 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M.A. Mayra Friné Luna de Alvarez
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Andrea

UGP. 290-2014
REG 252-2011
REG 194-2011

Guatemala, 04 de Noviembre 2014

Licenciada
Mayra Friné Luna de Álvarez
Coordinadora Unidad de Graduación
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL RHM SOLUTIONS, S.A. (SEARS).”

ESTUDIANTE:
Gabriela María Tobias Sánchez
Javier Sdronov Limatuj Quintanilla

CARNÉ No.
2005-14039
2005-14083

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 22 de Octubre 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciado José Azurdia
DOCENTE REVISOR



Andrea./archivo

Guatemala, agosto de 2014

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Docente Encargada Unidad de Graduación
Centro de Investigación en
Psicología – CIEPs – “Mayra Gutiérrez”
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de Investigación titulado “Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño 360° para el Área Administrativa de RHM Solutions S.A (SEARS)” realizado por las estudiantes: Gabriela María Tobias Sánchez, carné 200514039 y Javier Sdrnov Limatuj Quintanilla, carné 200514083.

El trabajo fue realizado a partir de abril 2011 hasta mayo de 2014.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación por correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Jenny Magaly Ponce Monzón
Psicóloga y Orientadora Vocacional y Laboral
Colegiado No 3504
Asesor de contenido.



Guatemala, julio de 2014

Licenciada
Mayra Luna de Alvarez
Coordinadora de la Unidad de Graduación
Centro de Investigación en
Psicología – CIEPs – “Mayra Gutiérrez”
CUM

Licenciada Alvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que los estudiantes Gabriela María Tobías Sánchez, carné 200514039 y Javier Sdronov Limatuj Quintanilla, carné 200514083 realizaron en esta institución pruebas técnicas como parte del trabajo de investigación titulado: “Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño 360° para el Área Administrativa de RHM Solutions S.A. en el periodo comprendido del 3 al 21 de octubre del 2011, en horarios variables.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,

Licenciada Claudia Rabbé
Gerente de Recursos Humanos
RHM SOLUTIONS, S. A.
Tel. 2410 3500



DEDICATORIA POR JAVIER LIMATUJ

- A DIOS:** Por darme fuerza, sabiduría y la oportunidad de culminar un logro profesional.
- A MI FAMILIA:** Por estar presente en todo momento de mi formación profesional y sobre todo por alentarme a culminar mi carrera profesional.
- A MIS PADRES:** Por el apoyo, seguimiento y ejemplo a seguir en todo el proceso de mi vida universitaria.
- A MI ESPOSA:** Por estar en todo momento y en las desveladas para poder llegar a este momento de logro profesional.
- MI COMPAÑERA DE TESIS:** Por la motivación, el acompañamiento e inspiración en el proceso.
- A MIS AMIGOS:** Por estar presente de una o de otra apoyando mi carrera profesional.
- A TODAS LAS PERSONAS:** Que aportaron un grano de arena para que esta investigación y proceso culminara con éxito.

DEDICATORIA POR GABRIELA TOBIAS

- DIOS:** Por otorgarme sabiduría, fe y fortaleza para alcanzar este triunfo.
- VIRGEN DEL ROSARIO:** Por su divina intercesión.
- A MI FAMILIA:** Por ser la luz que iluminó mi vida y la razón para finalizar mi proyecto y emprender muchos más juntos.
- A MIS PADRES:** Por el apoyo incondicional, palabras de aliento y motivación en todos los aspectos de mi vida.
- A MIS HERMANOS:** Hugo, Manuel y Alejandro, por su apoyo en los momentos más difíciles.
- MIS AMIGOS:** Por las experiencias compartidas.
- MI COMPAÑERO DE TESIS:** Porque a pesar de las complicaciones logramos salir adelante.
- A TODAS LAS PERSONAS:** Que han construido conmigo la historia de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por abrirnos sus puertas para acceder a la Educación Superior.

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Por brindarnos una visión sobre psicología y provocar en nosotros la inquietud de conocer otras visiones.

A RHM SOLUTIONS, S. A. (SEARS)

Por abrirnos las puertas al permitirnos elaborar la investigación, así como también, el tiempo invertido por parte de todas las personas involucradas.

A NUESTRAS ASESORAS

Por el apoyo y paciencia brindado a lo largo de realización de la investigación.

PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR JAVIER LIMATUJ

JENNY MAGALY PONCE MONZÓN

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO 3504

HERBERTH ARTURO JACOBO DUBON

LICENCIADO EN MEDICINA GENERAL

COLEGIADO 15098

POR GABRIELA TOBIAS

HUGO ANTONIO TOBIAS VÁSQUEZ

INGENIERO AGRÓNOMO

COLEGIADO 383

OSMAR ALBERTO CRUZ BUSTAMANTE

PSICÓLOGO CLÍNICO

COLEGIADO 5282

ÍNDICE

RESUMEN

PRÓLOGO

CAPÍTULO I 3

INTRODUCCIÓN..... 3

1.1 Planteamiento del problema y marco teórico 3

1.1.1 Planteamiento del problema 3

1.1.2 Marco teórico 5

Reseña histórica de la psicología y su introducción en la rama organizacional 5

Definición de psicología y psicología industrial y sus aplicaciones 6

Definición de evaluación 7

Diferentes posturas de la evaluación del desempeño 8

Definición de evaluación del desempeño 360° 9

Retroalimentación de los resultados..... 10

Factores ambientales que pueden afectar la aplicación de la evaluación del desempeño 12

Variables significativas en la evaluación del desempeño 360° 13

CAPÍTULO II 14

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS 14

2.1 TÉCNICAS 14

2.1.1 Técnica de muestreo 14

2.1.2 Técnicas de recolección de datos 14

2.1.3 Técnica de análisis de datos 14

2.2 INSTRUMENTOS 15

2.2.1 Cuestionario para colaboradores del departamento administrativo 15

2.2.2 Cuestionario para jefes de departamento 15

CAPÍTULO III 17

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... 17

3.1 Características del lugar y de la población 17

3.1.1 Características del lugar 17

3.1.2 Características de la población..... 17

3.2	Presentación y análisis de resultados obtenidos	18
3.2.1	Resultados obtenidos del cuestionario para jefes de departamento del área administrativa	18
3.2.2	Resultados obtenidos del cuestionario para colaboradores del área administrativa ...	23
3.2.3	Resultados obtenidos de la evaluación a mandos medios y colaboradores del área administrativa de RHM Solutions (Sears).....	28
3.2.4	Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores.....	29
3.2.5	Análisis cualitativo	32
3.2.6	Propuesta de evaluación del desempeño 360° para el departamento administrativo de RHM Solutions (Sears).....	33
3.2.7	Especificaciones para la aplicación de la propuesta de evaluación del desempeño de 360°	33
3.3	Fases para la aplicación del instrumento de evaluación del desempeño 360°	34
CAPITULO IV	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
4.1	Conclusiones	44
4.2	Recomendaciones	45
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	47

RESUMEN

“Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° para el área administrativa de RHM Solutions S.A. (SEARS)”

Autores: Javier Sdrnov Limatuj Quintanilla, Gabriela María Tobías Sánchez

La idea de crear una herramienta de evaluación del desempeño 360° surgió debido a la necesidad de ponderar el desempeño de los colaboradores, ya que la empresa no contaba con un sistema en el cual apoyarse para poder recabar datos cuantitativos del desempeño de cada uno de los colaboradores del área administrativa. Por lo que tomado en cuenta esta necesidad básica de conocer la efectividad de cada uno de los colaboradores que ocupan puestos administrativos dentro de la empresa, surgió la propuesta de crear un manual de evaluación del desempeño 360°. El cual nos permitirá calificar de forma objetiva e imparcial al personal administrativo y obtener un resultado cuantitativo del personal administrativo dentro de dicha empresa. Para la realización de este proyecto se estimó un tiempo aproximado de tres meses, llevándose a cabo en las instalaciones administrativas de la empresa.

Las técnicas que se utilizaron para recabar la información de esta investigación fue población objetivo y observación participante; y el instrumento utilizado fue el cuestionario. La investigación estuvo dirigida al área administrativa de la empresa, la cual contaba con una población de 33 colaboradores de ambos géneros los cuales se encuentran en un rango etario entre 19 y 40 años. Para hacer el proceso más completo se incluyó en la evaluación a los mandos medios de cada departamento, a los que se les evaluó entre otras cosas el desempeño como líderes.

El logro más importante que se obtuvo de este proyecto de investigación, es contar con una herramienta la cual facilitará la detección de áreas de mejora en los diferentes departamentos del área administrativa de la empresa, así como del rendimiento de los jefes de departamento, lo cual contribuirá a tener un control más amplio del funcionamiento de los departamentos que pertenecen al área administrativa de la empresa. Todo esto llevará un control en el mejoramiento de la efectividad de los colaboradores a través de un seguimiento semestral y de la entrega de los resultados puntualmente a todos los involucrados en el proceso de evaluación del desempeño de 360°.

PRÓLOGO

Esta investigación partió de la necesidad detectada en la empresa RHM Solutions (Sears), en la cual se detectó que no existía una herramienta establecida para evaluar el desempeño de los colaboradores del área administrativa; por lo que se propuso y se llevó a cabo el diseño de un manual del desempeño para dichos colaboradores del área administrativa de la empresa, para identificar los indicadores a evaluar de los jefes de departamento, se le aplicó a los 33 colaboradores del área administrativa un cuestionario en el cual se identificaron como indicadores de evaluación de desempeño hacia sus jefes competencias específicas como: trabajo en equipo, toma de decisión, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales. Detectando esas necesidades, se creó la herramienta de evaluación de desempeño, la cual facilitará la ponderación y evaluación hacia los mandos medios, tomando como eje las competencias más relevantes.

Para identificar las competencias más relevantes para el desempeño de puesto operativos a nivel administrativo, se aplicó a los jefes de cada departamento un cuestionario el cual dio como resultado que competencias se debía evaluar en el desempeño de sus colaboradores desde las cinco competencias específicas, las cuales también se les estarán evaluando a los mandos medios, los cuales en conjunto forman una evaluación del desempeño 360°.

El manual de evaluación del desempeño de 360° fue diseñado para ser aplicado cada 6 meses por el departamento de Recursos Humanos de la empresa, dando a conocer los resultados de la evaluación 1 mes después de la aplicación a todos los involucrados. Los resultados son determinantes para poder tomar decisiones administrativas como por ejemplo: los asensos y los aumentos salariales así como las causas de despido. La evaluación 360° también permite calificar al personal en el puesto que desempeña de manera clara y objetiva a la vez que ayuda reforzar la eficiencia, la competitividad y productividad.

La evaluación del desempeño del personal es un proceso determinante en cualquier institución, esta investigación fue orientada en crear un manual de evaluación del desempeño 360° para el departamento de administrativo de la empresa RHM Solutions (Sears) el proceso estuvo dividido en dos partes; la primera fue determinar las áreas del desempeño que se deben evaluar, la segunda parte fue crear el sistema de evaluación del desempeño tomando como base la información obtenida.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema y marco teórico

1.1.1 Planteamiento del problema

Anteriormente la empresa RHM Solutions S.A (Sears) no contaba con una herramienta de evaluación del desempeño en el área administrativa, en la cual apoyarse para poder tomar decisiones relevantes y realizar procesos para el personal administrativo de la empresa, dentro de estos procesos se encuentra la promoción o ascenso de los colaboradores, aumentos salariales, desvinculación laboral, entre otras, por tal motivo se vio la necesidad de realizar una herramienta con la cual se pueda realizar la ponderación de aspectos relevantes y significativos del desempeño de cada colaborador que ocupa un puesto en el área administrativa de la empresa.

Debido al poco seguimiento y la falta de conocimiento de los aspectos de mejora de cada puesto en las áreas administrativas, se realizó un instrumento de evaluación del desempeño 360°, el cual facilitará la realización del proceso ya que es más efectiva y eficaz, rompiendo de esta manera con los esquemas de evaluación anteriores que se habían estado manejando en el área de Recursos Humanos a nivel interno en dicha empresa.

Se propuso esta herramienta de evaluación, ya que el personal administrativo de la empresa, no tenía forma alguna de obtener información de los aspectos relevantes y significativos de las tareas realizadas dentro del puesto que ocupa. Ahora los colaboradores y mandos medios de dicha empresa cuentan con un sistema de evaluación de desempeño que proporciona retroalimentación periódica de las labores realizadas en el puesto que se ocupa.

Con la creación de una herramienta de evaluación del desempeño 360°, los departamentos podrán reflejar de modo cuantitativo la eficiencia y efectividad de los colaboradores del área administrativa, según las competencias específicas de dicha empresa.

Esta investigación tuvo como objetivo principal diseñar un sistema de evaluación del desempeño 360°; el objetivo de la investigación fue responder a las preguntas, ¿Existe un manual con todas las herramientas necesarias para dar una guía correcta en la aplicación de una evaluación del desempeño de 360°? ¿Se conocen las herramientas necesarias para dar una guía correcta en la calificación, de una evaluación del desempeño de 360°?, ¿Se tienen identificados cuales son los resultados necesarios para desempeñar cada puesto?, ¿Cuáles son los beneficios se pueden obtener de la evaluación del desempeño 360°? y ¿Se ha evaluado con anterioridad la importancia de la evaluación del desempeño?

Ahora por medio de esta investigación se cuenta con una herramienta que apoya de forma directa a la cuantificación del desempeño de cada colaborador de dicha empresa y de esta manera lograr tener personal altamente calificado, en constante mejora profesional y con una retroalimentación periódica de su desempeño.

El desarrollo y creación de la herramienta de evaluación del desempeño estuvo enfocada no solamente al personal de mandos medios sino que tiene una orientación 360° con la cual se identificaron áreas de mejora de todos los colaboradores, incluyendo jefaturas. Además de contar con un instrumento de evaluación del desempeño 360°, esta investigación se enfoco en detectar áreas de mejora de cada uno de los puestos del área administrativa de la empresa y realizar un plan de comunicación o retroalimentación de los resultado obtenidos en la evaluación del desempeño.

Con este plan de comunicación o retroalimentación de resultados, podrán ubicar y mejorar las malas prácticas y áreas de mejora en el desempeño de los colaboradores en el área administrativa de la empresa, ya que esto muchas veces se debe a que no se conocen del todo los aspectos que se evalúan dentro del puesto de trabajo y así poder ejecutar un trabajo de alta calidad dentro de la empresa. Esta investigación se llevo a cabo para buscar mejoras en las áreas de oportunidad de los colaboradores que ocupan puestos en el área administrativa de la empresa.

1.1.2 Marco teórico

Reseña histórica de la psicología y su introducción en la rama organizacional

Dentro de los antecedentes cabe mencionar que existe un trabajo de tesis relacionado con el tema abordado en este proyecto, el cual fue realizado por Evelyn Sigrid Paredes Cruz en el año de 1998, la cual lleva el título de Propuesta de un diseño de evaluación del desempeño para el área secretarial; como su nombre lo indica la propuesta realizada por esta investigación toma como muestra únicamente a los colaboradores que ocupan el puesto de secretaria dentro de la organización. En esta investigación se llegó a la conclusión de que la evaluación del desempeño secretarial es una herramienta valiosa para darnos cuenta como se está desarrollando ese elemento humano que como ya se ha mencionado, en muchas ocasiones es el primer contacto con nuestros "clientes", ya sea internos o externos¹.

Dentro de los datos históricos de la psicología a nivel organizacional se puede mencionar la segunda guerra mundial la cual introdujo a más de dos mil

¹ Paredes Cruz, Evelyn Sugrid, 1998: Propuesta de un Diseño de Evaluación del desempeño para el área secretarial, P.7

psicólogos en el esfuerzo bélico, su principal contribución al igual que en la primera guerra mundial consistió en aplicar test, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio militares requerían habilidades más especializadas para operar los nuevos y complejos aeroplanos, tanques y barcos; la urgencia de identificar a los que podían aprenderlas dio origen a muchos refinamientos en las técnicas de selección y adiestramiento de personal operativo en las tropas².

La creciente complejidad de las ramas de guerra propició la aparición de una nueva rama de la psicología; la psicología de la ingeniería, también llamada ingeniería humana o ingeniería de factores humanos, en estrecha colaboración con ingenieros, los psicólogos en esta área suministraron información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipo tan complejo como lo eran los aviones de gran velocidad, submarinos y tanques. La psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus notables aportes a las diferentes guerras, a raíz de esas experiencia muchos psicólogos que antes de la guerra habían trabajado en el aislamiento de su laboratorio se percataron de la existencia de los importantes y fascinantes retos y problemas del mundo real, comprendiendo que podían colaborar y encontrarles una respuesta.

Definición de psicología y psicología industrial y sus aplicaciones

Existen muchos psicólogos que buscan respuesta a una pregunta bastante compleja ¿Qué es la naturaleza humana? Para lograr encontrar una respuesta a esta pregunta tan compleja existe una rama del área de la salud, la cual es la psicología, a grandes rasgos se puede decir que la psicología estudia los procesos internos del individuo y las fuerzas que se producen en el entorno físico

² Robbins, Stephen P., 2004: Comportamiento Organizacional, P. 599

y social, pero en una forma más formal se define a la psicología como; el estudio científico del comportamiento de los individuos y de sus procesos mentales.³

Para poder entender de una mejor forma la definición de psicología se debe de entender conceptos claves; y uno de estos es conducta, la cual es definida como cualquier acto, movimiento o respuesta que se puede observar, registrar y medir, una conducta debe describirse de forma exacta antes de medirla, se debe de tomar en cuenta que una conducta es lo que se observa, pero no la conclusión, inferencia o interpretación derivada de la observación.⁴

La primera tarea de la psicología es hacer observaciones adecuadas con relación a la conducta, a esto se le conoce como datos, estos datos conductuales son los informes de las observaciones acerca del comportamiento de los sujetos de observación y las condiciones en que se presentan estos comportamientos.⁵

Definición de evaluación

Podemos definir la evaluación como un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas o definidas. La evaluación del desempeño aun es un factor irritante para un porcentaje considerable del personal de muchas organizaciones modernas.⁶

³ Gerrig, Richard J., Zimbardo, Philip G., 2005, Psicología y vida, PP. 312.

⁴ Gail Wiscarz Stuart, Michele T. Laraia, 2006, Enfermería Psiquiátrica: Principios y Prácticas, PP. 547.

⁵ Gerrig, Richard J., Zimbardo, Philip G., 2005, Psicología y vida, PP. 317.

⁶ Fox, William M., 1987, Improving Performance Appraisal Systems, en National Productivity Review, PP. 20.

Diferentes posturas de la evaluación del desempeño⁷

Desde el punto de vista conceptual se puede plantear que la evaluación del desempeño, consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones. Este proceso facilita la toma de decisiones y el logro de resultados.

La identificación de las dimensiones del rendimiento es el primer paso importante en el proceso de evaluación, para lo que puede tenerse en cuenta el análisis del puesto de trabajo y los objetivos a cumplir en el mismo.

La medición consiste en la organización de una puntuación que refleje el rendimiento en las dimensiones o aspectos identificados y en la realización de juicios por parte de los evaluadores sobre lo bueno o lo malo que ha sido el rendimiento de un trabajador, esta medición debe ser coherente en toda la organización, se deben seguir normas de valoración estándar, de manera que sean comparables; a este aspecto se le conoce como ponderación de los aspectos evaluados.

La gestión, también es un aspecto fundamental de cualquier sistema de evaluación, con el fin de facilitar la gestión del rendimiento, la evaluación debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la organización. Esto requiere que los evaluadores proporcionen una retroalimentación a los evaluados con el fin de que éstos alcancen niveles más altos de rendimiento, satisfacción y competitividad laboral.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente. Al evaluar el

⁷ Rodriguez-Serrano, Juan Carlos, 2004, El modelo de Gestión de Recursos Humanos, PP. 48-60.

desempeño, la organización obtiene información para la toma de decisiones; si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado y reforzar ese desempeño sólido.

Se puede concluir que la evaluación del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los colaboradores, los equipos y finalmente la organización, ya que cada función del departamento de Recursos Humanos contribuye a este desempeño.

Definición de evaluación del desempeño 360°

La evaluación del desempeño 360° es un sistema el cual es utilizado para poder ponderar desempeño y obtener resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe. El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80 utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar, que rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus colaboradores, ya que ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que conocen y ven el desempeño de las labores del colaborador evaluado.

La evaluación 360°, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

A diferencia de los enfoques tradicionales, la evaluación 360° se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales, además una de las ventajas que representa realizar una evaluación del desempeño 360°, es la distribución de responsabilidad de la evaluación en varias personas logrando así minimizar errores comunes que se dan en una evaluación del desempeño tradicional, como por ejemplo, el enfoque del desempeño en los últimos meses.

El método de evaluación 360° proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona, la inclusión de la perspectiva de múltiples fuentes da como resultado un punto de vista más amplio del desempeño del empleado y minimiza tendencias que surgen de puntos de vista limitados del comportamiento.⁸

La expresión proviene de cubrir los 360° que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral, además de utilizarse también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último. En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad.

Retroalimentación de los resultados

Como menciona William B. Werther además de constituir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias áreas, el proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital respecto a la manera en que se administran los Recursos Humanos de la organización⁹.

⁸ Mondy R. Wayne, Robert M., Noe., 2010, Administración de Recursos Humanos, Evaluación de retroalimentación de 360 grados, PP. 415

⁹ Werther, William y Davis, Keith, Administración de Personal y Recursos humanos, 1998 P.323

Si con frecuencia la evaluación del desempeño es una actividad negativa y desagradable que parece eludir la perfección, ¿Por qué no eliminarla?, esto se debe a que es fundamental realizar un proceso de retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones válidas, justificar las renunciaciones, identificar las necesidades de capacitación, desarrollo y defender las decisiones del personal.¹⁰

El uso el cual se le puede dar a los resultados de una evaluación del desempeño 360° depende de las necesidades de cada empresa, pero las más comunes son; capacitación y desarrollo. Una evaluación del desempeño debe de señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un colaborador, ya que al identificar las áreas de mejora que afectan de manera negativa el desempeño del colaborador, se debe de desarrollar programas de capacitación y desarrollo de dichas áreas, con la finalidad de desarrollar sus fortalezas y llevar a un grado mínimo las área de mejora. La planeación y desarrollo de carrera es uno de los aspectos que le compete al área de capacitación y desarrollo tomando como base los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño, ya que este tipo de datos son esenciales para evaluar las fortalezas y así potencializar al colaborador.

Otra de las áreas involucradas en los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño es el área de compensaciones y beneficios, ya que a partir de estos resultados que proporciona la evaluación del desempeño, proporciona un fundamento para la toma de decisiones objetivas con respecto a los ajustes salariales. La mayoría de los gerentes creen que se debe de recompensar el desempeño laboral sobresaliente de manera tangible, con incrementos

¹⁰Mondy R. Wayne, Robert M., Noe., 2010, Administración de Recursos Humanos, Evaluación de retroalimentación de 360 grados, PP.656

salariales, consideran que los comportamientos que la empresa recompense serán los que ellos obtendrán.¹¹

Otro de los aspectos relevantes que surgen de los resultados de una evaluación del desempeño, se usan con frecuencia para tomar la decisión en varias áreas relacionadas con las promociones internas de los colaboradores, la terminación laboral y las transferencias. Cuando el nivel de desempeño está por debajo de los esperado y requerido en el puesto los datos cuantitativos de la evaluación del desempeño es una buena base para la toma de decisiones.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.¹²

Factores ambientales que pueden afectar la aplicación de la evaluación del desempeño

Muchos de los factores ambientales, tanto externos como internos pueden influir en el proceso de evaluación del desempeño, dentro de las organizaciones se debe de evitar el uso de cualquier método de evaluación que produzca un impacto negativo sobre los colaboradores. El sindicato es un factor que puede afectar el proceso de evaluación del desempeño, ya que estos se pueden oponer al uso de un sistema o herramienta de evaluación del desempeño. Otro factor que puede alterar o interrumpir la aplicación de la evaluación del desempeño, es la cultura organizacional, ya que una cultura poco confiable no proporciona el ambiente necesario para estimular el desempeño del colaborador y una objetividad en la aplicación de una evaluación del desempeño.

¹¹Mondy R. Wayne, Robert M., Noe., 2010, Administración de Recursos Humanos, Evaluación de retroalimentación de 360 grados, PP.656

¹² Werther, William y Davis, Keith, Administración de Personal y Recursos humanos, 1998 P.295

Variables significativas en la evaluación del desempeño 360°

La evaluación del desempeño 360° que se presenta en el proyecto de investigación cuenta con diferentes variables las cuales están ponderadas en diferentes rangos. Unas de las variables más importantes para el desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa RHM Solutions S.A (Sears), son la toma de decisiones y el liderazgo; los cuales pueden llegar a impactar de forma significativa el desempeño del colaborador, del departamento y de la institución en mención.

Se define el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas, la base de esta influencia poder ser formal o informal. El liderazgo y la gerencia en muchas ocasiones se confunden, la gerencia se ocupa de manejar la complejidad, mientras que el liderazgo se refiere a manejar el cambio para que las organizaciones sean eficaces, requieren de liderazgo y gerencia sólida.¹³

La toma de decisiones requiere de un razonamiento, es decir, se debe de elegir opciones constantes de máximo valor en el contexto laboral.

¹³Robbins P., Stephens., 2004, Comportamiento Organizacional, PP.315

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 TÉCNICAS

2.1.1 Técnica de muestreo

Para realizar la investigación se tomó en cuenta a la población total, debido a que se aplicó al cien por ciento de los colaboradores del área administrativa de la empresa, esto con la finalidad de conocer las competencias que los colaboradores y mandos medios consideran relevantes para la evaluación del desempeño.

2.1.2 Técnicas de recolección de datos

El proceso de recolección de información se llevo a cabo por medio de la observación participante, dicha técnica combina la forma de interrelacionar la investigación y las acciones en un determinado campo seleccionado por el investigador con la participación de los sujetos investigados¹⁴.

Así mismo se aplicaron dos cuestionario, uno dirigido a los mandos medios y otro dirigido al personal operativo del área administrativa de la empresa; ambos con la finalidad de conocer datos relevantes para la elaboración de la propuesta de evaluación del desempeño 360°.

2.1.3 Técnica de análisis de datos

Los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios, se analizaron y tabularon dividiendo los resultados en mandos medios y personal operativo del área administrativa.

¹⁴ Peña Acuña, Beatriz., 2011, Métodos Científicos de Observación en Educación, PP. 19.

Se destacaron las competencias más importantes que para los mandos medios, debe de tener el personal bajo su cargo, así mismo se tomaron las competencia más relevantes que para los colaboradores operativos del área administrativa debe de tener el líder del departamento al que pertenece. Se detecto la frecuencia con que el personal es evaluado en el puesto que desempeña, entre otros aspecto, esto apporto a la creación de la propuesta de evaluación del desempeño 360°.

2.2 INSTRUMENTOS

Se utilizó el “Cuestionario para colaboradores del Departamento Administrativo” y “Cuestionario para Jefes de Departamento” como documento base para obtener información indispensable para esta investigación.

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas organizadas y seleccionadas con la gerencia de Recursos Humanos, con el propósito de conocer las competencias más relevantes tanto para los Jefes de departamento, así como para los colaboradores del área administrativa.

2.2.1 Cuestionario para colaboradores del departamento administrativo

La aplicación de este cuestionario fue realizado en la sala de capacitación de la empresa, la cual cuenta con un espacio aproximado para 90 personas con iluminación natural y artificial. Los horarios en los cuales se les solicitó apoyo a los 28 colaboradores del área administrativa de la empresa comprenden un rango de 08:00 a 15:00 horas en lapso de 3 días hábiles de trabajo para el área administrativa.

2.2.2 Cuestionario para jefes de departamento

La aplicación de este cuestionario fue realizado con cada colaborador que ocupa un puesto de Jefatura dentro del área administrativa de la empresa. Los horarios

en los cuales se les solicitó apoyo a los 5 Jefes del área administrativa de la empresa comprenden un rango de 10:00 a 13:00 horas en lapso de 7 días hábiles de trabajo para el área administrativa.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población

3.1.1 Características del lugar

Esta investigación se llevo a cabo en el departamento administrativo de la empresa RHM Solutions S.A de nombre comercial Sears, ubicada en la 8va calle 27-00 zona 11 Parque Interior Las Majadas. Sears es una de las empresas que componen el grupo RHM Solutions; Sears es una tienda al detalle cuyo grupo objetivo en el mercado guatemalteco es la clase de nivel medio alto.

3.1.2 Características de la población

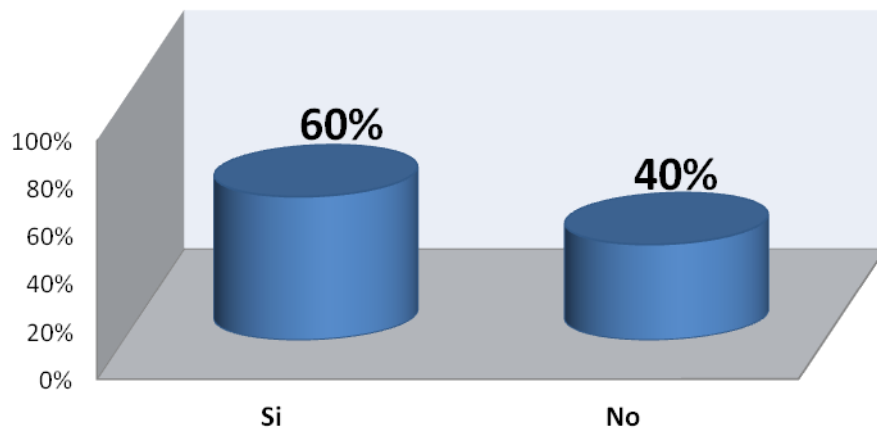
Esta investigación estuvo dirigida al área administrativa de la empresa, la cual cuenta con una población de 33 colaboradores de ambos géneros los cuales se encuentran en un rango etario entre 19 y 40 años. También se incluyó en la población objetivo a los cinco Jefes de departamento, los cuales son: Contabilidad, Auditoria, Sistemas, Publicidad y Compras; el total de la muestra fue por separado los 5 jefes y los 28 colaboradores.

3.2 Presentación y análisis de resultados obtenidos

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las encuestas realizadas; primero se encuentra el análisis porcentual de las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a los jefes de departamento del área administrativa en gráfica de cilindros; a continuación las gráficas de los resultados obtenidos del grupo operativo del área administrativa, posteriormente el análisis cualitativo, la propuesta de evaluación 360°, las fases de la evaluación y por último los instrumentos que se generaron en la investigación.

3.2.1 Resultados obtenidos del cuestionario para jefes de departamento del área administrativa

Gráfica # 1 ¿Ha manejado anteriormente alguna herramienta de medición del desempeño?

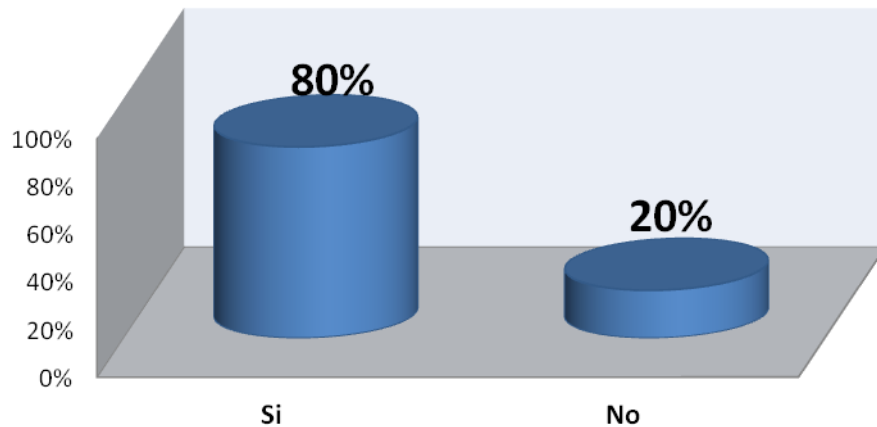


Fuente: Encuesta aplicada a los mandos medios del área administrativa de RHM Solutions (Sears).

Descripción: El 60% de la población indica que ha manejado anteriormente alguna herramienta de medición del desempeño y un 40% indica que no ha manejado alguna herramienta de medición del desempeño.

Interpretación: En esta gráfica podemos apreciar que la mayoría de los jefes del área administrativa de RHM Solutions tienen conocimiento de herramientas de medición del desempeño.

Gráfica # 2 ¿Cree que la evaluación del desempeño reduciría el nivel de rotación de su departamento?

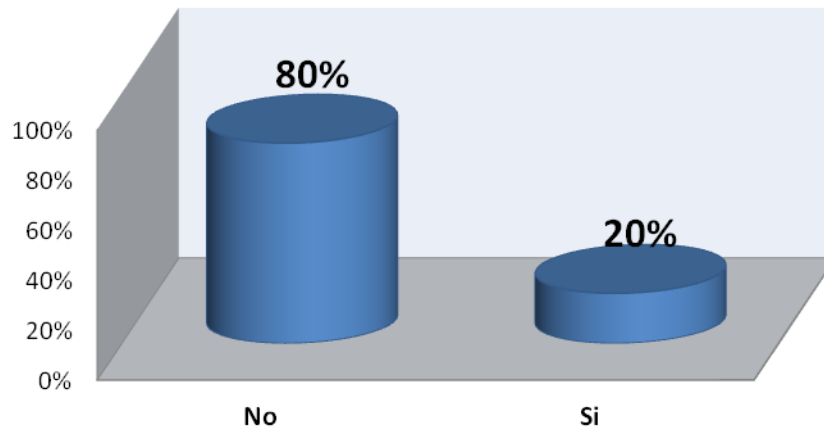


Fuente: Mandos medios del área administrativa de RHM Solutions (Sears).

Descripción: El 80% de la población cree que la evaluación del desempeño reduciría el nivel de rotación de su departamento y un 20% no cree que la evaluación del desempeño reduciría el nivel de rotación de su departamento.

Interpretación: Claramente se puede apreciar en esta gráfica que la mayoría de los mandos medios consideran como una herramienta útil, la evaluación del desempeño para reducirla rotación en sus departamentos.

Gráfica # 3 ¿Estaría de acuerdo en que el personal a cargo evalúe su desempeño?

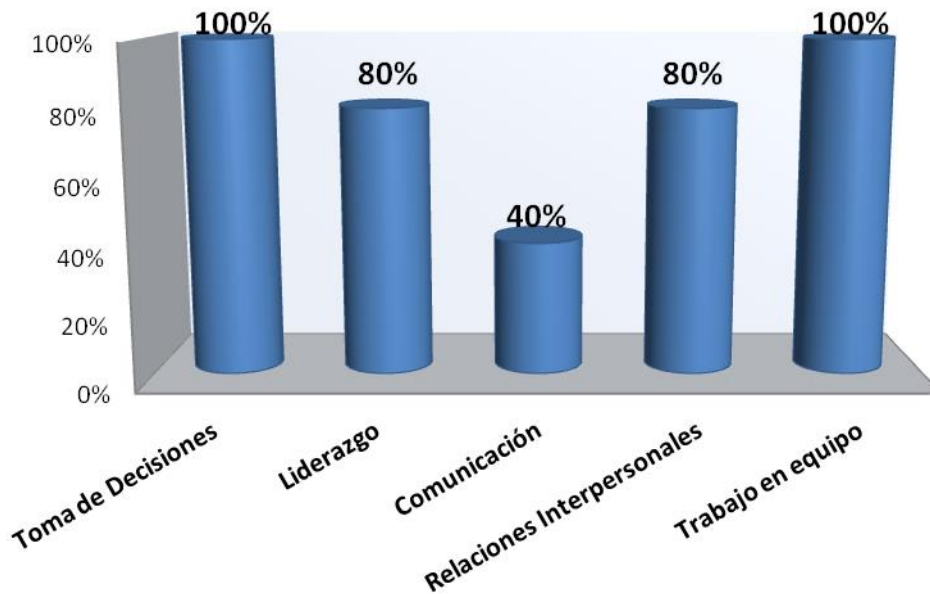


Fuente: Mandos medios del área administrativa de RHM Solutions (Sears).

Descripción: El 80% de la población indica estar de acuerdo en que el personal a cargo evalúe su desempeño y el 20% no está de acuerdo en que el personal a cargo evalúe su desempeño.

Interpretación: En esta gráfica se observa como la mayoría de los mandos medios del área administrativa se encuentran renuentes a ser evaluados por su personal a cargo.

Gráfica # 4 ¿Qué aspectos cree relevantes para evaluar el desempeño de su personal a cargo?

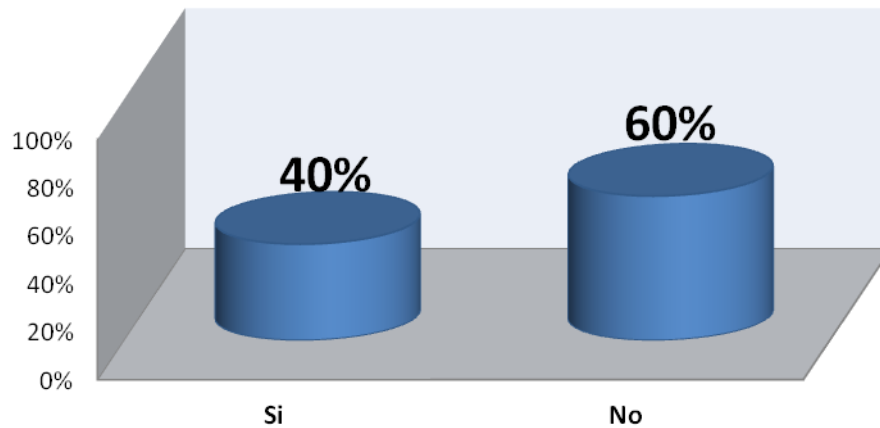


Fuente: Mandos medios del área administrativa de RHM Solutions (Sears).

Descripción: El 100% de la población consideran que las competencias Trabajo en Equipo y Toma de Decisiones son aspectos relevantes para evaluar el desempeño de su personal a cargo, el 80% de la población considera que las competencias Liderazgo y Relaciones Interpersonales son aspectos relevantes para evaluar el desempeño de su personal a cargo y el 40% de la población considera que la competencia Comunicación es un aspectos relevantes para evaluar el desempeño de su personal a cargo

Interpretación: En esta gráfica se puede apreciar cuales, según los jefes, son los indicadores que se deben evaluar en sus colaboradores, teniendo la tendencia más alta el trabajo en equipo y la responsabilidad.

Gráfica # 5 ¿Le gustaría tener retroalimentación de su gestión por parte de los colaboradores que tiene a cargo?



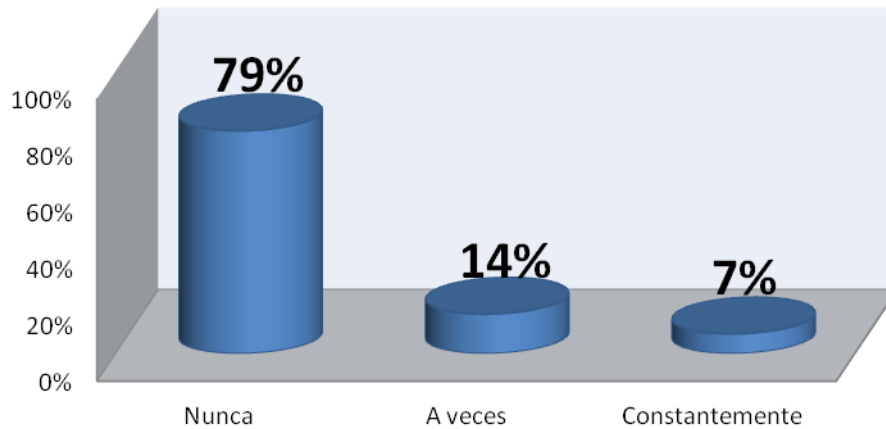
Fuente: Mandos medios del área administrativa de RHM Solutions (Sears).

Descripción: El 40% de la población le gustaría tener retroalimentación de su gestión por parte de los colaboradores que tiene a cargo y a un 60% no le gustaría tener retroalimentación de su gestión por parte de los colaboradores que tiene a cargo.

Interpretación: En esta gráfica se puede observar que la mayoría de los mandos medios no están del todo de acuerdo a ser evaluados o a recibir comentarios respecto del trabajo que realizan por parte de sus colaboradores.

3.2.2 Resultados obtenidos del cuestionario para colaboradores del área administrativa

Gráfica # 1 ¿Con que frecuencia se evalúa su desempeño?

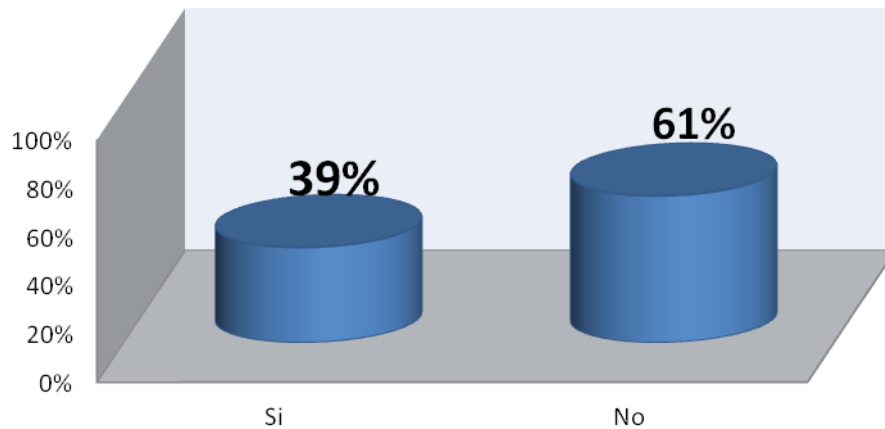


Fuente: Colaboradores del área administrativa de RHM Solutions (Sears).

Descripción: El 79% de la población indica que nunca se evalúa su desempeño, un 14% de la población indica que a veces se evalúa su desempeño y un 7% de la población indica que constantemente se evalúa su desempeño.

Interpretación: En esta gráfica podemos observar claramente que a la mayoría de colaboradores casi nunca se les evalúa su desempeño, lo que evidencia la necesidad de llevar a cabo una evaluación del desempeño.

Gráfica # 2 ¿Tiene conocimiento de las competencias que se evalúan en la posición que ocupa?

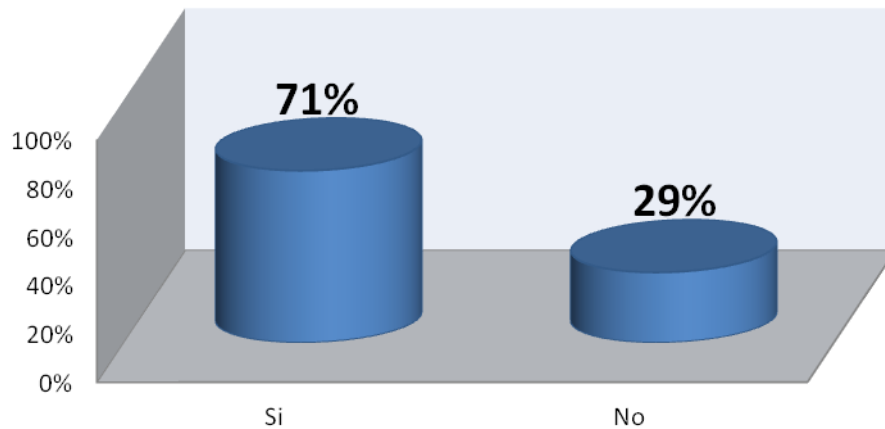


Fuente: Colaboradores del área administrativa de RHM Solutions (Sears).

Descripción: El 39% de la población indica que tiene conocimiento de las competencias que se evalúan en la posición que ocupa y un 61% de la población indica que no tiene conocimiento de las competencias que se evalúan en la posición que ocupa.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los colaboradores no tiene conocimiento de las competencias con las que deberían ser evaluados.

Gráfica # 3 ¿Le gustaría que se le brindara retroalimentación de su trabajo realizado en el área?

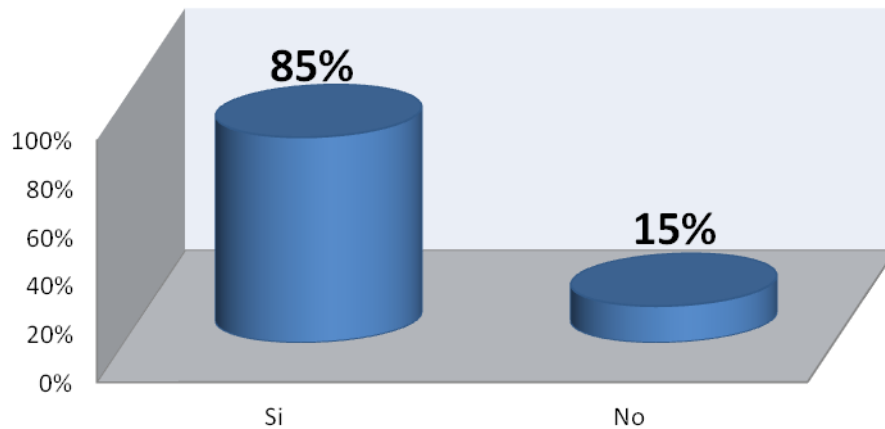


Fuente: Colaboradores del área administrativa de RHM Solutions (Sears).

Descripción: El 71% de la población indica que se le gustaría que le brindaran retroalimentación de su trabajo realizado en el área y un 29% de la población indica que no le gustaría que se le brindara retroalimentación de su trabajo realizado en el área.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los colaboradores está de acuerdo en recibir retroalimentación de su trabajo, como se puede observar en esta gráfica; lo que promueve la realización de una evaluación de desempeño ya que ellos estarían de acuerdo en ser evaluados para luego recibir retroalimentación.

Gráfica # 4 ¿Estaría de acuerdo en realizar una evaluación objetiva al Jefe del departamento?

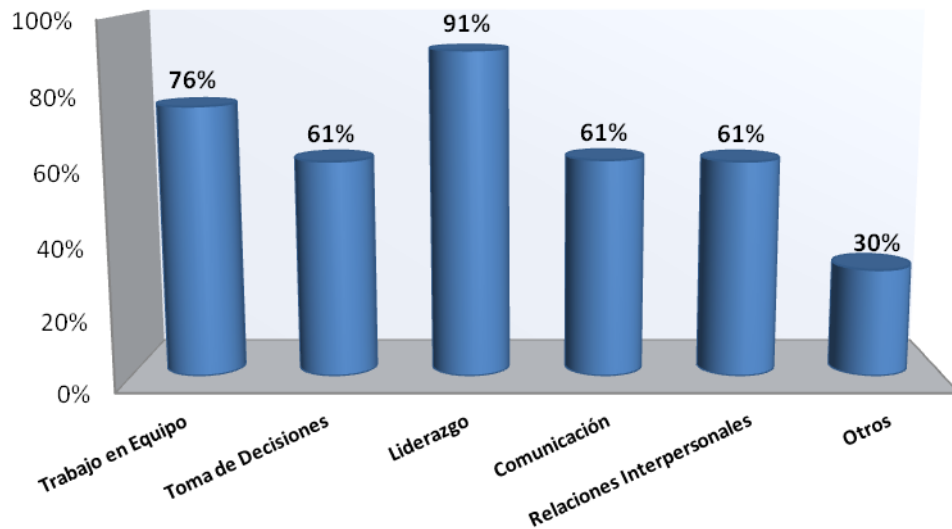


Fuente: Colaboradores del área administrativa de RHM Solutions (Sears).

Descripción: El 85% de la población indica que está de acuerdo en realizar una evaluación objetiva al jefe del departamento y el 15% de la población indica no estar de acuerdo en realizar una evaluación objetiva al jefe de departamento,

Interpretación: En esta gráfica podemos observar claramente como la gran mayoría de los colaboradores están de acuerdo en evaluar objetivamente al líder de departamento; lo que es importante ya que de esta forma se obtiene información muy importante para mejorar los procesos de liderazgo.

Gráfica # 5 Del listado de competencias que se presentan ¿Cuales competencias considera que debería de tener un buen líder de departamento?



Fuente: Colaboradores del área administrativa de RHM Solutions (Sears).

Descripción: El 76% de la población considera que Trabajo en Equipo es una de las competencias que debería de tener un buen líder de departamento, el 61% de la población consideran que las competencias Toma de Decisiones, Comunicación y Relaciones Interpersonales son competencias que debería de tener un buen líder de departamento, el 91% de la población considera que Liderazgo es una de las competencias que debería de tener un buen líder de departamento y un 30% de la población considera otras competencias como por ejemplo Negociación, Iniciativa; entre otras, competencias que debería de tener un buen líder de departamento.

Interpretación: En esta gráfica se puede apreciar claramente las 5 competencias que los colaboradores consideran relevantes para evaluar a sus líderes de departamento destacando el Liderazgo más que la Toma de decisiones.

3.2.3 Resultados obtenidos de la evaluación a mandos medios y colaboradores del área administrativa de RHM Solutions (Sears).

El objetivo de evaluar a los mandos medios y a los colaboradores del área administrativa de la institución fue detectar puntos clave en el desempeño del personal para crear planes de desarrollo para el recurso humano y de esta manera optimizar los esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización. El modelo de evaluación del desempeño 360° pretende dar a conocer al evaluado la apreciación que el personal tiene con respecto de su desempeño. A continuación los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de RHM Solutions (Sears).

La primera encuesta fue realizada a cinco mandos medios de la organización encargados de los 5 departamentos que componen el área administrativa por lo que se realizó una encuesta especial para ello obteniendo los resultados siguientes:

En la primera pregunta se pudo observar que la mayoría de los mandos medios estaban familiarizados con el modelo de evaluación de 360° por lo que en el momento de dar a conocer la propuesta de evaluación no será tan difícil que sea asimilada y puesta en práctica.

En la segunda pregunta se cuestiona a los jefes sobre la rotación de personal en su departamento y si creen que esta disminuirá después de aplicar la evaluación de desempeño en su departamento, a lo que respondieron en su mayoría que si creen que un proceso de evaluación de 360° ayudaría a disminuir el nivel de rotación con lo cual ya están considerando los beneficios que se pueden obtener en el momento que pongan en práctica la propuesta de evaluación.

En la tercera pregunta del cuestionario se indaga la disposición que los jefes de departamento tienen de ser evaluados por sus colaboradores, esto como parte

indispensable de un proceso de evaluación de 360°, a lo que respondieron en su mayoría que no estarían dispuestos a ser evaluados por sus colaboradores, esto indica que existe una conciencia de que su liderazgo no es del todo adecuado o creen que no existe una comunicación adecuada entre ellos y sus colaboradores, lo que demuestra que es necesario realizar el proceso de evaluación del desempeño para dilucidar este tipo de creencias e inseguridades de parte de los mandos medios del área administrativa de la empresa.

En la cuarta pregunta se les cuestiono sobre los aspectos que ellos creen que deben ser evaluados en sus colaboradores siendo esta una pregunta generadora muy útil ya que con esta se delimitan las áreas que van a ser evaluadas los aspectos en los que coincidieron los 5 jefes de departamento fueron: Trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.

En la quinta pregunta, se aborda el tema de la posible retroalimentación obtenida a través de la evaluación del desempeño de su gestión como líderes en sus respectivos departamentos; en la cual nuevamente se muestran renuentes a ser evaluados y aunque en menor medida de igual manera muestran inseguridad sobre el rol de líderes que poseen. Esto contrasta con la disposición de evaluar a sus colaboradores ya que a ellos si están dispuestos, pero sienten ansiedad al ser evaluados, lo que indica que definitivamente es necesario realizar un proceso de evaluación del desempeño de 360°.

3.2.4 Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores

A continuación se procederá al análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los 28 colaboradores del área administrativa de RHM Solutions (Sears) la cual estuvo dividida en 5 preguntas, esta encuesta tuvo como fin, conocer la percepción que los colaboradores tienen de lo que es una evaluación de 360°, además de obtener las competencias que ellos proponen para evaluar a

sus líderes de departamento, adquiriendo de esta forma la información necesaria para realizar la propuesta de evaluación del desempeño de 360°. A continuación el análisis por pregunta de la encuesta realizada a los colaboradores.

En la primera pregunta se cuestiona a los colaboradores del área administrativa con qué frecuencia se evalúa su desempeño y fue clara la respuesta al mostrar que casi nunca es evaluado su trabajo, lo cual es preocupante ya que si un colaborador no recibe retroalimentación sobre cómo se están realizando las funciones; se corre riesgo de cometer errores o tomar decisiones equivocadas en el puesto que se ocupa, este resultado indica además que se necesita una herramienta o una guía que facilite la evaluación del desempeño de los colaboradores, por lo que es de suma importancia realizar la evaluación del desempeño de 360° en el área administrativa de la empresa.

En la segunda pregunta se evalúa si el colaborador tiene conocimiento específicos o las competencias que debe tener en la posición que ocupa y por ende las que le deberían ser evaluadas y la respuesta de la mayoría de los colaboradores fue que no, esto refuerza los resultados de la pregunta anterior ya que si no se les evalúa no pueden tener claro cuáles son las competencias que le corresponden a su puesto. Esta situación indica que no existe una línea de trabajo estandarizada que pueda dar retroalimentación a los colaboradores ni a los jefes y las decisiones que toman tanto los colaboradores como los jefes son subjetivas.

En la pregunta número tres se cuestiona a los colaboradores si ellos estarían de acuerdo en recibir retroalimentación de cómo realizan el trabajo en el área administrativa y la respuesta fue que en su mayoría si estarían de acuerdo, lo que indica que están dispuestos a ser evaluados y a recibir recomendaciones concretas, ya no de forma subjetiva, de cómo están desempeñándose en sus respectivos puestos en la empresa, lo que muestra confianza en el proceso de evaluación.

En la pregunta número cuatro se indago la posibilidad de que ellos evaluaran a sus jefes de departamento con lo cual estuvieron casi en total acuerdo, esto sugiere que hasta el momento, no han tenido la oportunidad de evaluar o de expresar su opinión sobre cómo es el comportamiento y rendimiento de los jefes de departamento. Esto muestra la necesidad de expresión que tienen los colaboradores de dar a conocer su opinión o simplemente realizar sugerencias sobre el funcionamiento del liderazgo en su departamento.

En la pregunta número cinco se les pidió a los colaboradores que seleccionaran las competencias que debería tener un buen líder de departamento y hubo consenso en distintos porcentajes pero coincidieron en la respuesta de la mayoría de los colaboradores fueron las siguientes: Trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y buenas relaciones interpersonales.

Estas competencias fueron la base para realizar la evaluación con la que se medirá el desempeño de los jefes.

3.2.5 Análisis cualitativo

Introducción a la propuesta de modelo de evaluación del desempeño 360°

De acuerdo a la observación realizada y a los cuestionarios aplicados a los colaboradores del área administrativa de RHM Solutions (Sears), se detectó que la mayoría de los mandos medios no conocen una herramienta de medición del desempeño y creen en su mayoría que contando con una herramienta de medición del desempeño el porcentaje de rotación en sus departamentos bajaría, así mismo, la mayoría concuerda que las competencias más relevantes en sus equipo de trabajo debe de ser la toma de decisiones y trabajo en equipo. Sin embargo la mayoría de mandos medios no está de acuerdo en que sus colaboradores le retroalimenten de la gestión realizada en el departamento a su cargo.

En los resultados obtenidos por el personal operativo del área administrativa, se evidenció que a la mayoría no se le evalúa el desempeño periódicamente, además de no conocer las competencias que se evalúan en el puesto que ocupa dentro de la organización. En su mayoría están de acuerdo en que se les dé una retroalimentación de las labores realizadas, de la misma manera están de acuerdo en dar una retroalimentación objetiva al jefe del departamento y consideran que la competencia más relevante que debe de tener el jefe del área es el liderazgo.

Por tal razón es de suma importancia contar e implementar una herramienta de evaluación del desempeño que pueda dar un resultado global y unificado del desempeño de los colaboradores, esto con la finalidad de tener un equipo administrativo altamente competitivo y calificado.

3.2.6 Propuesta de evaluación del desempeño 360° para el departamento administrativo de RHM Solutions (Sears).

A continuación se darán las especificaciones de un programa para la Evaluación de desempeño basado en el desarrollo de competencia para mejorar la efectividad laboral de los colaboradores así como de los jefes de departamento de la empresa RHM Solutions (Sears). El cual tiene como objetivos específicos establecer estrategias y criterios a utilizar en la evaluación del personal administrativo; aplicar un sistema de evaluación de acuerdo a las necesidades propias de la empresa y a las competencias de los puestos.

El Programa de Evaluación del desempeño de 360° es una herramienta administrativa que hoy en día está siendo más utilizada debido a la necesidad de desarrollar habilidades específicas, exigiendo cada vez más que las empresas logren un mayor nivel de competitividad a través de la efectividad laboral. En tal sentido la evaluación del desempeño constituye un procedimiento para medir y evaluar el comportamiento del personal dentro del área de trabajo, en esta oportunidad el área administrativa; permitiendo con los resultados de su aplicación un análisis del desempeño para identificar deficiencias y así buscar alternativas para rectificarlas mediante la capacitación y por ultimo tomar decisiones objetivas, en el momento de la calificación de méritos para premiar actitudes positivas y eficiencia en el trabajo, mejorando así el rendimiento y satisfacción laboral.

3.2.7 Especificaciones para la aplicación de la propuesta de evaluación del desempeño de 360°

La herramienta está diseñada para ser aplicada por el departamento de Recursos Humanos de RHM Solutions (Sears).

Esta propuesta de evaluación está diseñada para ser aplicada cada 6 meses.

Los Indicadores de evaluación tanto para los jefes de departamento como para el resto de colaboradores de los departamentos del área administrativa son: Trabajo en Equipo, Toma de Decisiones, liderazgo, Comunicación y Relaciones Interpersonales.

Para la aplicación del instrumento se debe crear un ambiente adecuado y proporcionar materiales necesarios como papel y lapicero.

3.3 Fases para la aplicación del instrumento de evaluación del desempeño 360°

FASE I. ORGANIZACIÓN:

Nombrar y capacitar a los responsables de la evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos. Formar los grupos a evaluar por cada departamento.

Recursos:

Humanos: Personal Administrativo de RHM Solutions (Sears).

Materiales: Papel, tinta y lapicero

Tiempo de Organización:

Se necesitará como mínimo tres días para organizar y capacitar a los evaluadores que llevarán a cabo la evaluación al grupo objetivo.

FASE II. ADMINISTRACIÓN DE INSTRUMENTO

Se debe aplicar la evaluación de desempeño al personal administrativo y jefes de departamento de RHM Solutions (Sears), obteniendo de esta manera información sobre el rendimiento del personal.

Acciones:

Los delegados del departamento de Recursos Humanos serán los encargados de aplicar los instrumentos a los colaboradores y supervisar que lo realicen de manera adecuada.

Tiempo de Aplicación del Instrumento:

El tiempo que se estima conveniente para la aplicación del instrumento de evaluación es de una semana.

FASE III. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los responsables de la evaluación deben tabular los resultados obtenidos en la evaluación realizada. Y definir en base a los resultados las medidas que sean necesarias en el departamento administrativo de RHM Solutions (Sears).

Acciones:

Tabulación de los resultados obtenidos por medio del instrumento para luego comunicar los resultados obtenidos al personal correspondiente y darles seguimiento, además de crear y ejecutar planes de acción para los diferentes resultados.

Periodo para presentación de resultados:

Los resultados se presentarán un mes después de la aplicación del instrumento.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° (PARA COMPLETAR COLABORADORES)

NOMBRE:	CARGO:
DEPARTAMENTO:	

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de indicadores que contienen aspectos a evaluar, coloque una equis (**X**) dentro del recuadro correspondiente según su criterio, seguido encontrará un espacio en blanco en el cual podrá colocar cualquier comentario o sugerencia respecto al indicador, donde **1=Deficiente, 2=Malo, 3=Regular, 4=Bueno y 5= Excelente**

TRABAJO EN EQUIPO	AMBIENTE	1	2	3	4	5	COMENTARIOS
	Crea un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo. Fomenta un ambiente en donde los miembros del equipo se ayuden entre ellos. Mantiene a los miembros del equipo orientados a una meta global.	1	2	3	4	5	
RECONOCIMIENTO	1	2	3	4	5		
Comparte los premios y reconocimientos con todos los miembros del equipo. Ayuda a que se fortalezca el espíritu colectivista y el compromiso con los nuevos proyectos a implementar, con los que ya están y con la organización.	1	2	3	4	5		
PLANIFICACIÓN	1	2	3	4	5		
Planifica las actividades con un programa de acciones concretas y objetivos alcanzables.	1	2	3	4	5		
PROMOVER	1	2	3	4	5		
Fomenta metas y motivos comunes que permiten aunar esfuerzos; da a conocer las normas de comportamiento que establecen límites de interacción para sus relaciones personales y laborales que permita contribuir al logro de los objetivos trazados.	1	2	3	4	5		

1=Deficiente 2=Regular 3=Bueno 4=Excelente

		1	2	3	4	COMENTARIOS
TOMA DE DECISIONES	TIEMPO	1	2	3	4	
	Toma en cuenta los compromisos relacionados con la decisión y como ésta afectará el futuro del departamento y de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	RELACIÓN	1	2	3	4	
	Es consciente del nivel en que otras áreas o actividades se ven afectadas en su toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	NECESIDADES	1	2	3	4	
	Sabe identificar las necesidades en su toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	EJEMPLO	1	2	3	4	
Su actuar es el mismo de acuerdo a lo que propone y lo que comenta realizar. Predica con el ejemplo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
ACERTIVIDAD	1	2	3	4		
Se inclina oportunamente por las alternativas más acertadas para la solución de problemas y tareas delegadas a su dependencia (departamento).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
LIDERAZGO	INNOVACIÓN	1	2	3	4	
	Utiliza nuevos métodos y procedimientos; posee buena actitud, es decir, un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	SERVICIO	1	2	3	4	
	Trata de atender las necesidades y las expectativas genuinas del grupo, realizando las funciones exigidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	CONOCIMIENTOS	1	2	3	4	
	Utiliza sus conocimientos de forma adecuada para realizar las tareas asignadas al departamento. Conoce los detalles del negocio y los de su puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	SEGUIMIENTO	1	2	3	4	
Crea un ambiente de confianza. Esta al tanto del trabajo que están realizando los miembros del equipo, haciendo ver los aspectos en donde se debe de mejorar y redirecciona dichos aspectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
VISIÓN	1	2	3	4		
Establece metas que lleven al equipo de trabajo en una dirección determinada. Posee amplitud de miras que vayan hacia el futuro para establecer esas metas y para ayudar al desarrollo del departamento y la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

1=Deficiente 2=Malo 3=Regular 4=Bueno 5= Excelente

	INFORMACIÓN	1	2	3	4	5	COMENTARIOS
COMUNICACIÓN EFICAZ	Informa a las demás personas del equipo de trabajo el grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración al momento de dialogar.						
	PARAFRASEAR	1	2	3	4	5	
	Verifica con sus propias palabras lo que parece que el colaborador acaba de decir, con el fin de hacerle saber a la persona que se comprendió el mensaje.						
	ACCIÓN PERCEPTIVA	1	2	3	4	5	
	Escucha activamente las propuestas de los demás, se expresa de forma correcta. Sus palabras tienen un efecto positivo notorio sobre los demás.						
RELACIONES INTERPERSONALES	EFUSIÓN	1	2	3	4	5	
	Utiliza técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su departamento; con el fin de que se cumpla mejor y más rápido los objetivos. Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.						
	HABILIDADES INTRINSECAS	1	2	3	4	5	
	Posee destrezas que se necesitan para desenvolverse satisfactoriamente con las personas que lo rodean, tales como; actitud de servicio, empatía, cortesía, entre otros.						
	SOCIABILIDAD	1	2	3	4	5	
	Promueve la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.						
	INTEGRACIÓN	1	2	3	4	5	
	Promueve a que exista plena confianza entre los colaboradores, origina la toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles del departamento						
	VALORES	1	2	3	4	5	
	Promueve un conjunto de valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento del departamento, dando lugar a un clima caracterizado por el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario.						

INSTRUCCIONES PARA LA TABULACIÓN DE RESULTADOS

Jefes y/o Supervisores:

El formato de evaluación de los jefes y/o supervisores contiene cinco indicadores, cada indicador posee un peso valorativo de 20 Pts. para hacer un total de 100 Pts.

Los indicadores a tabular son:

Trabajo en equipo; tiene un peso valorativo total de 20 puntos netos y 4 subdivisiones las cuales van a tener un rango valorativo mínimo de 1 y un máximo de 5 puntos, para obtener el resultado de este indicador, se sumará el número de los calificativos que se hayan elegido de esta forma:

TRABAJO EN EQUIPO	AMBIENTE	1	2	3	4	5	COMENTARIOS	
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	RECONOCIMIENTO	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	PLANIFICACIÓN	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	PROMOVER	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

Resultado total de "TRABAJO EN EQUIPO" es 13 de 20 puntos (sumatoria de 1 + 4 + 3 + 5 = 13)

Toma de Decisiones; tiene un peso valorativo total de 20 puntos netos y 5 subdivisiones las cuales van a tener un rango valorativo mínimo de 1 y un máximo de 4 puntos, para obtener el resultado de este indicador, se sumará el número de los calificativos que se hayan elegido de esta forma:

TOMA DE DECISIONES	TIEMPO	1	2	3	4	COMENTARIOS	
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	RELACIÓN	1	2	3	4		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	NECESIDADES	1	2	3	4		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	EJEMPLO	1	2	3	4		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	ACERTIVIDAD	1	2	3	4		
		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Resultado total de "TOMA DE DECISIONES" es 14 de 20 puntos (sumatoria de 1 + 4 + 3 + 4 + 2 = 14)

Liderazgo; tiene un peso valorativo total de 20 puntos netos y 5 subdivisiones las cuales van a tener un rango valorativo mínimo de 1 y un máximo de 4 puntos, para obtener el resultado de este indicador, se sumará el número de los calificativos que se hayan elegido de esta forma:

LIDERAZGO	INNOVACIÓN	1	2	3	4	COMENTARIOS	
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	SERVICIO	1	2	3	4		
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	CONOCIMIENTOS	1	2	3	4		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	SEGUIMIENTO	1	2	3	4		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	VISIÓN	1	2	3	4		
		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Resultado total de "LIDERAZGO" es 14 de 20 puntos (sumatoria de 1 + 1 + 3 + 4 + 2 = 11)

Comunicación Eficaz; tiene un peso valorativo total de 20 puntos netos y 4 subdivisiones las cuales van a tener un rango valorativo mínimo de 1 y un máximo de 5 puntos, para obtener el resultado de este indicador, se sumará el número de los calificativos que se hayan elegido de esta forma:

COMUNICACIÓN EFICAZ	INFORMACIÓN	1	2	3	4	5	COMENTARIOS	
		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	PARAFRASEAR	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	ACCION PERCEPTIVA	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	EFUSIÓN	1	2	3	4	5		
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Resultado total de "COMUNICACIÓN EFICAZ" es 11 de 20 puntos (sumatoria de 2 + 3 + 5 + 1 = 11)

Relaciones Interpersonales; tiene un peso valorativo total de 20 puntos netos y 4 subdivisiones las cuales van a tener un rango valorativo mínimo de 1 y un máximo de 5 puntos, para obtener el resultado de este indicador, se sumará el número de los calificativos que se hayan elegido de esta forma:

RELACIONES INTERPERSONALES	HABILIDADES INTRINSECAS	1	2	3	4	5	COMENTARIOS	
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	SOCIABILIDAD	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	INTEGRACIÓN	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	VALORES	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

Resultado total de "RELACIONES INTERPERSONALES" es 13 de 20 puntos (sumatoria de 1 + 4 + 3 + 5 = 13)

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°
(PARA COMPLETAR JEFES Y COLABORADORES)**

NOMBRE:	CARGO:
DEPARTAMENTO:	

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de indicadores que contienen aspectos a evaluar, coloque una equis (**X**) dentro del recuadro correspondiente según su criterio, seguido encontrará un espacio en blanco en el cual podrá colocar cualquier comentario o sugerencia respecto al indicador, donde **1=Deficiente, 2=Malo, 3=Regular, 4=Bueno y 5= Excelente**

TRABAJO EN EQUIPO	COOPERACIÓN	1	2	3	4	5	COMENTARIOS	
	Comparte la responsabilidad con todos miembros del equipo de trabajo. Contribuye a que surjan nuevas formas de abordamiento hacia las problemáticas existentes	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
	CONVIVENCIA	1	2	3	4	5		
	Contribuye a que exista un ambiente de confianza en el equipo de trabajo dando como resultado un modo de trabajar integro y coordinado, con todos los miembros del equipo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
	CLIMA	1	2	3	4	5		
	Apoya con las responsabilidades compartidas por todos los miembros del equipo y así lograr una sensación de unidad e implicación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
	COMPROMISO	1	2	3	4	5		
	Acepta su rol y lo desempeña de forma adecuada para no perjudicar al resto del equipo. Realiza las tareas que forman parte de su rol y del equipo al cual pertenece	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
	VISIÓN	1	2	3	4	5		
	Mantiene presente el objetivo último del equipo al cual pertenece y realiza sus tareas o labores con la finalidad de lograr ese objetivo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
JUICIO	1	2	3	4	5			
Comparte el conocimiento y así aumenta la información del departamento y de la organización. Contribuye con el compromiso, la tarea y con el grupo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>							

1=Deficiente 2=Malo 3=Regular 4=Bueno 5= Excelente

1=Deficiente 2=Excelente

		1	2	COMENTARIOS				
TOMA DE DECISIONES	IDENTIFICACIÓN Y APLICACIÓN							
	Identifica las relaciones laborales, posee valores éticos, conoce las consideraciones legales, los principios básicos de conducta, sabe como manejar la imagen de la compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	CORRELACIÓN							
	Toma en cuenta el tiempo con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer un cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	DISCERNIMIENTO							
	Es consciente del nivel en que otras áreas o actividades se ven afectadas en su toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	SECUELAS							
Sabe identificar las necesidades de una toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
CONSIDERACIÓN DE RIESGOS								
Asigna peso valorativo a los criterios implicados en la toma de decisiones, es decir, asigna una ponderación a las diferentes opciones y se inclina por mejor opción para el departamento y la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
LIDERAZGO	CONOCIMIENTO	1	2	3	4	5		
	Utiliza sus conocimientos de forma adecuada para realizar las tareas asignadas, conoce los detalles del negocio y los de su puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	OPTIMISMO	1	2	3	4	5		
	Demuestra tener una buen grado de optimismo cuando se le presenta una tarea bastante grande al equipo de trabajo. Posee miras hacia el futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	VISIÓN	1	2	3	4	5		
Se propone metas ayuda al desarrollo del departamento y de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
LABORES	1	2	3	4	5			
Trata de atender las necesidades y las expectativas genuinas del grupo, realizando las funciones exigidas al departamento y hacia su persona.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

1=Deficiente, 2=Malo, 3=Regular, 4=Bueno y 5= Excelente

		1	2	3	4	5	COMENTARIOS
COMUNICACIÓN EFICAZ	INFORMACIÓN						
	Escucha activamente las propuestas y sugerencias de los demás miembros del equipo de trabajo, se expresa de forma correcta hacia sus pares (colegas) y hacia sus superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	MANEJO						
	Sus palabras tienen un efecto positivo sobre las demás personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	DESTREZAS						
	Utiliza técnicas con el fin de facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su departamento; con el fin de que se cumpla mejor y más rápido los objetivos, tanto del departamento como de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
RELACIONES INTERPERSONALES	DISCERNIMIENTO						
	Reconoce una comunicación oportuna entre lo formal e informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	HABILIDADES INTRINSECAS						
	Posee destrezas que se necesitan para desenvolverse satisfactoriamente con las personas que lo rodean, tales como; actitud de servicio, empatía, cortesía, saber transmitir un mensaje, entre otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	OBJETIVIDAD						
	Contribuye a la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto fuera como dentro del departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
RELACIONES INTERPERSONALES	CONFIANZA						
	Favorece a que exista plena confianza entre los colaboradores de su mismo nivel y entre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	VALORES						
	Contribuye a la formación de un conjunto de valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento del departamento, dando lugar a un clima caracterizado por el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

INSTRUCCIONES PARA LA TABULACIÓN DE RESULTADOS

Colaboradores:

El formato de evaluación de los colaboradores contiene cinco indicadores, cada indicador posee un peso valorativo diferente para hacer un total de 100 Pts.

Los indicadores a tabular son:

Trabajo en equipo; tiene un peso valorativo total de 30 puntos netos y 6 subdivisiones las cuales van a tener un rango valorativo mínimo de 1 y un máximo de 5 puntos, para obtener el resultado de este indicador, se sumará el número de los calificativos que se hayan elegido de esta forma:

TRABAJO EN EQUIPO	COOPERACIÓN	1	2	3	4	5	COMENTARIOS	
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	CONVIVENCIA	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	CLIMA	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	COMPROMISO	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
VISIÓN	1	2	3	4	5			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
JUICIO	1	2	3	4	5			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			

Resultado total de "TRABAJO EN EQUIPO" es 21 de 30 puntos (sumatoria de 1 + 4 + 3 + 5 + 3 + 5 = 21)

Toma de Decisiones; tiene un peso valorativo total de 10 puntos netos y 5 subdivisiones las cuales van a tener un rango valorativo mínimo de 1 y un máximo de 2 puntos, para obtener el resultado de este indicador, se sumará el número de los calificativos que se hayan elegido de esta forma:

TOMA DE DECISIONES	IDENTIFICACIÓN Y APLICACIÓN	1	2	COMENTARIOS	
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	CORRELACIÓN	1	2		
		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	DISCERNIMIENTO	1	2		
		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	SECUELAS	1	2		
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
CONSIDERACIÓN DE RIESGO	1	2			
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Resultado total de "TOMA DE DECISIONES" es 8 de 10 puntos (sumatoria de 1 + 2 + 2 + 2 + 1 = 8)

Liderazgo; tiene un peso valorativo total de 20 puntos netos y 4 subdivisiones las cuales van a tener un rango valorativo mínimo de 1 y un máximo de 5 puntos, para obtener el resultado de este indicador, se sumará el número de los calificativos que se hayan elegido de esta forma:

LIDERAZGO	CONOCIMIENTO	1	2	3	4	5	COMENTARIOS	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	OPTIMISMO	1	2	3	4	5		
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	VISIÓN	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
LABORES	1	2	3	4	5			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Resultado total de "LIDERAZGO" es 15 de 20 puntos (sumatoria de 5 + 1 + 5 + 4 = 15)

Comunicación Eficaz; tiene un peso valorativo total de 20 puntos netos y 4 subdivisiones las cuales van a tener un rango valorativo mínimo de 1 y un máximo de 5 puntos, para obtener el resultado de este indicador, se sumará el número de los calificativos que se hayan elegido de esta forma:

COMUNICACIÓN EFICAZ	INFORMACIÓN	1	2	3	4	5	COMENTARIOS	
		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	MANEJO	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	DESTREZAS	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
DISCERNIMIENTO	1	2	3	4	5			
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Resultado total de "COMUNICACIÓN EFICAZ" es 11 de 20 puntos (sumatoria de 2 + 3 + 5 + 1 = 11)

Relaciones Interpersonales; tiene un peso valorativo total de 20 puntos netos y 4 subdivisiones las cuales van a tener un rango valorativo mínimo de 1 y un máximo de 5 puntos, para obtener el resultado de este indicador, se sumará el número de los calificativos que se hayan elegido de esta forma:

RELACIONES INTERPERSONALES	HABILIDADES INTRINSECAS	1	2	3	4	5	COMENTARIOS	
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	OBJETIVIDAD	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	CONFIANZA	1	2	3	4	5		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
VALORES	1	2	3	4	5			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			

Resultado total de "RELACIONES INTERPERSONALES" es 13 de 20 puntos (sumatoria de 1 + 4 + 3 + 5 = 13)

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

1. Se logró crear el diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° para el área administrativa, la cual es una herramienta de apoyo para poder tener dentro de la organización a personal altamente calificado y que se pueda desarrollar profesionalmente dentro de la institución, además de ser un pilar en la toma de decisiones de alto impacto en la organización tales como aumentos salariales, ascensos y desvinculaciones laborales.
2. Que una empresa cuente con una herramienta para la evaluación del desempeño de 360° es fundamental para su funcionamiento adecuado ya que si se aplica cada 6 meses, se puede mantener un control sobre los procesos laborales tanto de los colaboradores como de los jefes de departamento.
3. Que al desarrollar y aplicar la evaluación 360° se puede mejorar la toma de decisiones en lo que refiere a incentivos, mejoras salariales, ascensos y causas justificadas de despido.
4. La herramienta de evaluación del desempeño 360° permite que el personal al cual se está evaluando, se encuentre en estado de crecimiento profesional continuo, teniendo objetivos claros y conocimiento de las competencias específicas que se necesitan mejorar o mantener el puesto que se ocupa.

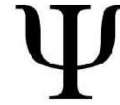
4.2 Recomendaciones

1. Se recomienda tener un análisis periódico de las competencias que se encuentran incluidas en la evaluación del desempeño 360°, para que continúe siendo una herramienta de apoyo y se encuentren actualizadas con los cambios y necesidades organizacionales.
2. Es importante utilizar la herramienta de evaluación del desempeño como un apoyo o complemento en la toma de decisiones de los procesos administrativos de mejora, y así de esa manera crear una mejora continua en los departamentos involucrados.
3. Se debe tomar en cuenta que la evaluación del desempeño debe de ir de la mano con los incentivos, promociones, incrementos salariales, entre otros; esto con la finalidad que la evaluación cumpla su fin primordial, la mejora continua.
4. A la institución se le recomendaría que se incluya la evaluación del desempeño dentro de las actividades en la planificación anual de la organización, para que los resultados obtenidos no se vean afectados por fechas relevantes tanto de la organización como de las fechas importantes de la localidad.
5. Se recomienda a la Escuela de Ciencias Psicológicas se mantenga un pensum de estudio actualizado el cual incluya tendencias y nuevas propuestas utilizadas por las organizaciones para la evaluación del desempeño de sus colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Bader, Gloria E., Bloom, Audrey E. y Chang, Richard.** *La Medición del Desempeño de un Equipo.* Argentina : Richard Chang Associates Inc, 1994. 656.
2. **Chiavenato, Idalberto.** *Administración de Recursos Humanos.* Colombia : McGraw Hill, 1994. 256.
3. **Babstista Lucio, Pilar, Hernández Sampieri, Roberto y Fernandez Collado, Carlos.** *Metodología de la Investigación.* México : McGraw Hil, 1976. 548.
4. **Hernández Sampieri, Roberto.** *Metodología de la Investigación.* México : McGraw Hill, 1999. 295.
5. **Nieto, Ligia Victoria.** *Manual de Evaluación del Desempeño.* Colombia : Sin Editorial, 2003. 294.
6. **Robbins P., Stephen.** *Comportamiento ORganizacional.* México : Pearson Educación, 2004. 706.
7. **Scott Snell, George Bohlander.** *Administracion de Recursos Humanos.* México : Learning Editores, 2008. 704.
8. **Villatoro R., Pedro H. y Cruz Guzman, Maria Jimena.** *Curso Adminsitracion de Recursos Humanos.* Guatemala : Sin Editorial, 2000. 323.
9. *Codigo de Trabajo.* Guatemala : s.n., 2008. 172.
10. *Revista Media Letra.* *Revista Media Letra.* [En línea] [Citado el: 10 de Agosto de 2011.] www.letramedia.cl.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones en Psicología "Mayra Gutiérrez"
Responsables: Javier Limatuj y Gabriela Tobías

Cuestionario para Jefes de departamento

INFORMACIÓN GENERAL

Departamento: _____

Instrucciones: Encierre en un círculo la respuesta que se apega más a su criterio.

1. ¿Ha manejado anteriormente alguna herramienta de medición del desempeño?

SI NO

2. ¿Cree que una evaluación del desempeño reduciría el nivel de rotación de su departamento?

SI NO

3. ¿Estaría de acuerdo en que el personal a cargo evalúe su desempeño?

SI NO

4. ¿Qué aspectos cree relevantes para evaluar el desempeño de su personal a cargo?

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| • Negociación | • Comunicación |
| • Motivación | • Trabajo en Equipo |
| • Liderazgo | • Puntualidad |
| • Iniciativa | • Toma de Decisión |
| • Relaciones Interpersonales | |

5. ¿Le gustaría tener retroalimentación por parte de los colaboradores que tiene a cargo a cerca de su gestión?

SI NO



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones en Psicología "Mayra Gutiérrez"
 Responsables: Javier Limatuj y Gabriela Tobías

Cuestionario para Colaboradores del Departamento Administrativo

INFORMACIÓN GENERAL

Departamento: _____

Instrucciones: responda las siguientes preguntas, especificando su respuesta donde lo se le indique.

1. ¿Con que frecuencia se evalúa su desempeño? Especifique.

Nunca A veces Constantemente

2. ¿Tiene conocimiento de las competencias que se evalúan en la posición que ocupa?

SI NO

3. ¿Le gustaría que se le brindara retroalimentación de su trabajo realizado en el área?

SI NO

4. ¿Estaría de acuerdo en realizar una evaluación objetiva al Jefe del departamento?

SI NO

5. Del listado de competencias que se presentan ¿Cuales competencias considera que debería de tener un buen líder de departamento?

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Motivación • Liderazgo • Iniciativa • Relaciones Interpersonales | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Trabajo en Equipo • Puntualidad • Toma de Decisión |
|--|--|