

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS, PARA FORTALECER EL DESARROLLO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO, “FE Y ALEGRÍA”, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

JENNIFER ALEXANDRA BONILLA RAMIREZ BR11021
DIANA GABRIELA CARREÑO ZEPEDA CZ11003

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

FEBRERO 2019

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	Msc. Roger Armando Arias Alvarado.
Vicerrector Académico	Dr. Manuel de Jesús Joya Abrego
Vicerrector Administrativo	Ing. Nelson Bernabé Granados Alvarado.
Secretario General	Msc. Cristóbal Hernán Ríos Hernández.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Vicedecano	Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías.
Secretaria	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director General de Procesos de Graduación	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez.
Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias.
Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor).

FEBRERO 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por la vida, la salud, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por darme la fortaleza para superar los obstáculos durante todo este proceso. A mis padres y hermanos por el apoyo incondicional en todo momento, por el amor, sus consejos, y sacrificios. A mi esposo por su apoyo, paciencia y amor, por confiar en mí. Agradezco especialmente a mi hija quien ha sido mi mayor motivación para poder culminar mi carrera, por su ternura, amor y paciencia durante estos años, por enseñarme a no rendirme y seguir adelante a pesar de las dificultades. A mi compañera de trabajo de investigación por su esfuerzo, dedicación, por brindarme su amistad, y por ayudarme en momentos que lo necesite. A nuestro asesor por compartir sus conocimientos, por la paciencia, y ser una guía importante para nuestro trabajo.

Jennifer Alexandra Bonilla Ramírez.

“Cree en ti mismo y en lo que eres, hay algo en tu interior que es más grande que cualquier obstáculo” Doy Gracias a Dios Padre y Madre María por acompañarme en este caminar que en cada momento difícil estuve sostenida por sus manos ya que me brindaron la fortaleza y sabiduría para seguir adelante. Agradezco de todo corazón a mi madre Yesenia Elena Zepeda Durán por ser mi apoyo incondicional y una fuente de inspiración, por su dedicación, amor y confianza, a mis hermanos y amigos que siempre estuvieron presentes motivándome en todo el proceso. A mi amiga y compañera Alexandra Bonilla por su comprensión y finalmente a nuestro Docente Asesor Lic. David Mauricio Lima Jaco por su entrega y vocación de guiarnos con espíritu alegre.

Diana Gabriela Carreño Zepeda.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO FE Y ALEGRÍA, DESARROLLO LABORAL, MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.	1
I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	1
A. ANTECEDENTES DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR	1
B. ASPECTOS GENERALES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	3
C. GENERALIDADES DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO FE Y ALEGRÍA.	4
1. ANTECEDENTES	4
2. LOGOTIPO	5
3. DIRECCIÓN	5
4. FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN.....	6
a) MISIÓN	6
b) VISIÓN	6
c) VALORES QUE TRANSMITE.....	6
d) ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL	7
D. INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	8
1. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN	8
2. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO	8
3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	9
4. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	9
5. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	10
6. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	11
7. PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	12
8. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	16
9. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	22

10.	NIVELES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	22
12.	FACTORES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	24
13.	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	27
E.	DESARROLLO LABORAL Y PROFESIONAL	28
1.	DEFINICIÓN DE DESARROLLO	28
2.	DEFINICIÓN DE LABORAL	29
3.	CONCEPTO DE DESARROLLO LABORAL	29
4.	CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO LABORAL	33
5.	DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN	34
6.	DESARROLLO PROFESIONAL	36
F.	ASPECTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS	39
1.	DEFINICIÓN DE MODELO	40
2.	EVALUACIÓN 360 GRADOS	40
G.	MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	44
1.	LEYES	45
2.	CÓDIGO DE TRABAJO	50
3.	REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DEL RÉGIMEN DEL SEGURO SOCIAL	51
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO FE Y ALEGRÍA.		52
A.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	52
1.	ANTECEDENTES	52
B.	IMPORTANCIA	54
C.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	54
1.	GENERAL	54
2.	ESPECÍFICOS	54
D.	METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN	55
1.	MÉTODOS	55
a)	CIENTÍFICO	55
b)	AUXILIARES	55
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	55

a)	DESCRIPTIVO	55
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	56
a)	NO EXPERIMENTAL	56
E.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN ..	56
1.	TÉCNICAS	56
a)	ENCUESTA	56
b)	ENTREVISTA	56
2.	INSTRUMENTOS	57
a)	CUESTIONARIO	57
b)	GUÍA DE ENTREVISTA	57
F.	FUENTES DE INFORMACIÓN	57
1.	PRIMARIAS	57
2.	SECUNDARIAS	57
G.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	58
H.	UNIDADES DE ANÁLISIS	58
I.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	58
1.	UNIVERSO	58
2.	MUESTRA	59
3.	DISTRIBUCIÓN PROPORCIONAL DE LA MUESTRA	61
J.	PROCESAMIENTO, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	61
1.	TABULACIÓN	62
2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	62
K.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO FE Y ALEGRÍA	62
1.	IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES	62
2.	ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NECESIDADES	65
3.	FACTORES DE EVALUACIÓN	68
L.	ALCANCES Y LIMITACIONES	70
1.	ALCANCES	70
2.	LIMITACIONES	71

M. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
1. CONCLUSIONES.....	72
2. RECOMENDACIONES.....	73
CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA FORTALECER EL DESARROLLO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO FE Y ALEGRÍA.	74
A. IMPORTANCIA	74
B. OBJETIVOS	74
1. GENERAL.....	74
2. ESPECIFICOS.....	74
C. METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.	75
1. CREACIÓN DEL COMITÉ EVALUADOR.....	75
a) FORMACIÓN DEL COMITÉ EVALUADOR.....	75
b) PROCEDIMIENTO DEL PERSONAL EVALUADOR.....	75
c) IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS A EVALUAR.....	76
2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	76
a) ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LOS FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	76
b) APLICACIÓN DEL MODELO	79
i. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	80
ii. MANUAL DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS.	88
D. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	103
1. OBJETIVOS.....	103
a) GENERAL.....	103
b) ESPECÍFICOS.....	103
2. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.....	103
3. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	103
E. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN.	104
1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL COMITÉ EVALUADOR ..	104

a)	INTRODUCCIÓN	104
b)	OBJETIVO.....	104
c)	POLÍTICAS.....	105
d)	ESTRATEGIAS	105
2.	EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	105
F.	DETERMINACIÓN DE RECURSOS DE APOYO AL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.	107
1.	RECURSOS HUMANOS.....	107
2.	RECURSOS MATERIALES	107
3.	RECURSOS FINANCIEROS.....	107
G.	PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	108
H.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.	109
	BIBLIOGRAFÍA.....	110
	ANEXOS.....	114

ANEXO No. 1

**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR Y SUBDIRECTOR DEL
COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO FE Y ALEGRÍA.**

ANEXO No. 2

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL COMPLEJO EDUCATIVO
CATÓLICO FE Y ALEGRÍA.**

ANEXO No. 3

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ESTUDIANTES DEL COMPLEJO EDUCATIVO
CATÓLICO FE Y ALEGRÍA.**

**ANEXO No. 4: RESUMEN DE GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA
DIRIGIDA AL DIRECTOR Y SUBDIRECTOR.**

**ANEXO No. 5: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE LAS
PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.**

**ANEXO No. 6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE LAS
PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ESTUDIANTES.**

RESUMEN

El Complejo Educativo Católico Fe y Alegría ubicado en el municipio de San Salvador es una institución reconocida por su importante labor educativa, por tanto, el aprendizaje de los estudiantes depende del desempeño de los empleados y como consecuencia, el éxito escolar de los niños y jóvenes depende de ellos; el estudio realizado contribuirá a fortalecer el desarrollo laboral, mejorando el servicio educativo recibido por los estudiantes.

El objetivo principal de la investigación es elaborar un modelo para la evaluación de desempeño basado en el método 360 grados, como herramienta que contribuya a fortalecer el desarrollo laboral de los empleados que conforman el área administrativa y la planta docente de la institución. Todo ello con la finalidad que dicha herramienta pueda utilizarse para brindar a los empleados oportunidad de aprovechar sus fortalezas y superar las debilidades identificadas.

La presente investigación abordó el tema debido a la ausencia de una metodología para realizar evaluaciones del desempeño para el personal, como es evidente el desafío central de la dirección consiste en incorporar mayor valor a la institución mediante resultados y logros que no se efectuarán de manera automática sino más bien con el uso óptimo de herramientas administrativas que permitan efectuar actitudes positivas del talento humano.

Para desarrollar la investigación de campo se aplicó el método científico llevando a cabo una serie de etapas desarrolladas en forma sistemática, además de utilizar métodos auxiliares como el Analítico y Sintético, el tipo de investigación descriptiva que permitió detallar el problema en estudio y así como también el uso del diseño no experimental en el cual se realizó la observación y análisis del fenómeno en estudio. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la entrevista y los instrumentos el cuestionario y la guía de preguntas. Las fuentes de información primarias fueron los empleados y estudiantes de la institución

y las fuentes secundarias mediante consultas bibliográficas, leyes relacionadas a la investigación y otros documentos. El objeto de estudio fue el Complejo Educativo Católico Fe y Alegría y las unidades de análisis conformadas por director, subdirector, empleados administrativos y docentes, y los estudiantes.

Se determinó el número de personas a las cuales se les aplicó el cuestionario, por medio del cálculo de una muestra infinita con respecto a la población en estudio. Posteriormente se realizó el procesamiento de la información y mediante la tabulación de los datos se logró llevar a cabo los respectivos análisis e interpretaciones de los mismos, lo cual permitió la elaboración del diagnóstico que sirvió de base para concluir y recomendar aspectos importantes.

La principal conclusión que se destaca de la investigación es que la institución no cuenta con una metodología de evaluación que proporcione las técnicas administrativas necesarias que le permita medir el rendimiento de los colaboradores. Por lo tanto, se recomienda que la institución utilice el sistema de evaluación del desempeño propuesto que les sirva como herramienta para el fortalecimiento del desarrollo laboral en el personal a fin de efectuar una evaluación de desempeño profunda, imparcial y objetiva de cada uno mediante el cual se localicen sus fortalezas e identifiquen sus debilidades para buscar soluciones y proponer medidas correctivas.

INTRODUCCIÓN

El aprendizaje de los estudiantes del Complejo Educativo Católico Fe y Alegría, depende del desempeño de los empleados y como consecuencia, el éxito escolar de los niños y jóvenes depende de ellos, por lo tanto, el estudio realizado contribuirá a fortalecer el desarrollo laboral, mejorando el servicio educativo recibido por los estudiantes.

El trabajo de investigación se divide en tres capítulos, los cuales pretenden proporcionar información valiosa para conocer la importancia de la aplicación de la Evaluación de desempeño 360 grados, además de cumplir con la finalidad de dejar una herramienta que pueda utilizarse para fortalecer el desempeño de los empleados de la institución.

El primer capítulo contiene el marco teórico constituido por los antecedentes de la educación en El Salvador, aspectos generales del Ministerio de Educación, generalidades del Complejo Educativo Católico Fe y Alegría, información básica de la evaluación del desempeño y el desarrollo laboral y profesional, información sobre los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, aspectos teóricos del modelo de evaluación de desempeño 360 grados. También se hace referencia a las leyes que rigen el actuar de las instituciones que brindan educación a la población salvadoreña y las entidades que las respaldan.

En el segundo capítulo se detalla el planteamiento del problema, importancia de la investigación, objetivos, así como también los métodos y técnicas utilizadas en la investigación, tipo de investigación, el diseño de la investigación, fuentes de información, ámbito de la investigación, también las unidades de análisis, objeto de estudio, determinación de universo y muestra, además del procesamiento de la información, seguido del análisis e interpretación de resultados, posteriormente el diagnóstico de la situación actual sobre el desempeño de los empleados, alcances y limitaciones de la investigación y finalmente las respectivas conclusiones y recomendaciones.

El tercer capítulo contiene la descripción de la propuesta, la importancia y objetivos de la misma, metodología para la propuesta del modelo de evaluación 360 grados, luego la implementación del modelo, objetivos de la implementación, políticas y lineamientos de la misma, posterior la propuesta del plan de capacitación, además dentro de la propuesta de la capacitación se tiene el programa de capacitación dirigido al comité evaluador y la ejecución de la capacitación; además contiene la determinación de los recursos de apoyo al modelo y presupuesto para el plan de implementación y finalmente el cronograma de actividades para la ejecución del modelo de evaluación 360 grados.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO FE Y ALEGRÍA, DESARROLLO LABORAL, MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.

I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

A. ANTECEDENTES DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR¹

La educación es un proceso de formación permanente, personal, cívica, moral, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus valores, de sus derechos y de sus deberes.

El sistema educativo en El Salvador tiene su origen al constituirse la República. En 1832, con el Primer Reglamento de Enseñanza Primaria se decreta la Instrucción Pública, la que establece la creación de escuelas primarias en cada municipio del país, que serán financiadas por la municipalidad o en caso de que ésta no estuviera en la posibilidad serían los padres de familia quienes aportarían una contribución de \$0.27.

En el año de 1938 se hace la primera Reforma Educativa la que toca sólo el nivel de educación primaria. La comisión encargada de reordenar el sistema es conocida como la generación del 28.

Con el propósito de elaborar planes y programas similares en la región centroamericana para fortalecer la escuela primaria, se celebró el Primer Congreso Centroamericano de Educación en Guatemala en diciembre de 1893. Aunque se revaloró la enseñanza de las ciencias no se eliminó las ciencias del espíritu. El modelo positivista, completado por algunas materias prácticas como el dibujo, la caligrafía, el trabajo manual, la agricultura y el canto, dominó el Plan de Estudios oficial hasta 1940.

¹ (Ley General de Educación, Decreto Legislativo No.917, Diario Oficial No. 242, de fecha 21 de diciembre 1996, tomo No. 333).

En 1957, El Salvador no contaba con un sistema educativo conformado por: primer ciclo de primaria, segundo ciclo de primaria y plan básico. El criterio para asignar las opciones educativas de entonces era el sexo del estudiantado. A los hombres les era impartida una formación técnica tradicional para su incorporación laboral como mano de obra productiva. Para las mujeres, en cambio, el aprendizaje estaba orientado a la formación doméstica: corte y confección, bordado, cocina y pastelería y otros.

Para las mujeres de estratos altos, las posibilidades educativas estaban enfocadas, además, en la economía doméstica que les proporcionaba nociones de cómo administrar los bienes económicos del hogar.

Para 1967, el Sistema Educativo Nacional estaba ya reformado y con nuevos programas de estudios primaria y algunos cambios para el plan básico. Por ejemplo, con séptimo, octavo y noveno grado se podía optar a la escuela vocacional en áreas como corte y confección, cultor de belleza y arte y decoración. Con séptimo y octavo se preparaban taquimecanógrafas; con séptimo, octavo, noveno y décimo, se optaba para el área de tejeduría de Libros y Secretariado.

Durante el gobierno del General Fidel Sánchez Hernández en 1968, el ministro de educación Walter Béneke estableció el concepto de educación básica dividida en tres ciclos (9 años de estudio), impulsó la educación en el área rural e incrementó un año al bachillerato.

Durante los periodos educativos mencionados, la separación de los estudios para hombres y mujeres fue evidente. La formación técnica de los bachilleratos diversificados fortalecía una división genérica de las opciones, por ejemplo, en el secretariado la matrícula era exclusivamente para mujeres mientras que, en la opción de automotores, el predominio de los hombres era inobjetable. Muy poco o nada era discutida entonces la necesidad de crear espacios coeducativos que permitieran la formación sin discriminaciones para mujeres y hombres pese a que, para ese tiempo, los centros escolares y los institutos nacionales ya eran mixtos.

B. ASPECTOS GENERALES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

1. ANTECEDENTES²

El funcionamiento administrativo de la institución encargada de administrar la educación de El Salvador que hoy en día conocemos como Ministerio de Educación, ha tenido una serie de cambios a largo y corto plazo. Uno de los cambios principales es el cambio de nombre.

La institución encargada de administrar la educación sufrió transformaciones en sus estructuras administrativas durante el siglo XIX (1800) y XX (1900). En el periodo de estudio, estas transformaciones se debieron en su mayoría, a la influencia de las políticas gubernamentales, es decir, existió una relación directa entre el Estado y la institución.

Fue con la reforma educativa de 1940 que la concepción de educación se volvió más amplia, se planificó, había una planta docente, sin embargo, fue una reforma con énfasis en la metodología de trabajo. Desde la aplicación de dicha reforma, se conoció el nombre de Ministerio de Instrucción Pública, pero no duró mucho tiempo, pues en 1945 se cambió a Ministerio de Cultura.

Para el año de 1960, la institución llevaba por nombre Ministerio de Cultura y en 1961 pasó a ser Ministerio de Educación. En un primer momento se deseaba encontrar el decreto donde apareciera el cambio de denominación, pero no se encontró; esto llevó a aplicar una técnica de búsqueda y selección minuciosa de documentos y fechas, a fin de poder explicar el repentino cambio de nombre de la institución y conocer quién fue el primer ministro del Ministerio de Educación.

Durante la búsqueda de datos se sostiene con base en fuentes primarias que el primer Ministro del Ministerio de Educación fue Raúl Estupinián. Otra afirmación que hace

² Elizondo Palacios, Sandra Lorena. Historia de la Administración de la Educación en El Salvador. El Salvador. Año 2012.

es que el Ministerio de Educación lo creó el presidente Maximiliano Hernández Martínez.

Evidentemente que con el pasar de los años la administración educativa evolucionó, creció, pero todo sistema encuentra una serie de inconvenientes ya sean económicos, pedagógicos, materiales, etcétera, pero al final no se logra llegar a la meta. La educación entendida en un principio como el instrumento para aprender a leer y escribir, tuvo limitantes en la administración, no había una institución destinada directamente a esa administración, fueron las municipalidades las encargadas de dirigir la educación de sus poblados.

En las municipalidades, no se constaba con una infraestructura estable, adecuada y dedicada a la educación, no había escuelas. Además, los alumnos no tenían iniciativa por aprender a leer y escribir se dedicaba a sus labores cotidianas, en el área rural a sus labores agrícolas.

C. GENERALIDADES DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO FE Y ALEGRÍA.

1. ANTECEDENTES³

El Complejo Educativo Católico Fe y Alegría La Chacra fue creado en 1969, por la Asociación Fe y Alegría. Todas las grandes obras nacen de procesos que han conmovido las fibras íntimas del ser humano, estas son las palabras con las que comienza la historia de la Federación Internacional Fe y Alegría fundada en Venezuela en el año de 1960 por José María Vélaz, Jesuita, Chileno de nacimiento y de familia española quien motivado por su desaprobación hacia la marginación y exclusión social que sufrían las mayorías en el país conformo una red de escuelas en las periferias de las ciudades y área rural que posteriormente fueran llamadas bajo el nombre de Fe y Alegría. Vélaz buscaría incansablemente los recursos de infraestructura para constituir

³ Federación Internacional Fe y Alegría, (abril 2018), Historia, link: <http://www.feyalegria.org/es/historia>

las escuelas y valiéndose de su vinculación a la Universidad Católica de Chile conformó a un grupo de universitarios comprometidos con el proyecto y dispuestos a ayudar, después de todo los grandes proyectos necesitan de la mayor ayuda posible. Ya en 1964 contaban con diez mil estudiantes y la apertura hacia el proyecto había permitido que el modelo fuera replicado en Ecuador, Panamá, Perú, Bolivia, Centro América y Colombia en un periodo de dos años y continuó en expansión a partir ese momento multiplicando las esperanzas en los rincones más profundos de América. De allí se acuñaría una de las frases más célebres del movimiento educativo: Fe y Alegría comienza donde termina el asfalto, donde no gotea el agua potable, donde la ciudad pierde su nombre.

De esta manera el movimiento definió su acción como una apuesta por la Educación Popular Integral. Educación para los más pobres y ante todo educación de calidad. El movimiento apostó por dotar a la gente, que tiene menos oportunidades y recursos, de una educación que les garantice a ellos mismos ser los protagonistas de la transformación de la realidad, una educación para la liberación.

2. LOGOTIPO

Logo No. 1



Fuente: <https://www.facebook.com/ComplejoEducativoCatolicoFeYAlegria>

3. DIRECCIÓN

“Colonia General Francisco Morazán, Calle El Porvenir, Zona La Chacra, San Salvador”.⁴

⁴Documentación proporcionada por el director del Complejo Educativo Católico Fe y Alegría.

4. FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN

a) MISIÓN

“Ser una comunidad educativa con criterios proféticos que forme integralmente a la población excluida, incentivando una conciencia crítica de su dignidad como hijos e hijas de dios, responsables de su desarrollo personal y comunitario, que contribuyan y generen cambios en la sociedad, haciéndola más justa y humana”.⁵

b) VISIÓN

“Somos un complejo educativo católico que facilita procesos de formación de calidad de manera integral preparando personas, especialmente de pocos recursos, para que sean capaces de transformar la sociedad donde les corresponde desenvolverse, a través de una educación reflexiva y crítica.”⁶

c) VALORES QUE TRANSMITE⁷

- a) Responsabilidad
- b) Respeto
- c) Cooperación
- d) Tolerancia
- e) Solidaridad
- f) Justicia
- g) Servicio
- h) Disponibilidad

⁵ Ídem. Documentación proporcionada por el director.

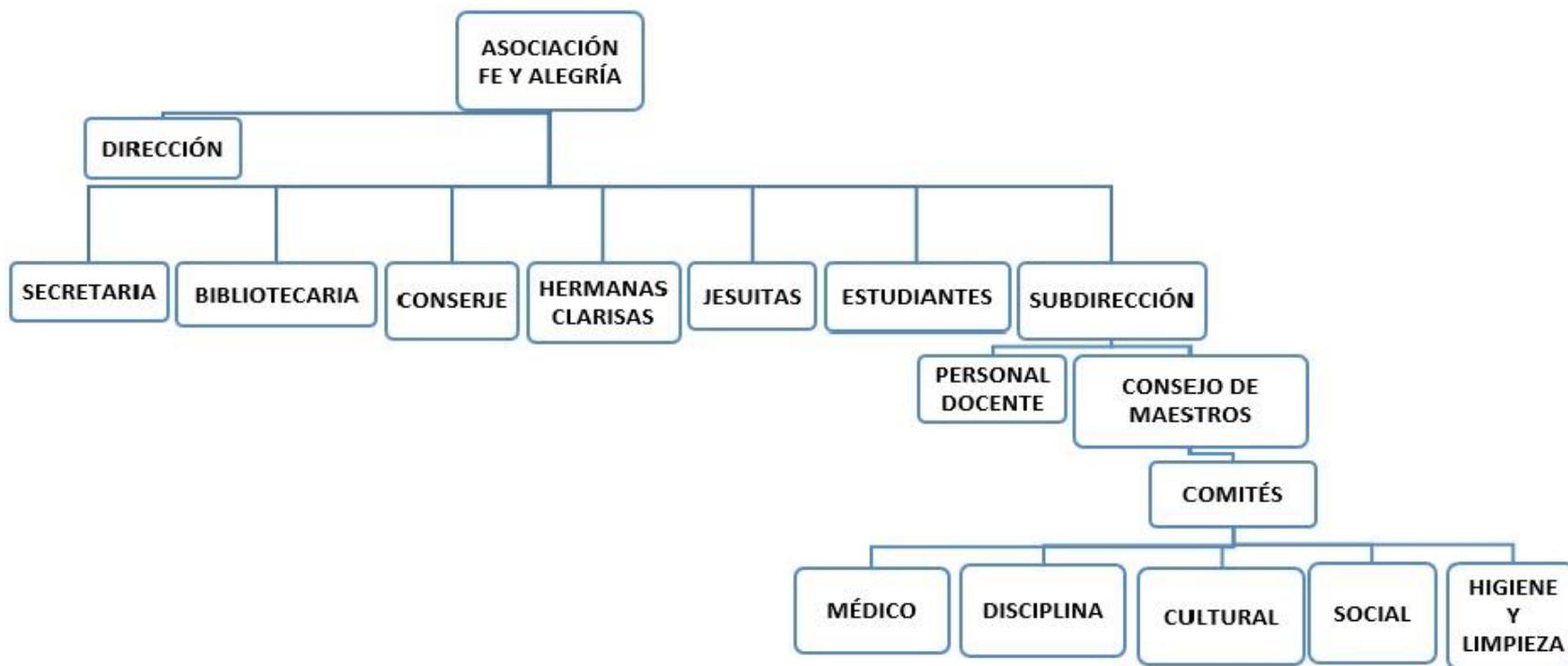
⁶ Ídem. Documentación proporcionada por el director.

⁷ Ídem. Documentación proporcionada por el director.

d) ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL

COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO FE Y ALEGRÍA ZONA LA CHACRA SAN SALVADOR

Figura No. 1 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DEL COMPLEJO EDUCATIVO



Fuente: Documentación proporcionada por el director del Complejo

Elaborado por: Asociación Fe y Alegría.

Tipo: Por su contenido, Organigrama Integral

Simbología: Líneas continuas (-) representan la relación que existe entre cada uno de los departamentos. Rectángulos: representan los departamentos compuestos por una o varias personas.

D. INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN

“Proceso dinámico, abierto y contextualizado que se desarrolla a lo largo de un período de tiempo”.⁸

“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.”⁹

Partiendo de lo anterior se afirma que es el proceso que permite indicar, valorar, establecer, o calcular la importancia de una determinada cosa o acción de una persona en relación a su desempeño.

2. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO

“Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.¹⁰

“Se denomina desempeño al grado de desenvolvimiento que una entidad o individuo cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.”¹¹

De acuerdo a lo antes expuesto es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar.

⁸ Castillo-Arredondo, S., & Cabrerizo-Diago, J. Evaluación Educativa y promoción escolar. 1ª Edición. España, Pearson Education. Año 2003.

⁹ <https://definicion.org/evaluacion>

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición. MCGRAW-HILL, España. Año 2000.

¹¹ <https://definicion.mx/desempeno/>

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.¹²

“Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en ultimo termino, justifica su permanencia en la empresa.”¹³

Partiendo de las definiciones anteriores la evaluación del desempeño es el proceso que consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se realiza de manera conjunta entre jefe y colaborador.

4. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO¹⁴

El análisis del desempeño es una herramienta que nos permite dirigir y supervisar al personal en el que se busca el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, mejorar el resultado de las operaciones de la empresa o institución y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Contrario a lo que popularmente se cree sobre que las evaluaciones de desempeño son herramientas para determinar despidos o ajustes salariales la realidad es que son utilizadas para fines más amplios e importantes como lo son: la toma de decisiones, reunir y revisar el comportamiento del empleado hacia su trabajo así como el grado de satisfacción que siente sobre el mismo y finalmente la retroalimentación que sirve para

¹² Dolan, Simón L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S. “La Gestión de los Recursos Humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.” Tercera Edición. España. Editorial Mc Graw-Hill. Año2007

¹³ Werther B, William | Keith Davis. “Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las empresas.” Sexta Edición, McGraw-Hill/Interamericana editores. México. Año 2008.

¹⁴ Cornejo Azucena; Guirola Gloria; Pérez Elisa, Modelo de evaluación 360 grados para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo, Universidad de El Salvador marzo de 2012.

generar conciencia en el colaborador sobre su actual desempeño, áreas de mejoras y cuál es el camino a seguir para lograrlo.

La evaluación del desempeño debe de realizarse siempre con relación al perfil del puesto dado que medir el rendimiento o desempeño de alguien requiere de algo con que compararlo el perfil del puesto en ese sentido engloba lo que se espera que el colaborador sea capaz de realizar no obstante se realizan ajustes para la mejor adecuación de persona-puesto.

5. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO¹⁵

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- a) Adecuación del individuo al cargo
- b) Entrenamiento
- c) Promociones
- d) Incentivo salarial por buen desempeño.
- e) Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado.
- f) Auto perfeccionamiento del empleado.
- g) Estimación del potencial de desarrollo del capital humano.
- h) Estímulo a la mayor productividad.
- i) Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
- j) Retroalimentación de información al propio individuo evaluado.
- k) Otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

Además, la evaluación del desempeño permite obtener objetivos fundamentales como las condiciones de medición del potencial humano, convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición. MCGRAW-HILL, España. Año 2000.

desarrollarse indefinidamente, dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales.

6. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO¹⁶

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

a) BENEFICIOS PARA EL JEFE

- i. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- ii. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- iii. Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer, cuál es su desempeño.

b) BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO.

- i. Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- ii. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- iii. Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición. MCGRAW-HILL, España. Año 2000.

- iv. Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

c) BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

- i. Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- ii. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- iii. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

7. PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO¹⁷

- a) Incomodidad del evaluador:

La realización de evaluaciones del desempeño es con frecuencia una tarea frustrante de administración de recursos humanos. Si un sistema de administración del desempeño tiene un diseño defectuoso, o si se administra indebidamente, los empleados tendrán temor de recibir evaluaciones, y los administradores se resistirán a aplicarlas. De hecho, algunos administradores detestan el consumo de tiempo, el papeleo, las decisiones difíciles y la incomodidad que acompañan con frecuencia el proceso de evaluación. La totalidad del procedimiento incide sobre la carga de trabajo de alta prioridad del administrador, y la experiencia suele especialmente desagradable cuando el empleado en cuestión no ha tenido un buen desempeño.

¹⁷ Mondy, R. Wayne. Administración de recursos humanos. Décimo primera edición. Pearson Educación, México 2010.

b) Falta de objetividad

Una deficiencia potencial de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño es que carecen de objetividad. En las escalas de calificación, por ejemplo, los factores que se usan comúnmente, como las actitudes, la apariencia, y la personalidad son difíciles de medir. Aunque siempre habrá subjetividad, la evaluación de los empleados basada principalmente en las características personales puede colocar al evaluador y a la compañía en posiciones indefendibles ante el empleado y ante los lineamientos de la igualdad de oportunidades en el empleado. La empresa puede verse en apuros para demostrar que estos factores están relacionados con el trabajo.

c) Error o efecto de halo.

Un error de halo ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación alta o baja de la que merecía el empleado.

d) Indulgencia/ Severidad.

Indulgencia

Actitud que implica dar a un empleado una evaluación de alto desempeño que no merece. Este comportamiento a menudo está motivado por un deseo de evitar controversias sobre una evaluación. Es más común cuando se usan criterios de desempeños altamente subjetivos (y difíciles de defender), y cuando se pide al evaluador que discuta los resultados de la evaluación con los empleados. La indulgencia suele dar como resultado la incapacidad para reconocer las deficiencias corregibles, por tanto, una organización encontrará difícil despedir a los empleados que tengan un desempeño deficiente y que, pese a ello, reciben de manera continua evaluaciones positivas.

Severidad:

Actitud que implica ser indebidamente crítico en relación con el trabajo de un empleado. Aunque la indulgencia es más frecuente que la severidad, algunos administradores, por su propia iniciativa, aplican las evaluaciones de una manera más rigurosa que lo que establecen las normas de la compañía. Este comportamiento se debe, en muchos casos, a una falta de comprensión de diversos factores de evaluación.

e) Error de tendencia central.

Es aquel que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala. Esta práctica se ve motivada por algunos sistemas de escalas de calificación que requieren que el evaluador justifique por escrito aquellas calificaciones que sean extremadamente altas o extremadamente bajas. Con tal sistema, el evaluador en su afán por evitar controversias o críticas, otorga únicamente calificaciones promedio. Sin embargo, ya que estas calificaciones tienden a agruparse dentro de la categoría denominada como plenamente satisfactoria, los empleados no se quejan con frecuencia acerca de esto.

f) Sesgos del comportamiento reciente.

Prácticamente todos los empleados saben de una manera precisa para que fechas se ha programado una revisión del desempeño. Aunque sus acciones talvez no sean conscientes, el comportamiento de un empleado mejora con frecuencia, y la productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada. Es natural que un evaluador recuerde los comportamientos recientes de una manera más clara que las acciones de un pasado más distante.

g) Sesgo personal.

Esta dificultad ocurre cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en las calificaciones que otorgan. Si bien hay que evitar que factores como el género, la raza o la edad influyan en las evaluaciones, este problema no solamente es dañino para la moral de los empleados, sino que es ostensiblemente ilegal y puede dar como resultado costosos litigios. Los administradores establecen imágenes mentales de lo que consideran trabajadores ideales, y es probable que los empleados que no se ajusten a esta imagen sean evaluados injustamente.

h) Manipulación de las evaluaciones.

En algunas ocasiones, los administradores controlan prácticamente todos los aspectos del proceso de evaluación y, por ende, están en una posición que les permite manipular el sistema. Por ejemplo, tal vez un supervisor desee otorgar un aumento de sueldo a cierto empleado, o quizá sienta más simpatía por un trabajador que por otro. Para justificar esta acción, el supervisor otorga al empleado una alta e inmerecida evaluación del desempeño. O bien, tal vez el supervisor esté interesado en deshacerse de un empleado y por eso le otorga una inmerecida baja evaluación. En cualquier situación, el sistema se verá distorsionado y las metas de evaluación del desempeño no podrán lograrse.

i) Ansiedad del empleado.

El proceso de evaluación también genera ansiedad en el sujeto evaluado. La ansiedad puede asumir la forma de descontento, apatía y rotación del personal. En el escenario del peor caso, es posible que se presente una demanda con base en una falta de equidad real o percibida. Las oportunidades para obtener promociones, mejores asignaciones de trabajo y un incremento salarial dependen de los resultados de la evaluación. Esto podría causar no solamente tensión, sino también una resistencia rotunda.

8. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO¹⁸

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación de desempeño bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación de desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. La evaluación de desempeño es un medio, un método, una herramienta y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actual en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos tradicionales de evaluación de desempeño son:

- a) Método de las escalas graficas
- b) Método de la elección forzada
- c) Método de investigación de campo
- d) Método de incidentes críticos
- e) Métodos mixtos

a) MÉTODO DE LAS ESCALAS GRÁFICAS¹⁹

Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Es criticado porque reduce los resultados a expresiones

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición. MCGRAW-HILL, España. Año 2000.

¹⁹ Idem. Chiavenato.

numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuando mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensionan para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre esos extremos existen tres alternativas:

1. Escalas graficas continuas. Escalas donde solo están definidos extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. En este caso, existe un límite mínimo y un límite máximo de variación de factor de evaluación, la cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación.
2. Escalas gráficas semicontinuas. Idénticas a las escalas continuas, excepto que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
3. Escalas graficas discontinuas. En estas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan mediante graficas de dos entradas horizontales (filas) se escriben los factores de evaluación del desempeño, y en las entradas verticales (columnas) se escriben los grados o las graduaciones de los factores.

i. VENTAJAS DEL MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

- ✓ Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla
- ✓ Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- ✓ Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

ii. DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE LAS ESCALAS GRÁFICAS

- ✓ No permite mucha flexibilidad al evaluador, en consecuencia, debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- ✓ Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación.
- ✓ Tienden a rutinizarse y generalizarse los resultados de las evaluaciones.
- ✓ Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
- ✓ Tiene a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

b) MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA²⁰

El método de elección forzada (forced choice method) fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara el efecto de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Al aplicar el

²⁰ Idem. Chiavenato.

método de elección forzada, se obtuvieron resultados ampliamente satisfactorios. Este método se aplicó después en varias empresas.

i. VENTAJAS

El método de elección forzada presenta las siguientes ventajas:

- ✓ Proporcionar resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización (halo effect).
- ✓ Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

ii. DESVENTAJAS

- ✓ Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.
- ✓ Es un método comparativo y discriminativo y presenta resultados globales; distingue solo los empleados buenos, medios e insuficientes sin dar mayor información.
- ✓ Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo etc.
- ✓ Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

c) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO²¹

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el supervisor inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación, más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño

²¹ Idem. Chiavenato.

del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

i. VENTAJAS

El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:

- ✓ Cuando está precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- ✓ Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
- ✓ Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
- ✓ Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- ✓ Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos.
- ✓ Acentúa la responsabilidad de línea y la función de equipo en la evaluación de personal.
- ✓ Es el método más completo de evaluación.

ii. DESVENTAJAS

El método de investigación de campo presenta las siguientes limitaciones:

- ✓ Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.

- ✓ Hay retardo en el procedimiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

d) MÉTODOS DE INCIDENTES CRÍTICOS²²

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial.

i. CARACTERÍSTICAS

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones – tanto positivas como negativas- en el desempeño de las personas.

e) MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES²³

Es un método de evaluación de desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

La aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso sencillo y poco eficiente.

²² Idem. Chiavenato

²³ Idem. Chiavenato.

f) MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo “+” o “S”) y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo “-” o “N”).

9. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO²⁴

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- a) La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- b) Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- c) Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- d) Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- e) El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

10. NIVELES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO²⁵

El método de evaluación puede comprender diferentes niveles, según el número de evaluadores que participan y el nivel del puesto que ocupa el evaluado; su aplicación estará sujeta a la aprobación de la Gerencia, para poder realizar la evaluación de 360 Grados se pasa por un proceso el cual consiste:

²⁴ IMF Business School; Blog de Recursos Humanos. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>

²⁵ Trabajo de investigación, Cornejo Azucena; Guirola Gloria; Pérez Elisa, Modelo de evaluación 360 grados para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo, Universidad de El Salvador marzo de 2012.

a) Evaluación 90 Grados

Cuando evalúa el superior jerárquico y la autoevaluación.

b) Evaluación 180 Grados

Cuando participan tres tipos de evaluador.

Superior jerárquico, autoevaluación y colega.

Superior jerárquico, autoevaluación y subalterno.

Superior jerárquico, autoevaluación y cliente.

c) Evaluación 270 Grados.

Cuando participan cuatro tipos de evaluador.

Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y colega

Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y cliente.

Superior jerárquico, autoevaluación, colega y cliente.

d) Evaluación 360 Grados.

Cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y la autoevaluación.

11. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO²⁶

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- a) Ayuda al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.
- b) Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.

²⁶ <https://sites.google.com/site/desarrollodelcapitalhumanooii/evaluacion-del-desempeno>

- c) Realizar las promociones y/o ascensos.
- d) Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- e) Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- f) Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

12. FACTORES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“La medición de las capacidades de las personas siempre es un desafío. Los subsistemas de Recursos Humanos, cuando están adecuadamente implementados, ofrecen una instancia de medición a través de la Evaluación de desempeño. Por lo tanto, una organización podrá medir las capacidades de sus colaboradores a través de está.

Las personas, para desempeñar cualquier tipo de posición, gerencial o no, necesitan cubrir una serie de requisitos. Para ellos ponen en juego sus capacidades, que pueden ser clasificadas en:

- **Competencia:** Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- **Conocimiento:** conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.
- **Experiencia:** Practica prolongada de una actividad (laboral, deportiva, etc.) que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundando en la optimización de los resultados de dicha actividad.

- **Valores:** Principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

La clave es diferenciar los métodos para su medición o evaluación y los relativos a su desarrollo o aprendizaje.”²⁷ Existen varios factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- a) **Motivación:** Capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo
- b) **Calidad de Trabajo:** Capacidad para optimizar los recursos disponibles y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales en relación con la tarea asignada. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
- c) **Relaciones Interpersonales:** Se refiere al respeto con el jefe inmediato y a la cordialidad con sus compañeros de trabajo y lo más importante las buenas relaciones con el público y usuarios en la prestación del servicio en forma eficaz y eficiente, brindando la mejor imagen de la empresa.
- d) **Desarrollo profesional:** Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado.

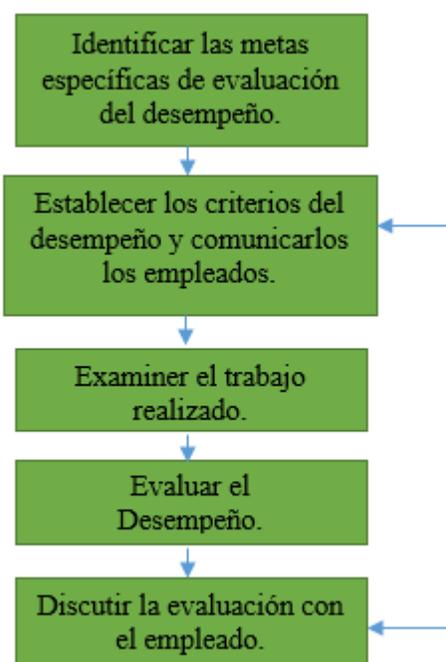
²⁷ Alles, Martha Alicia. Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. 1ª Edición. Granicia. Argentina. 2009.

- e) Creatividad: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.
- f) Integridad: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.
- g) Planificación: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
- h) Responsabilidad: Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Respetar normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.
- i) Comunicación: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

- j) **Iniciativa:** Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.”²⁸

13. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Esquema No. 1 Proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Mondy, R. Wayne. Administración de recursos humanos. Décimo primera edición. Pearson Educación, México 2010.

²⁸ <https://sites.google.com/site/desarrollodelcapitalhumanoii/evaluacion-del-desempeno>

E. DESARROLLO LABORAL Y PROFESIONAL

“El crecimiento y desarrollo laboral comúnmente se considera una responsabilidad conjunta del empleador y el empleado. El desarrollo profesional es un elemento que generalmente es monitoreado por el departamento de recursos humanos de una organización. Sin embargo, los empleados, gerentes y supervisores también deben participar para que las estrategias de crecimiento laboral sean efectivas. El crecimiento y desarrollo en el trabajo es una función esencial de gestión que tiene muchos beneficios tanto para la organización como para los empleados.”²⁹

“El capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal.

Se definirá como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos.”³⁰

1. DEFINICIÓN DE DESARROLLO

“Aprendizaje que va más allá del trabajo actual y que tiene un enfoque a largo plazo”.³¹

“Se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar

²⁹ <http://www.heliosherraconsultores.com/web/crecimiento-laboral/>

³⁰ Castillo Rita del Carmen. “Desarrollo del capital humano en las organizaciones”, Contreras Editorial, Primera edición: México, 2012. Página 73

³¹ Mondy, R. Wayne, Administración de recursos humanos. Decimoprimer edición, Pearson educación, México, 2010. Página 237.

a los empleados de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral.”³²

Partiendo de lo antes mencionado se define desarrollo como aquel proceso de cambio y crecimiento que está relacionado con un individuo u objeto determinado, que les permiten obtener bienestar.

2. DEFINICIÓN DE LABORAL

“Son todas aquellas situaciones o elementos vinculados de una u otra forma con el trabajo”.³³

“Es un adjetivo con el que se califica y relaciona una actividad determinada con eventos en los que se manifiesta un interés o propósito de un conjunto de personas por desarrollar un producto, prestar un servicio o completar las metas de un sistema administrativo.”³⁴

Partiendo de lo anterior se afirma a que se refiere a las actividades que comprende el trabajo humano, usualmente involucra dos partes el trabajador y el patrono, en esta se espera el desempeño eficiente en las funciones y el obedecer instrucciones.

3. CONCEPTO DE DESARROLLO LABORAL³⁵

Es la transición de un nivel laboral, (puesto o plaza ocupada por el sujeto en una determinada empresa del sector privado o del gobierno), a uno de mayor categoría con una remuneración mejorada, pero con una mayor responsabilidad en base a la preparación o capacidad certificada de la persona ascendida.

³²Werther B, William | Keith Davis. “Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las empresas.” Sexta Edición, McGraw-Hill/Interamericana editores. México. Año 2008. Página 251

³³ Diccionario de la Lengua Española. Vigésimotercera Edición. Espasa Libros., S. L. U. España, Año 2014.

³⁴ <https://www.larousse.mx/resultados/?diccionario=esp&palabra=laboral>

³⁵ Nieves Zubillaga, Irma Cecilia. Desarrollo profesional y puesto de trabajo. Revista Venezolana, Vol. 6 No. 11. Universidad de Carabobo, Venezuela. Año 2013.

El desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal favorece a los empleados de la organización a desempeñar su trabajo actual, debido a sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

El desarrollo a largo plazo del capital humano de la organización, que es diferente a la capacitación para un puesto específico va adquiriendo creciente importancia en el contexto del planteamiento estratégico de la corporación. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de capital humano se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias que hagan también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal. El desarrollo del capital humano es un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.

“Por definición, el proceso de desarrollo posibilita y provoca el cambio. Gracias a esto, los empleados mediocres se pueden transformar en trabajadores capaces, y los trabajadores comprometidos se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de recursos humanos deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Toda persona se cuestiona sobre su desarrollo en una organización. Las evaluaciones del desempeño proporcionan algunas respuestas, que ayudan a identificar qué aspectos están bien y qué otros mejorar. Estas acciones pueden conducir a lograr nuevos puestos dentro de la compañía o a obtener mayores calificaciones académicas; pueden incluso

llevar a estudiar ciertas avenidas de progreso o a incrementar el nivel propio de capacitación y desarrollo.”³⁶

“Entre más se desarrolla la sociedad, más se requiere de personas competentes, innovadoras, capaces de enfrentar con los mejores niveles de preparación tanto técnicos como emocionales, los retos a los que se enfrentan sus organizaciones. Ante este panorama, la tarea de las organizaciones consiste entonces en desarrollar las competencias del factor humano bajo su responsabilidad, de modo que sea capaz de preparar a personas con habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para enfrentar las nuevas tecnologías, los desafíos de los mercados y los recursos escasos; es por ello que el departamento de recursos humanos debe llevar a cabo planes de desarrollo de su capital humano a continuación se menciona los tipos de desarrollo dentro de una organización:

El desarrollo gerencial es cualquier intento por mejorar el desempeño administrativo mediante la impartición de conocimiento, cambio de actitudes o aumento de habilidades.

Por consiguiente, incluye programas en casa como cursos, coaching y asignaciones rotacionales. Desde luego, la meta final del desarrollo es mejorar el desempeño futuro de la organización en sí. Por tal razón, el proceso de desarrollo gerencial global consiste en valorar las necesidades de la compañía, evaluar el desempeño de los gerentes y luego, desarrollar a los gerentes mismos.

El desarrollo organizacional se dirige a cambiar las actitudes, los valores y las creencias de los trabajadores, de modo que éstos sean capaces de identificar e implementar cambios (como reorganizaciones), por lo general con la ayuda de un agente de cambio o consultor externo.

³⁶ Dessler Gary, Varela Ricardo, Administración de recursos humanos, Quinta Edición, Pearson Educación, México. Año 2011.

La investigación en la acción es el fundamento de la mayoría de los programas o intervenciones de desarrollo organizacional. Significa recopilar datos acerca de la organización y sus operaciones y actitudes, con un ojo puesto en resolver un problema determinado (por ejemplo, el conflicto entre los departamentos de ventas y de producción); dar retroalimentación con dichos datos a los trabajadores involucrados; y luego reunirlos en equipo para planear soluciones a los problemas.”³⁷

A continuación, se presentan factores para el desarrollo del personal:

Esquema No. 2 categorías de factores necesarios para el desarrollo del factor humano.

Satisfacción intrínseca

- Factores inherentes al empleo y sus tareas: reto del trabajo, interés en el mismo, uso de creatividad y otras competencias en particular
- Aspectos agradables de la interacción social.

Reconocimiento de logros

- Respeto de compañeros, experimentar la estima
- También puede provenir de fuentes externas

Oportunidades de desarrollo

- Oportunidades de aprender, desarrollarse y progresar en la propia organización.

Recompensas económicas

- Compensaciones y beneficios, en especial relacionados a la productividad

Fuente: Castillo, Rita del Carmen. “Desarrollo del capital humano en las organizaciones”, Contreras Editorial, Primera edición: México, 2012.

³⁷ Werther B, William | Keith Davis. “Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las empresas.” Sexta Edición, McGraw-Hill/Interamericana editores. México. Año 2008.

4. CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO LABORAL³⁸

El desarrollo laboral se presenta en la vida del sujeto como una oportunidad, con características positivas para los diversos aspectos que enfrenta todo sujeto cuando labora para una determinada empresa, por lo que se presentan a continuación las características más importantes:

i. PRESTIGIO

El hecho de que una persona tome posesión de un puesto o plaza de mayor jerarquía, debido a su ascenso, implica que esta persona está ganando, importancia, estimación, realce y buen crédito.

Por lo anterior, la persona mejora su imagen ante sus compañeros de trabajo, la sociedad y en su propia familia; el sujeto ha demostrado ser capaz y de estar mejor preparado que sus competidores.

ii. MEJORA ECONÓMICA

El premio a la capacidad, el esfuerzo de la preparación constante y el haberles ganado a sus competidores más cercanos en la oposición a la plaza; es la remuneración económica, que es el otro aspecto importante por la cual el ser humano está en constante competición. El hecho de mejorar sus ingresos, hacen que el ser humano mejore sus condiciones de vida, tiene oportunidades diversas de mejorar su alimentación, vestimenta, estudios propios y de sus cargas familiares, proyectos a realizar, etc. Visto de una manera general, el ser humano con un incremento salarial, cuenta con la posibilidad de mejorar su estilo de vida y la de los suyos.

³⁸ Fernández Losa, Nicolás. El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Cuadernos de Gestión. Volumen 2. México. Año 2002.

iii. AUTOESTIMA

Es la aceptación incondicional de sí mismo, sin juicio destructivo alguno. La autoestima le permite al sujeto optar por los sentimientos más humanos, amigables y confortables hacia él mismo y le ayuda a sortear óptimamente cualquier circunstancia.

“La autoestima es una forma de pensar, sentir y actuar que implica que el sujeto acepta, respeta, confía y cree en sí mismo.”³⁹

5. DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN⁴⁰

Para una mejor comprensión de la temática se debe tener en cuenta que se puede diseñar o implantar algún programa o método, el cual cada organización podrá elegir aquella que sea, más urgentes o más acorde a sus objetivos estratégicos o la más apegada a la situación actual según la identificación de áreas de desarrollo.

La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.

En la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo que era hace varios años. La capacitación tiene un papel vital creciente en la implementación de los planes estratégicos de la organización, ya no tan sólo nos concentramos en los objetivos tradicionales de la capacitación ya que a través de métodos de evaluación la gerencia identifica metas y objetivos estratégicos, así como las habilidades y el conocimiento necesario para lograrlos, lo cual con un trabajo conjunto se logra identificar si el personal tiene las habilidades y el conocimiento, y cuando no los tienen, empezamos a considerar las necesidades de capacitación.

En la actualidad la capacitación juega un rol fundamental en el proceso de gestión del desempeño de las organizaciones. Básicamente, la gestión del desempeño significa

³⁹ Aguilar Kubli, Eduardo. Domina la Autoestima. Cuarta Edición, Editorial Árbol. Argentina. Año 2006.

⁴⁰ Castillo Rita del Carmen. “Desarrollo del capital humano en las organizaciones”, Contreras Editorial, Primera edición: México, 2012

dar un enfoque sistemático a la capacitación, la evaluación y la retribución de los empleados, de manera que sus esfuerzos tengan sentido en cuanto a las necesidades y metas de la compañía, significa que la capacitación debería explícitamente tener sentido en términos de aquello que la compañía quiere que cada empleado aporte, para alcanzar las metas de la organización en su conjunto.

Se define como capacitación al proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollar habilidades intelectuales y adecuarle actitudes para que alcancen los objetivos de su puesto de trabajo.

Capacitar es poder involucrar al personal para lograr un perfeccionamiento y actitudes privadas para el mejor desempeño de sus efectivos y futuros cargos y así adaptar a cada colaborador y poder llevar a cabo las exigencias que la empresa requiera en su entorno.

Cuadro Resumen No. 1 Diferencias entre capacitación y desarrollo en una organización.

RESPONDE A	CAPACITACIÓN Cómo hacer	DESARROLLO Que hacer, que dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas.	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo.	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Plazo	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro.

Fuente: Werther B, William | Keith Davis. "Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las empresas." Sexta Edición, McGraw-Hill/Interamericana editores. México. Año 2008.

6. DESARROLLO PROFESIONAL

a) DEFINICIÓN

“Es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional y que la literatura de investigación no se pone de acuerdo sobre cuál es el mejor.”⁴¹

“El desarrollo profesional (o de la carrera) es la serie de actividades de toda la vida (como talleres) que contribuyen a la exploración, el establecimiento, el éxito y la realización de la carrera de un individuo.”⁴²

De las definiciones anteriores se dice que es un esfuerzo de la organización y el empleado que se centra en la mejora continua de capacidades, conocimientos, habilidades, experiencias el objetivo principal del desarrollo profesional es establecer planes de acción para alcanzar metas específicas.

b) IMPORTANCIA⁴³

El concepto de desarrollo profesional dentro de una empresa es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad; la planificación y desarrollo de carrera se presenta entonces como una oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa.

⁴¹ Fernández Losa, Nicolás. El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Cuadernos de Gestión. Volumen 2. México. Año 2002.

⁴² Dessler Gary, Varela Ricardo, Administración de recursos humanos, quinta edición, Pearson Educación, México. Año 2011.

⁴³ Nieves Zubillaga, Irma Cecilia. Desarrollo profesional y puesto de trabajo. Revista Venezolana, Vol. 6 No. 11. Universidad de Carabobo, Venezuela. Año 2013.

Se considera un modelo que permite a la empresa cubrir vacantes en áreas clave con su propio personal y, a través de los años, se evidencia como un proceso de alternativas estratégicas de competitividad para la organización y como una poderosa herramienta de motivación al crear expectativas de ascenso por escalafón para el personal.

c) OBJETIVO⁴⁴

El objetivo del desarrollo profesional es ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para el crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo que realiza.

Chiavenato (2002) señala que el objetivo del desarrollo profesional persigue plazos más largos, con el fin de dar al trabajador aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas y complejas.

d) VENTAJAS⁴⁵

Fomentar el desarrollo profesional es casi un requisito obligatorio dentro de cualquier empresa para mantener un clima organizacional satisfactorio. ¿Cuáles son los beneficios del desarrollo profesional?

- i. Favorecer el desarrollo profesional de los empleados, les permite generar más ganancias dentro de la empresa al incrementar su responsabilidad y el nivel de compromiso hacia sus tareas.
- ii. El desarrollo profesional incita valores positivos como la superación y la innovación.
- iii. Se facilita el trabajo en equipo mejorando la cohesión de los empleados por un objetivo común.

⁴⁴ Ídem. Nieves Zubillaga, Irma Cecilia.

⁴⁵ Martínez Treviño, Olga Elizabeth. El desarrollo profesional de los docentes de secundaria. Universidad Autónoma de Barcelona. España. Año 2007.

- iv. Liderazgo. El empleado adquiere una visión más proactiva y resolutiva de las situaciones y es capaz de superar el miedo a cambiar de trabajo por sí mismo.
- v. Aumento de la productividad, la rentabilidad y el rendimiento profesional al aumentar la motivación por las tareas.

e) ETAPAS⁴⁶

- i. PRIMER ETAPA: Se caracteriza por un nivel conceptual concreto, vinculado a la acción, existiendo necesidad de controlar situaciones, así como, inseguridad y sumisión antes lo que consideran superiores.
- ii. SEGUNDA ETAPA: Existe mayor capacidad de abstracción, de ser capaz de diferencias entre hechos, opiniones y teorías. Hay mayor autonomía y se es capaz de resolver situaciones por razonamiento inductivo o deductivo.
- iii. TERCERA ETAPA: Se caracteriza por un elevado nivel de desarrollo conceptual, abstracción, simbolización y capacidad de resolución de problemas.

f) ROLES⁴⁷

El trabajador, el gerente y la empresa juegan roles importantes en la planeación, la guía y el desarrollo de la carrera del empleado. Sin embargo, el trabajador siempre debe aceptar plena responsabilidad por su desarrollo y éxito profesionales. Se trata de una labor que ningún empleador (o trabajador) debería dejar jamás tan sólo a un gerente o una empresa. Para el trabajador, el proceso de planeación de la carrera significa relacionar fortalezas y debilidades individuales, con oportunidades y amenazas laborales. El individuo quiere buscar ocupaciones, puestos de trabajo y una carrera que saque provecho de sus intereses, aptitudes, valores y habilidades. También

⁴⁶ Martínez Treviño, Olga Elizabeth. El desarrollo profesional de los docentes de secundaria. Universidad Autónoma de Barcelona. España. Año 2007.

⁴⁷ Dessler Gary, Varela Ricardo, Administración de recursos humanos, quinta edición, Pearson Educación, México. Año 2011.

quiere elegir ocupaciones, puestos de trabajo y una carrera que tengan sentido en términos de la demanda futura proyectada para varios tipos de ocupaciones.

i. **ROL DEL EMPLEADO**⁴⁸

Tomar decisiones como éstas es responsabilidad del trabajador. Por ejemplo, un empleado infeliz con su puesto de trabajo quizás haga muchas cosas excepto cambiar de ocupación. Pregúntese qué hay que buscar en un empleo y en qué medida su posición actual satisface sus necesidades. Líbrese de las responsabilidades de bajo impacto que quitan energía. Mejore sus relaciones. Por ejemplo, considere arreglos laborales alternativos como trabajo de tiempo parcial, horarios flexibles o trabajo a distancia; delegue o elimine las funciones laborales que menos prefiera; y busque actividades desafiantes que le permitirán trabajar en algo que encuentre motivante.

Las organizaciones deben llevar a cabo acciones que desarrollen a la gente y no necesariamente a través de cursos directos, aquí se establecen como importantes las siguientes:

- ✓ Permitir un libre flujo de información hacia los trabajadores.
- ✓ Practicar una comunicación abierta y participativa.
- ✓ Estimular a los colaboradores a compartir sus conocimientos.
- ✓ Establecer sistemas de rotación de personal que permitan a los trabajadores desempeñar varios puestos que favorezcan su desarrollo profesional.

F. ASPECTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS

“Partiendo de la idea que el factor humano es la base primordial de toda acción productiva dentro de la empresa, el cual, sino está siendo evaluado su desempeño al generar procesos de trabajo, es difícil para la empresa identificar a aquellos empleados

⁴⁸ Dessler Gary, Varela Ricardo, Administración de recursos humanos, quinta edición, Pearson Educación, México. Año 2011.

que necesitan retroalimentación y seleccionar a aquellos que tienen las condiciones de transferencia o promoción; para ello a continuación se definirán los conceptos del modelo de evaluación 360 grados.”⁴⁹

1. DEFINICIÓN DE MODELO

“Es una representación más detallada de la realidad. Los modelos pertenecen de manera específica a fenómenos particulares y diferentes modelos pueden representar al mismo fenómeno desde distintos puntos de vista.”⁵⁰

“Un modelo es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí.”⁵¹

Según las definiciones anteriores puede decirse que es un ejemplar que sirve como pauta para ser imitado, reproducido o copiado.

2. EVALUACIÓN 360 GRADOS

a) Antecedentes

“El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360 Grados se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80 usándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Esta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el desempeño, las competencias, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica.

⁴⁹ Sánchez Henríquez, Jorge; Calderón, Viviana. Revista científica Pensamiento y Gestión. Edición No. 32. Editorial Advisory Board. Colombia. Año 2012.

⁵⁰ Ramírez M. María Soledad. “Modelos de enseñanza con la técnica de casos.” 1ª edición. Año 2012.

⁵¹ Carbajal Villaplana, Álvaro. Teorías y Modelos: Formas de representación de la realidad. Comunicación. Volumen No. 12. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Año 2002.

El 360 Grados, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas pueden 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.”⁵²

b) Definición

“Es una innovación reciente de la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que esta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.”⁵³

Claude Levy Leboyer (2000) es la evaluación de desempeño laboral que realizan algunas empresas para retroalimentar el ejercicio de individuos desde un panorama general acorde a sus interacciones durante las horas de trabajo; con el fin de buscar una buena interacción entre los empleados y un buen funcionamiento de la empresa.

Partiendo de las definiciones anteriores se entiende que es un sistema que identifica el valor sobre el rendimiento y actuación de los empleados, se caracteriza principalmente por brindar resultados confiables ya que obtiene la opinión de diferentes personas involucradas con el entorno laboral llevando al progreso de la organización mediante la dirección logrando la toma de decisiones.

⁵² Alles Martha, Desempeño por Competencias Evaluación de 360°, 1ª Edición. Editorial Granicia. Argentina. Año 2005.

⁵³ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición. MCGRAW-HILL, España. Año 2000.

c) Objetivo

“El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 Grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.”⁵⁴

d) Importancia

La importancia del sistema de evaluación de 360 Grados radica en la evolución en los procesos de Recursos Humanos, evolución en las percepciones que tiene otras personas con las que interactúa sobre sus competencias y su desempeño identificando a los altos potenciales y complementar sus programas de entrenamiento y manejar el análisis de sus necesidades. El propósito de aplicar la evaluación de 360 Grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 Grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.⁵⁵

⁵⁴ Mondy, R. Wayne, Administración de recursos humanos. Decimoprimer edición, Pearson educación, México, 2010.

⁵⁵ Dolan, Simón L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S. “La Gestión de los Recursos Humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.” Tercera Edición. Editorial Mc Graw-Hill. España, Año2007.

e) Usos

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son los siguientes:⁵⁶

- a) Medir el desempeño del personal.
- b) Medir las competencias (Conductas).
- c) Diseñar programas de desarrollo.

f) Ventajas de la evaluación 360 grados.⁵⁷

- i. El sistema es más amplio en el sentido de que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- ii. La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responde es más importante que la cantidad).
- iii. Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos y en los equipos.
- iv. Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroalimentación procede de más personas, no solo de una.
- v. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

g) Desventajas de la evaluación 360 grados:⁵⁸

- i. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- ii. La retroalimentación puede ser intimidadora y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se confabularon.

⁵⁶ Cornejo Azucena; Guirola Gloria; Pérez Elisa, Trabajo de investigación, “Modelo de evaluación 360 grados para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo”, Universidad de El Salvador marzo de 2012.

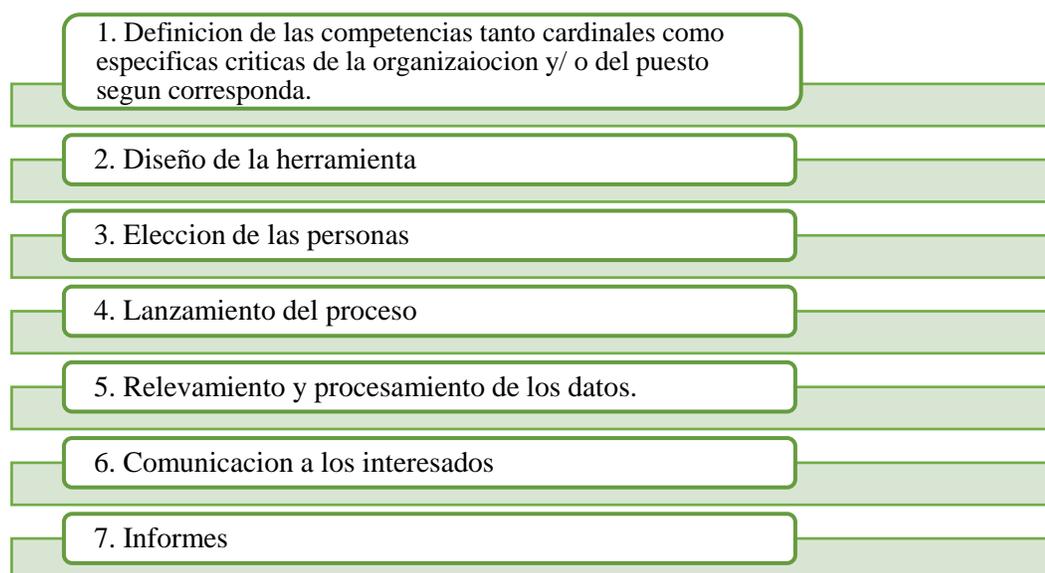
⁵⁷ Dolan, Simón L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S. “La Gestión de los Recursos Humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.” Tercera Edición. Editorial Mc Graw-Hill. España. Año2007

⁵⁸ Ídem. Dolan, Simón L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S.

- iii. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- iv. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere de una preparación previa de todos aquellos que lo van a utilizar.

h) Proceso de evaluación de 360 grados:

Esquema No. 3 Proceso de evaluación 360 grados.



Fuente: Alles Martha, Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. 1ª Edición. Editorial Granica Argentina, Año 2005.

G. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

Toda empresa está sujeta a las leyes y reglamentos de la república en la que está constituida, para el presente trabajo de Investigación se aplicarán las leyes de la República de El Salvador.

Se aplicarán las leyes que regularan el funcionamiento del Complejo Educativo Católico Fe y Alegría, entre estas se pueden mencionar.

1. LEYES

a) CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

Decreto constituyente. No. 38, 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial No. 234, tomo No. 281, 16 de diciembre de 1983.

Art. 53. El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión.

Art. 54. El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios. Se garantiza a las personas naturales y jurídicas la libertad de establecer centros privados de enseñanza.

El ente encargado de aplicarla es la Corte Suprema de Justicia y Asamblea Constitucional.

b) LEY DE LA CARRERA DOCENTE

Decreto Legislativo N. °: 665 Fecha: 07/03/96 D. Oficial: 58 Tomo: 330

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto regular las relaciones del Estado y de la comunidad educativa con los educadores al servicio del primero, de las instituciones autónomas, de las municipales y de las privadas; así como valorar sistemáticamente el escalafón, tanto en su formación académica, como en su antigüedad.

Art. 2.- La presente Ley tiene como finalidad garantizar que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación, asegurándoles su estabilidad laboral, como medio para lograr una educación de calidad.

La institución que regula la aplicación de esta ley es, el Ministerio de Educación (MINED).

**c) LEY DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA
(LEPINA)**

Decreto Legislativo No. 320, Tomo 387, Diario Oficial No. 69, Fecha: 15/04/2009

Artículo 1.- Finalidad

La presente Ley tiene por finalidad garantizar el ejercicio y disfrute pleno de los derechos y facilitar el cumplimiento de los deberes de toda niña, niño y adolescente en El Salvador, contenidos en la presente Ley, independientemente de su nacionalidad, para cuyo efecto se crea un Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia con la participación de la familia, el Estado y la sociedad, fundamentado en la Constitución de la República y en los Tratados Internacionales sobre Derechos Humanos vigentes en El Salvador, especialmente en la Convención sobre los Derechos del Niño.

Artículo 7.- Sujetos obligados

Las madres y padres, en condición de equidad, los representantes o responsables de las niñas, niños o adolescentes, funcionarios, empleados e instituciones públicas, organizaciones privadas y la sociedad en general, están obligados a cumplir y hacer cumplir las disposiciones de esta Ley.

El Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia (CONNA) es la institución que vela por la aplicación.

d) LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

Decreto Legislativo N. °: 917 Fecha: 12/12/96 D. Oficial: 242 Tomo: 333 Publicación DO: 21/12/1996.

Art. 1.- La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

La presente Ley determina los objetivos generales de la educación; se aplica a todos los niveles y modalidades y regula la prestación del servicio de las instituciones oficiales y privadas.

La institución que garantiza la aplicación de esta ley es el Ministerio de Educación.

e) LEY DE ÉTICA GUBERNAMENTAL

Decreto Legislativo No. 1038 de fecha 27 de abril de 2006, publicado en el Diario Oficial No. 90, Tomo No. 371, de fecha 18 de mayo de 2006.

Además de las leyes antes mencionadas el ministro de educación, Carlos Canjura y el presidente del tribunal de ética gubernamental, Marcel Orestes Posada, firmaron un convenio, a través del cual se fortalecerá las capacidades ciudadanas de los estudiantes, mediante la promoción de valores éticos en los contenidos curriculares y su vivencia en los diversos niveles académicos, a través de Lecciones de Ética.

Las Lecciones de Ética fueron diseñadas para los niveles de primero, segundo, tercer ciclo y bachillerato, las cuales están acompañadas de una guía didáctica de apoyo al docente, validada por el Ministerio de Educación (MINED).

Art. 2 Esta Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato emanado de la autoridad competente, que presten servicio en cualquier entidad estatal o municipal, dentro o fuera del territorio nacional.

Asimismo, quedan sujetos a esta Ley en lo que fuere aplicable, las demás personas que, sin ser servidores públicos, administren bienes o manejen fondos públicos.

También están sujetos los ex servidores públicos por las transgresiones a esta Ley que hubieren cometido en el desempeño de su función pública; o por las violaciones a las prohibiciones éticas a que se refieren el artículo 7 de la presente Ley.

El tribunal de Ética Gubernamental es la entidad responsable del cumplimiento de esta ley.

d) LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES

Decreto Legislativo No. 927, Tomo 333, Publicado en el Diario Oficial No. 243, Fecha 23/12/1996

Formas de Afiliación

Art. 7.- La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo. Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello. Si transcurridos treinta días a partir del inicio de la relación laboral el trabajador no hubiese elegido la Institución Administradora, su empleador estará obligado a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores. Toda persona sin relación de subordinación laboral quedará afiliada al Sistema, con la suscripción del contrato de afiliación en una Institución Administradora.

Afiliación

Art. 8.- Todas aquellas personas que a la fecha de inicio de operaciones del Sistema entren en relación de subordinación laboral por primera vez, deberán afiliarse al Sistema.

Art. 9.- Podrán afiliarse al Sistema todos los salvadoreños domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos del micro y pequeña empresa. También podrán afiliarse al Sistema, los salvadoreños no residentes. Los trabajadores agrícolas y domésticos serán incorporados al Sistema de

acuerdo a las condiciones y peculiaridades de su trabajo. Para su afiliación se dictará un Reglamento especial.

Se establece a la Superintendencia del Sistema Financiero como la institución facultada para cumplir toda disposición conforme a esta ley.

e) LEY DEL SEGURO SOCIAL.

Decreto No. 1263, Tomo 161, Diario Oficial 226, Fecha: 11/12/1953

Art. 29.- Las cuotas que aportarán los patronos, los trabajadores y el Estado, destinadas a financiar el costo de las prestaciones y de la administración, se determinarán con base a la remuneración afecta al Seguro Social. Para la cobertura de los seguros de invalidez, vejez y muerte, el régimen financiero será el denominado de primas escalonadas. Las cuotas iniciales a pagar son de los tres puntos cincuenta por ciento (3.50%) distribuidos así: Patronos, el dos por ciento (2%); trabajadores, el uno por ciento (1%); y el Estado, el medio del uno por ciento (0.5%)*.1 Para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración. El Estado deberá aportar una cuota fija anual no menor de cinco millones de colones que será ajustada de acuerdo con los estudios actuariales, cada cinco años, y extraordinariamente, cuando sea necesario para el mantenimiento del equilibrio financiero del régimen.

La entidad encargada de velar el cumplimiento de esta ley es el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MINTRAB).

f) LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Decreto No. 134, Publicado En El Diario Oficial No241. 1963 con Reformas 2014.

Art. 1 La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

Sujetos pasivos de la obligación tributaria sustantiva

Art. 5.- Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto, obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate:

- a) de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;
- b) de las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país;
- c) de los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos; y,
- d) Las sociedades irregulares o de hecho y la unión de personas.

Al Ministerio de Hacienda se le confiere el cumplimiento de esta ley.

2. CÓDIGO DE TRABAJO

Decreto Legislativo No. 15, 23 de junio de 1972, publicado en el diario oficial No. 142, tomo No. 236, fecha de publicación 31 de julio de 1972.

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MINTRAB) es la institución que vela por el cumplimiento del código.

3. REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DEL RÉGIMEN DEL SEGURO SOCIAL

Decreto Ejecutivo No. 37, Tomo 163, D. Oficial 88, Fecha: 12/05/1954

Art. 1.- Están sujetos al Régimen del Seguro Social todos los trabajadores que prestan servicios remunerados a un patrono, en los términos que establece el inciso primero del Art. 3. - De la Ley del Seguro Social. El régimen especial a que se refiere el Art. 99 de dicha Ley, se aplicara a los funcionarios y empleados que desempeñen trabajos remunerados en el Gobierno Central, las Instituciones Oficiales Autónomas o Semi-Autónomas y los Municipios.

La institución que regula este reglamento es el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MINTRAB).

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO FE Y ALEGRÍA.

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANTECEDENTES

El funcionamiento administrativo de la institución encargada de administrar la educación de El Salvador que hoy en día se conoce como Ministerio de Educación, ha tenido una serie de cambios a largo y corto plazo. Uno de los cambios principales es la modificación de nombre. Fue con la reforma educativa de 1940 que la concepción de educación se volvió más amplia, se planificó, había una planta docente, sin embargo, fue una reforma con énfasis en la metodología de trabajo. Desde la aplicación de dicha reforma, se conoció el nombre de Ministerio de Instrucción Pública, sin embargo, en 1945 se cambió a Ministerio de Cultura.

Para el año de 1960, la institución llevaba por nombre Ministerio de Cultura y en 1961 pasó a ser Ministerio de Educación.

La Asociación Fe y Alegría fue fundada en Caracas, Venezuela, en 1955 por Fray José María Vélaz. Se extendió rápidamente en Venezuela, donde abarcó a 10.000 estudiantes en 1964. Para el año 1966 en Ecuador, Panamá, Perú, Bolivia, Centroamérica y Colombia formaban parte de esta red. En la actualidad Fe y alegría continúa siendo un movimiento presente en las poblaciones rurales pobres, su trabajo empieza donde termina la calle.

Es una federación de organizaciones locales que ofrece oportunidades de estudio a los sectores más pobres de la sociedad, además de coordinar procesos de formación a profesores. Por tanto, crea en El Salvador El Complejo Educativo Católico Fe y Alegría La Chacra en 1969, ubicado en Calle Porvenir Colonia General Francisco Morazán Lote #31 Zona La Chacra San Salvador. Se considera que está ubicada en un área de alto riesgo delincuencia. Se encuentra aproximadamente a 4 kilómetros del centro de la capital de San Salvador, en la jurisdicción de la Parroquia María Madre

de Los Pobres, colindando al sur con Colonia Santa Marta, al oriente con la Colonia Amatepec, al norte con la Colonia La Chacra, y al oeste con la Colonia El Paraíso, dicha zona cuenta con una población aproximada de 30,000 habitantes.

Se realizó una entrevista con el director y la subdirectora en la cual dieron a conocer que existe cierta inconformidad con el desempeño laboral debido a que se ha observado que algunos empleados, han tomado un estado en el cual están acostumbrados a sus labores cotidianas, que no pretenden innovar, crear, aprender habilidades o conocimientos necesarios para realizar adecuadamente la labor de enseñanza. Además, se localiza un acomodo laboral de los empleados, pero no es lo que se requiere para brindar un servicio educativo de calidad. Por ahora se ha destacado la carencia del interés por aprender cosas nuevas, actualizarse en conocimientos de la materia, desarrollar capacidades enseñanza-aprendizaje lo cual afecta directamente a los estudiantes.

La ausencia de un sistema de evaluación de desempeño que mida el rendimiento de los empleados, la falta de reconocimientos frecuentes y la no aplicabilidad de sanciones por violar una norma que afecte directamente a los estudiantes, ya que el desconocer desde varios ángulos las fortalezas y debilidades de los empleados frente a las competencias y habilidades que se han definido como fundamentales para el desempeño de un puesto. Por tanto, el desarrollo laboral de los empleados se ha visto limitado, considerando que la educación es un factor que requiere una renovación de formas y contenidos así mismo reinventar sus bases de acuerdo a los avances tecnológicos.

Lo esencial es que la institución haya reconocido el problema y trate, en la medida de sus posibilidades, de permitir que sus empleados avancen, ya que, en caso contrario, se encontrarán con personal docente descontento, desmotivado y con bajo rendimiento lo cual puede repercutir en los objetivos institucionales y en el aprendizaje de los estudiantes por lo antes mencionado se determinó que la principal necesidad es evaluar de manera que se dé la mejora y el desarrollo de competencias laborales de los

empleados, que conduzca al fortalecimiento como profesionales en educación secundaria y media.

B. IMPORTANCIA

El motivo por el cual se realizó la investigación, es el determinar si, los empleados están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos institucionales establecidos, esto permite realizar una adecuada detección del problema principal que es la carencia de evaluación del personal, lo que conlleva al éxito o fracaso de la institución e identificar las necesidades de desarrollo, mediante el diseño de instrumentos de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de resultados.

Con la finalidad de fortalecer el desarrollo laboral, asegurar que esta institución mejore las capacidades, habilidades, conocimientos y así ser evaluados, evaluar y autoevaluarse brindando así, a la administración acceso instantáneo de datos acerca del desempeño del empleado.

C. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1. GENERAL

Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la evaluación de desempeño laboral de los empleados del Complejo Educativo Católico Fe y Alegría.

2. ESPECÍFICOS

- a) Recopilar la información necesaria de la investigación de campo mediante el diseño de instrumentos de recolección de datos.
- b) Identificar las competencias laborales, que permitan detectar las necesidades de desarrollo laboral de los empleados.
- c) Determinar las principales conclusiones y recomendaciones sobre el diagnóstico efectuado de los datos obtenidos del estudio de campo.

D. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODOS

a) CIENTÍFICO

En esta investigación se utilizó el método para desarrollar el marco teórico de referencia, recolectar información por medio del diseño de instrumentos de recolección de datos, para posteriormente elaborar conclusiones de lo que ha incidido a que se cree la problemática en la institución, y así proporcionar recomendaciones para solucionar dicho problema.

b) AUXILIARES

Para la realizar esta investigación se utilizaron los siguientes métodos auxiliares:

i. ANÁLISIS

En el trabajo de investigación se utilizó el análisis el cual permitió descomponer y analizar las generalidades de la evaluación del desempeño, para saber e identificar las causas y efectos del problema en relación al desempeño laboral de los empleados dentro de la institución.

ii. SÍNTESIS

Con este método se facilitó unificar las partes analizadas de los resultados obtenidos explicando brevemente la situación actual para mejorar el rendimiento de los empleados, y a partir de este se elaboraron las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

a) DESCRIPTIVO

Para desarrollar la investigación se utilizó el tipo de investigación descriptivo, ya que no se limita a la descripción de la problemática que se observa, sino que se busca

identificar la relación entre: la implementación de evaluación de desempeño y el desarrollo laboral. Se describió como es y cómo se manifiesta el fenómeno en estudio, teniendo como objetivo dar un panorama de sus partes, cualidades y características que lo entornan es decir que la investigación.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

a) NO EXPERIMENTAL

En la información recopilada para la investigación de implementación del modelo 360 grados, se utilizó este diseño ya que se ejecutó sin manipular deliberadamente las variables, debido a que se observó y analizo los fenómenos, los sujetos de estudio tal y como se desenvuelven en su contexto natural es decir el tipo de diseño está basado en la observación real y descripción del diagnóstico sobre evaluaciones de desempeño.

E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. TÉCNICAS

En esta investigación de campo las técnicas de investigación utilizadas fueron las siguientes:

a) ENCUESTA

Se desarrolló a través del diseño de un cuestionario con una serie de preguntas cerradas, el cual fue aplicado a los empleados y estudiantes, con el fin de obtener información sobre la evaluación del desempeño del personal.

b) ENTREVISTA

Fue dirigida al director y subdirector del Complejo Educativo Católico Fe y Alegría, para obtener información completa y precisa de la institución, además de ayudar a afirmar las bases de la investigación con respecto a los factores y necesidades que se requieren satisfacer para la evaluación de desempeño del personal.

2. INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

a) CUESTIONARIO

Se estructuró por un conjunto de preguntas cerradas y de opción múltiple, para ser respondidas por los estudiantes de tercer ciclo y bachillerato y empleados.

b) GUÍA DE ENTREVISTA

Para realizar la entrevista, en el trabajo de grado se utilizó una guía estructurada de interrogantes las cuales se dirigieron al director y subdirector de la institución en estudio.

F. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para efectuar el trabajo de investigación se obtuvo la información de diversas fuentes de información que contienen datos útiles las cuales son:

1. PRIMARIAS

Para la obtención de la información se hizo a través de datos proporcionadas por el director, subdirector, los estudiantes de tercer ciclo y bachillerato y demás empleados; por medio de cuestionarios y entrevistas para identificar las necesidades y expectativas en cuanto al desempeño laboral de los empleados, datos que facilitaron el desarrollo de la investigación.

2. SECUNDARIAS

Para el caso de estudio se utilizaron libros de administración de recursos humanos, de administración general, de metodología de la investigación, trabajos de graduación, leyes relacionadas a la investigación, sitios web y otros documentos referentes al tema en estudio.

G. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El área geográfica de la investigación fue en el Complejo Educativo Católico Fe y Alegría en la colonia General Francisco Morazán Calle el Porvenir Zona la Chacra, Municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

H. UNIDADES DE ANÁLISIS

Para la investigación el objeto de estudio y las unidades de análisis se especificarán a continuación:

1. OBJETO DE ESTUDIO

Complejo Educativo Católico Fe y Alegría.

2. UNIDADES DE ANÁLISIS

- a) Director: es quien proporcione los elementos sobre la evaluación de desempeño.
- b) Subdirector: ya que supervisa de manera directa las actividades realizadas por los empleados, lo cual proporcionara información certera sobre la problemática a desarrollar.
- c) Empleados: Se definió como el principal objeto de la investigación, permitió recolectar datos ya que en ellos se concentran los aspectos para llevar a cabo el estudio.
- d) Estudiantes de tercer ciclo y bachillerato: Son considerados estos niveles debido a que son aptos, para suministrar los criterios fundamentales para la evaluación del desempeño, puesto que participan directamente en recibir el servicio proporcionado por el personal.

I. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

1. UNIVERSO

El universo representa la totalidad de las unidades de análisis sujetas de investigación. Por lo tanto, estuvo compuesto por:

- a) Treinta y tres docentes, un director, un subdirector y dos secretarias de la institución, resultando un total de treinta y siete de población en estudio.
- b) Doscientos ochenta y ocho estudiantes de tercer ciclo y bachillerato.

2. MUESTRA

Está compuesta por los estudiantes que forman parte de tercer ciclo y bachillerato de los que se aplicó la formula y se calculó un dato.

a) CENSO

Se aplicó dado que en la institución donde se desarrolla la investigación labora un total de 35 empleados. Por tanto, no se necesitó de formula estadística para calcularla; en este caso se involucró a todos los empleados debido a que son pocos y no es difícil realizar el censo.

b) CÁLCULO DE LA MUESTRA

Para realizar la investigación de campo se contó con una población finita de 288 estudiantes de los niveles de tercer ciclo y bachillerato.

El muestreo probabilístico utilizado fue el método aleatorio simple, este consiste en la representatividad de los distintos grupos que componen la población. Por lo tanto, los grupos serán cada uno de los grados de tercer ciclo y bachillerato de dicha institución.

La muestra se calculó haciendo uso de la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra, es decir cantidad representativa de la población.

Z: Es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne. En nuestro caso nivel de confianza = 95% lo que corresponde en la campana de Gauss o área bajo la curva normal $Z=1.96$

p: probabilidad de éxito. Se espera una probabilidad de éxito del 50% (ya que no se tienen datos de pruebas piloto de esta técnica en la institución)

q: probabilidad de fracaso. $(1-p)$ si $p= 50\%$, entonces $q=50\%$

N: Número de la población, número completo de individuos con características afines que conforman los posibles participantes de nuestro estudio.

E: Margen de error, puede oscilar entre 5% a 10% donde se tomará para el caso nuestro 8%

$n=?$	$p= 50\%$	$N=288$
$Z= 95\%=1.96$	$q= 50\%$	$E= 8\%$

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.50) * (0.50) * (288)}{(0.08)^2 * (288 - 1) + (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)} = 99 \text{ Estudiantes}$$

3. DISTRIBUCIÓN PROPORCIONAL DE LA MUESTRA

Para conocer la muestra de cada uno de los niveles, se realizó proporcionalmente, es decir, se consideraron el número de estudiantes de cada uno entre la cantidad total de la población estudiantil de tercer ciclo y bachillerato, para calcular el tamaño de la muestra de cada uno, se planteó una regla de tres.

a) MUESTREO ALEATORIO SIMPLE

El muestreo aleatorio simple es un procedimiento de muestreo probabilístico que da a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado, la misma probabilidad de ser seleccionado.

Tabla No. 1 Distribución proporcional de la muestra según grados seleccionados.

GRADOS	No. DE ESTUDIANTES	PORCENTAJE RELATIVO	MUESTRA POR GRADOS
1o Año de Bachillerato	60	21%	21
2o Año de Bachillerato	60	21%	21
3o Año de Bachillerato	30	10%	10
Septimo Grado	38	13%	13
Octavo Grado	50	17%	17
Noveno Grado	50	17%	17
TOTALES	288	100%	99

J. PROCESAMIENTO, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los datos recolectados se obtuvieron por medio de instrumentos de recolección de información, en los cuales cada pregunta tiene su respectivo objetivo, posteriormente se elaboraron las tablas estadísticas que contienen las alternativas de respuesta, la frecuencia y porcentaje con su gráfico respectivo; estos fueron procesados por medio del software computacional Microsoft Office Excel.

1. TABULACIÓN

Se presentaron los datos recopilados en una tabla de distribución de frecuencias y porcentajes para facilitar su interpretación, análisis y realización de gráficos. (Ver anexos 2 y 3).

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Con la información obtenida de la encuesta y entrevista, se presentó un resumen donde se detalla cada pregunta analizada con su correspondiente interpretación de acuerdo a los datos que brindaron las respectivas unidades de análisis. Lo antes mencionado permitió formular conclusiones y recomendaciones que sustentan el diagnóstico y sirven como fundamento para fortalecer el desarrollo laboral del desempeño de los empleados de la institución.

K. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO FE Y ALEGRÍA.

1. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES

a) Evaluación del desempeño de acuerdo a los empleados.

La evaluación del desempeño es indispensable para cualquier institución, como instrumento de medición no solo del rendimiento de los empleados, sino del funcionamiento de la institución en su totalidad. En el Complejo Educativo Católico Fe y Alegría según los datos reflejados en la encuesta dirigida al personal de la institución, el 31% de los encuestados expresaron que si se evalúa el desempeño laboral mientras un 69% expresó que no se evalúa el desempeño laboral. (Ver anexo N° 5, pregunta N°1). Aunque se han desarrollado evaluaciones del desempeño laboral en la institución esta no posee un sistema de evaluación definido, adecuado y eficiente que le permita identificar las áreas deficientes que existen dentro de esta, ya que se realiza solo a algunos empleados, por tanto, denota informalidad y una carencia significativa para la institución,

así mismo reafirma la necesidad de implementar un modelo de evaluación de desempeño que le ayude a medir el rendimiento de los empleados.

Por otra parte, los entrevistados afirmaron que si se realiza evaluación de desempeño y la realiza el director de la institución y lo hace únicamente a docentes utilizando la lista de cotejo, la cual sirve como mecanismo de revisión de los aprendizajes obtenidos en el aula, además se puede utilizar para evaluar el conocimiento de manera cuantitativa o cualitativa en función de los objetivos que se requieren cumplir. (Ver anexo N° 4, pregunta N° 1), lo que indica que si existe interés por parte de la dirección en evaluar el desempeño de los empleados. Además, con base a los resultados obtenidos se puede observar que más de la mitad de los cuestionados expresa que la jefatura se toma el tiempo pertinente para supervisar el desempeño laboral, lo que permite suponer que la institución está interesada en saber el desempeño de sus empleados. (Ver anexo N° 5, pregunta N° 5). En ocasiones los empleados tienden a confundir rendimiento con desempeño, el rendimiento está relacionado con consecución de objetivos y metas, por tanto, se relaciona con incentivos y remuneración; mientras que el desempeño está relacionado con la forma de hacer las cosas. Independientemente que los objetivos se logren; es decir que tiene más que ver con las capacidades, actitudes y aptitudes de la persona y como esta las utiliza.

La mayoría de los empleados en un 86% considera que la evaluación del desempeño es un proceso fundamental para promover el desarrollo laboral en la institución. Por otra parte, más de la mitad de los empleados de la institución relacionan evaluación de desempeño laboral con modernización y progreso en el desarrollo de labores (del total de encuestados el 51%). Mientras que el 26% lo relaciona con oportunidad de desarrollo laboral, y el resto considera que crea recelo de que se profundice acerca de cómo realizar su labor. (Ver anexo N° 5, pregunta N° 9 y 20).

b) La evaluación del desempeño según los estudiantes.

En el complejo educativo católico Fe y Alegría los estudiantes no han participado en evaluación de desempeño del personal, según lo reflejado en la información que se obtuvo a través del cuestionario el 75% no han sido participantes de ningún proceso de evaluación que permita conocer los aciertos y equivocaciones del personal, pero un 25% expresa que han sido involucrados en un proceso sistemático para medir los resultados relacionados con el trabajo para evaluar en una o más de dos veces. Por otra parte, el 88% de los estudiantes afirman que establecer un modelo de evaluación que permita conocer por parte de los estudiantes las debilidades que posee el empleado y obtener datos válidos y fiables con el objetivo de valorar el efecto educativo que se produce contribuirá de manera significativa al reconocimiento de capacidades. (Ver anexo N° 6, Pregunta N°1 y N°3)

Según la respuesta de los estudiantes con respecto a la satisfacción de necesidad en formación académica y servicios administrativos afirma el 81% que la institución si cubre la necesidad, entendiendo por satisfacción al cumplimiento de las condiciones o exigencias de parte de los estudiantes, mientras que el 19% consideran que no se cumple ya que el 37% considera que carece de personal competente es decir algunos empleados no cuenta con las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo el 47% considera que en la institución no se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades, el 16% aporta que la institución posee procesos y tecnologías de enseñanza antiguos y por ende no cumple con las condiciones de satisfacer la necesidad de educación. (Ver anexo N°6, Pregunta N° 6 y N°7) Por otro lado, el 51% de los estudiantes destacan que el personal administrativo brinda un servicio excelente es decir que incorpora los componentes para obtener la máxima satisfacción sobre el servicio que se brinda, el 33% considera que es Bueno, el 15% afirma que es Regular es por ello sabemos que medir y evaluar el desempeño es una herramienta para mejorar la calidad educativa que depende de considerar factores asociados a la práctica.(Ver anexo N°6, pregunta N°15).

La evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión sobre la manera en que el empleado ejecuta sus tareas es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño el 93% de los estudiantes considera que implementar este modelo es una ventaja que aporta al personal administrativo mejorar sus habilidades y actitudes con respecto al servicio que se imparte a los estudiantes, mientras que el 7% considera que no habrá ventaja por las siguientes causas: 57% considera que puede carecer de objetividad es decir que los resultados adquiridos pueden ser influenciados, el 29% opina que se basa en perjuicios y comparaciones y el 14% afirma que no ayuda a implementar medidas de mejora. (Ver anexo 6, Pregunta N° 20 y N°21)

2. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NECESIDADES

a) Importancia de la evaluación del desempeño.

El 100% de los empleados encuestados considera que es importante conocer su desempeño, ya que esto puede ayudarles a mejorar la manera de cómo realizar las actividades de su puesto y recibir retroalimentación de su desempeño, y de esa forma poder cumplir con las metas y objetivos de la institución. Por otro lado, del total de estudiantes encuestados el 93% coincide con los empleados en considerar que la evaluación del desempeño es importante, en su caso para recibir un servicio de calidad. (Ver anexo N° 5, pregunta N° 12 y Anexo N° 6, pregunta N° 10 y 20). Respecto a la entrevista realizada a los jefes confirman la importancia de realizar evaluaciones de desempeño a los empleados de la institución, con el propósito de mejorar áreas deficientes y mejorar el servicio que proporcionan a los estudiantes. (Ver anexo N° 4, pregunta N° 8 y 9).

b) ¿Quién lleva a cabo la evaluación del desempeño?

Según los datos de los empleados que afirmaron haber sido evaluados el 43% opino que el director es quien realiza la evaluación del desempeño, el 34% expreso que un miembro de la asociación fe y alegría y el 23% un comisionado del Mined. (Ver anexo N° 5, pregunta N° 3). Los entrevistados opinaron que el encargado de realizar la evaluación del

desempeño es el comité evaluador dentro del cual se encuentra el director de la institución y quien debe velar por el desempeño eficiente de sus colaboradores. (Ver anexo N° 4, pregunta N° 2 y 10).

c) ¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del desempeño?

Cada empresa determina el tiempo para realizar la evaluación del desempeño, al inicio las empresas comúnmente la realizaban cada año, pero con las exigencias de la actualidad el tiempo idóneo ha cambiado, la mayoría de empresas están realizando sus evaluaciones del desempeño cada seis meses. La evaluación en la institución se lleva a cabo entre un año y seis meses con una representación del 91%. (Ver anexo N° 5, pregunta N° 4). En relación con los estudiantes encuestados coinciden en que las evaluaciones se efectúan entre un año y cada seis meses. (Ver anexo N° 6, pregunta N° 2).

Al investigar de cuál es el tiempo oportuno para realizar la evaluación del desempeño a los empleados, estos consideran se debe realizar cada seis (del total de empleados encuestados el 49%). (Ver anexo N° 5, pregunta N° 14). Por otra parte, de los estudiantes cuestionados el 60% coincide en que debe realizar cada seis meses. (Ver anexo N° 6, pregunta N° 5). Y de la entrevista de los jefes ambos consideran que el tiempo oportuno para hacer las evaluaciones es cada seis meses. (Ver anexo N° 4, pregunta N° 6).

d) Objetivo de la evaluación del desempeño

De los datos de la entrevista realizada a los jefes de la institución estos consideran que el principal objetivo es conocer las fortalezas y debilidades de los empleados, además de fortalecer el rendimiento de los empleados. (Ver anexo N° 4, pregunta N° 7).

e) Beneficios de la evaluación del desempeño

Por lo general, los principales beneficiarios son el empleado, el jefe, la empresa y el cliente o usuario. En la institución los empleados consideran que los principales beneficios son mejorar el servicio educativo que se presta en un 49% y detectar áreas de oportunidad en un 31%. (Ver anexo N° 5, pregunta N° 18). Mientras que de la entrevista hacia los jefes se obtuvo que los principales beneficios son brindar educación de calidad y un mejoramiento en las relaciones humanas. (Ver anexo N°4, pregunta N°14).

f) Principales problemas al momento de implementar la evaluación del desempeño.

Al momento de realizar las evaluaciones del desempeño muchos de los evaluadores tienden a cometer errores que, en ocasiones en lugar de beneficiar al empleado, ponen en duda su labor. En la institución los empleados expresaron que uno de los principales problemas es la falta de objetividad al momento de evaluar al empleado (del total de cuestionados el 54%), mientras que otros consideran que existe un uso inadecuado de las escalas de calificación (29% de encuestados). (Ver anexo N° 5, pregunta N° 19). Al observar los resultados obtenidos por parte de los estudiantes se determinó que tienen similitud al considerar que en la implementación de la evaluación del desempeño existe carencia de objetividad con un porcentaje del 57%, además de que consideran que se basa en prejuicios y comparaciones (del total un 29%). (Ver anexo N° 6, pregunta N° 21). Con respecto a los entrevistados expresaron que algunos de los empleados tienden a negarse ante la palabra evaluación ya que no les gusta ser evaluados. (Ver anexo N° 4, pregunta N° 12).

g) Seguimiento de resultados.

Es importante que dentro de una organización se cuente con una metodología de evaluación del rendimiento laboral, que permita, saber el comportamiento del individuo en un periodo determinado, valorando en conjunto actitudes, rendimientos y comportamientos en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

Así mismo es importante darle seguimiento a los resultados obtenidos mediante la evaluación, sobre todo los de aquellos empleados que han presentado debilidades en los aspectos evaluados y que por ende necesitan de acciones correctivas y/o preventivas para evitar que los objetivos en común entre la institución y los empleados pierdan su dirección, por tanto, según los datos obtenidos de los cuestionados el 94% de ellos considera importante darle seguimiento a los resultados que se obtengan al realizar la evaluación del desempeño. (Ver anexo No. 5, pregunta No. 22). De acuerdo a la información proporcionada por los entrevistados estos también afirman la importancia de dar seguimiento a los resultados de la evaluación con el propósito de proponer acciones de mejora para el empleado. (Ver anexo No. 4, pregunta No. 17)

3. FACTORES DE EVALUACIÓN

En la obtención de información para crear evaluación del desempeño se desarrolló una interrogante fundamental que implica conocer el valor que, según el criterio de los empleados, tienen cada uno de los factores y así señalar las necesidades específicas en cuanto a desarrollo laboral. Por tanto, los factores que se tomaran en cuenta para diseñar el modelo de evaluación, como los principales están: Comunicación ya que de un total de 35 empleados, 29 consideran que este factor es de importancia debido a que ofrece amplias oportunidades a la institución, facilitando la expansión de información, y del total de empleados 27 afirman que las Relaciones interpersonales es un indicador que constituye un papel crítico ya que contribuyen significativamente en el logro de los objetivos puesto que estos no pueden alcanzarse de manera individual, esto permitirá descubrir en que forma las relaciones se desarrollan en la institución. (Ver anexo N°2, pregunta N°17)

Los estudiantes son un elemento fundamental para identificar las deficiencias que afectan adversamente al desempeño de los empleados, es por ello que se mencionan como factores destacados: Motivación, Calidad de Trabajo, Desarrollo Profesional, Responsabilidad, Creatividad, Planificación, Integridad ya que de los 99 estudiantes más de 50 consideran estos indicadores como los más importantes debido a que por medio de

la medición se definirán los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral logrando así mismo que los empleados aprovechen sus fortalezas y minimizar sus debilidades. (Ver anexo N°3, Pregunta N°17)

Además, para los jefes y estudiantes también existen ciertos factores que ellos consideran se deben incluir al momento de evaluar tanto al personal docente como administrativo los cuales son: Motivación, Calidad del trabajo, Relaciones interpersonales, Creatividad, Integridad, Planificación, Responsabilidad e Iniciativa. (Ver anexo N° 6, pregunta N° 12 y 17). Y (Ver anexo N° 4, pregunta N° 5). Por medio de la utilización de estos factores se pueden hacer mejoras en el desarrollo de las labores de los empleados, tanto de manera personal como profesional.

L. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. ALCANCES

- a. Se obtuvo la autorización de parte de la dirección de la institución, para la realización del trabajo de investigación sobre “Modelo de evaluación de desempeño 360 grados, para fortalecer el desarrollo laboral de los empleados, el cual fue dirigido a todo el personal, conformado por treinta y cinco, con el propósito de obtener información fundamental para el desarrollo de la investigación.

- b. El estudio llevado a cabo tiene como finalidad determinar la situación en la que se desarrollaba la administración de recursos humanos, y en ese sentido impulsar evaluación de desempeño a través de un modelo 360 grados enfocado en el desarrollo laboral de los empleados.

- c. Con el desarrollo de la investigación, se logró alcanzar los objetivos planteados, por los cuales se obtuvieron datos que serán de importancia para la institución ya que estos serán de utilidad para la implementación del modelo de evaluación de desempeño 360 grados.

- d. La aplicación de los conocimientos adquiridos, por parte del grupo de investigación contribuye a dar un aporte estratégico en el desarrollo de recursos humanos siendo una función fundamental en la administración.

2. LIMITACIONES

- a. Se encontró con la limitante del tiempo del director y subdirector de la institución por las funciones que desempeñan según el puesto de trabajo, a los cuales se les solicito información a través de una entrevista, pero hubo dificultades en programar reunión por lo que se obtuvo de manera pausada la información.

- b. Algunos empleados, manifestaron cierta indiferencia al solicitarles su colaboración para proporcionar información debido a la temática a investigar.

M. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- a. Se concluye que el Complejo Educativo Católico Fe y Alegría no cuenta con una metodología de evaluación de desempeño del personal que proporcione las técnicas administrativas necesarias para medir el rendimiento de los colaboradores.
- b. Se detectó que en la institución no se ha definido un periodo de tiempo en el cual se pueda llevar a cabo la evaluación del desempeño.
- c. Se determinó que los empleados tienen una respuesta positiva ante la realización de evaluaciones del desempeño, puesto que opinan que está les permite modernización y progreso en el desarrollo laboral, además de mejorar sus competencias, conocimientos y habilidades y de esta manera brindar un mejor servicio.
- d. Se identificó que en la institución existe comunicación positiva entre jefes y empleados, se toma en cuenta las opiniones y sugerencias de su personal a fin de mejorar el trabajo realizado; lo que sirve de motivación para el empleado.
- e. Se concluye que es fundamental para la administración el desarrollo del Método de evaluación 360 grados en la institución, ya que el personal muestra interés en que se obtenga opiniones de los participantes sobre su desempeño, este enfoque es una buena forma de obtener retroalimentación y programas de capacitación.

2. RECOMENDACIONES

- a. Es recomendable que en la institución implemente un sistema de evaluación del desempeño que les sirva como herramienta para el fortalecimiento del personal a fin de efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado localizando sus fortalezas e identificar sus debilidades para buscar soluciones y proponer medidas correctivas.
- b. Se debe establecer un periodo de tiempo óptimo de 6 meses para realizar la evaluación del desempeño, que les permita obtener resultados significativos en el que se pueda medir los cambios de mejora del empleado.
- c. Los empleados muestran una respuesta positiva ante la evaluación del desempeño la institución debería aprovechar la oportunidad de desarrollar esta valiosa herramienta para el desarrollo profesional, este método les permitirá descubrir necesidades por medio de las opiniones de compañeros, jefes, estudiantes y la autoevaluación.
- d. Aprovechar la comunicación efectiva que existe entre jefes y empleados, para lograr un alto grado de colaboración por parte del personal para implementar la evaluación del desempeño bajo el método 360 grados en la institución.
- e. De acuerdo a la percepción positiva que poseen los colaboradores respecto a que se involucren los diferentes sujetos de la institución en la evaluación del desempeño, se recomienda se implemente la metodología. Además, que se dé a conocer a través de un manual de uso que facilite y garantice su adecuada ejecución y por medio de charlas informativas al personal mostrando que este método es parte de la modernización y mejora de los procesos de desarrollo humano en beneficio de los empleados.

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA FORTALECER EL DESARROLLO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO FE Y ALEGRÍA.

A. IMPORTANCIA

El Complejo Educativo Católico Fe y Alegría es una institución que brinda el servicio de educación, por lo cual es importante que al interior de ella se inicie un proceso de mejora del desempeño de sus empleados que proporcione todas las herramientas necesarias para satisfacer la necesidad de aprendizaje de los estudiantes y el fortalecimiento del desarrollo laboral del personal. Esto se logra mediante una supervisión adecuada que permita hacer conciencia en las personas que laboran en el centro educativo, ya que para lograr las metas fijadas se necesita contar con trabajadores altamente calificados, motivados, eficientes y capaces de manejar cualquier conflicto que se presente en la institución.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

Proponer un modelo de evaluación basado en la técnica de 360 grados, que sirva de instrumento para potencializar el desempeño de los empleados, y que a través de este se brinde el servicio de calidad esperado por los usuarios.

2. ESPECIFICOS

- a. Proporcionar los beneficios y ventajas que conlleva implementar el modelo propuesto.
- b. Elaborar un programa de capacitación para los encargados de llevar a cabo el sistema de evaluación.
- c. Diseñar un manual de uso del modelo de evaluación del desempeño que facilite su aplicación.

C. METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.

1. CREACIÓN DEL COMITÉ EVALUADOR

La institución con base a la propuesta del modelo de evaluación del desempeño de 360 grados creará un comité evaluador, quien será el responsable de seguir los pasos y las reglas efectivas, vigilando que se lleven a cabo con la debida efectividad para obtener un excelente resultado en el proceso.

a) FORMACIÓN DEL COMITÉ EVALUADOR

Para llevar a cabo el desarrollo del modelo de evaluación 360 grados. Es necesario que la institución establezca un comité que integre y de seguimiento a los resultados por cada una de las áreas o factores a evaluar, el cual se denominará Comité Evaluador.

Para la formación de este comité, deberán considerarse los siguientes aspectos:

- i. Deberá estar formado por el director, subdirector, docentes coordinadores de grado y estudiantes que la dirección considere calificados.
- ii. Contará con el apoyo de la dirección para que sus observaciones sean tomadas en cuenta.
- iii. Sera reconocido y aprobado por la dirección.
- iv. Se designará a un coordinador que será el encargado de convocar a reuniones, entregar documentos o formularios, recoger la información y tomar notas de las decisiones tomadas por el comité.
- v. Elaborar un acta en la cual quede plasmada quienes formaran parte del comité evaluador, así como sus respectivas firmas y aprobado por la dirección.

b) PROCEDIMIENTO DEL PERSONAL EVALUADOR.

- i. Se deberá determinar quiénes serán los posibles evaluadores para cada cargo dentro de la institución.
- ii. Se realizará una reunión para notificar cuales son los puntos que serán tratados al momento de realizar la evaluación.

- iii. Se deberá capacitar a las personas evaluadoras para evitar errores en el proceso.
- iv. Se entregará por parte del comité evaluador todo el material a utilizar en el proceso de evaluación.

c) IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS A EVALUAR.

Determinar a quienes se realizará la evaluación, según el orden de prioridad que el comité considere.

2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El modelo de evaluación del desempeño 360 grados pretende mostrar al evaluado la perspectiva que el personal, jefes y estudiantes tienen respecto a su desempeño.

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

a) ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LOS FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

i. MOTIVACIÓN

- ❖ Proporcionar a los empleados planes de desarrollo profesional, brindando oportunidades de estudio o facilidad de horarios para que puedan continuar con estos.
- ❖ Brindar reconocimientos por el éxito en su trabajo, por medio de un diploma al mérito, o nombrarlo Empleado ejemplar del año.
- ❖ Incentivar la participación en la toma de decisiones; así entregarán sugerencias, opiniones y contribuirán en la mejora de la gestión y el desarrollo de ideas.

ii. CALIDAD DE TRABAJO

- ❖ Capacitar al personal para mejorar la competitividad, de esta manera adquieren nuevos conocimientos que les permitan seguir desarrollando habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponden.

- ❖ Mantener a los empleados motivado y con actitud positiva frente a las tareas diarias y el trabajo que desempeñan, así los procesos en los cuales se encuentran involucrados serán más productivos.

iii. RELACIONES INTERPERSONALES

- ❖ Poseer una comunicación fluida que sea capaz de crear, mantener y potenciar vínculos entre todos los empleados, y que estos se traduzcan en resultados favorables para la institución.
- ❖ Compartir el éxito; cuando un trabajador alcance primero las metas no debe existir resentimientos por el contrario el empleado deberá ser fuente de inspiración y proporcionar la confianza de contribuir en el desempeño de los demás.
- ❖ Mantener una actitud positiva es determinante para el éxito de las relaciones con los compañeros de trabajo y con los clientes; es necesario separar los problemas personales de los asuntos laborales.

iv. DESARROLLO PROFESIONAL

- ❖ Ofrecer formación; invertir dinero en la formación de los empleados con base a los resultados que obtengan en la evaluación, para aportarles oportunidades de crecimiento laboral.
- ❖ Crear una cultura de desarrollo; el quehacer de la empresa debe reflejar un deseo incesante de aprendizaje, lo ideal sería asociar metas con iniciativas de desarrollo profesional.
- ❖ Asignar un espacio de tiempo a los empleados para que puedan investigar temas y aprender acerca de las tendencias y mejores prácticas relacionadas a su trabajo.

v. CREATIVIDAD

- ❖ Organizar diversas dinámicas con enfoque educativo entre los empleados ayudará a generar ideas originales y estimular la creatividad en el trabajo.

- ❖ Proveer estímulos que despierten el pensamiento creativo. Se debe reconocer cuando el empleado aporte soluciones a los problemas que surjan en las actividades.

vi. INTEGRIDAD

- ❖ Establecer sistemas de incentivos y castigos para que los empleados cumplan las normas y se pueda prevenir las conductas ilegales.
- ❖ Fomentar la conducta integral con base a las normas y valores institucionales.

vii. PLANIFICACIÓN

- ❖ Capacitar al personal para que realicen la planificación de las labores de manera eficiente.
- ❖ Proporcionar los recursos necesarios para que el empleado lleve a cabo la planificación.

viii. RESPONSABILIDAD

- ❖ Contar con un plan de trabajo permite a los empleados gestionar su tiempo y cumplir con los plazos asignados para sus tareas.
- ❖ Llevar un control de asistencias y puntualidad de los empleados; y sancionar a aquellos con tendencia a inasistencias o impuntualidades a fin de promover la responsabilidad en la institución.

ix. COMUNICACIÓN

- ❖ Promover la comunicación efectiva; es decir que se transmita por medio de plataformas virtuales para que el empleado se desempeñe eficiente y eficazmente en las actividades.
- ❖ Realizar reuniones frecuentes con el personal, debido a que genera una comunicación abierta y participativa entre los empleados.
- ❖ La información importante se debe mostrar por escrito para evitar en la medida de lo posible las contradicciones de la información y malos entendidos.

x. INICIATIVA

- ❖ Delegar autoridad, permite que el empleado desenvuelva sus habilidades para resolver problemas y encontrar mejoras en la forma en que se hace el trabajo.
- ❖ Apoyar las nuevas ideas que proporcionen los empleados, a fin de brindarle confianza al empleado y que se sienta útil para la institución.

b) APLICACIÓN DEL MODELO

Esta fase consiste en recopilar la información y consta de lo siguiente:

- i. Herramientas administrativas del modelo de evaluación 360 grados.
- ii. Manual del modelo de evaluación del desempeño 360 grados.

**i. HERRAMIENTAS
ADMINISTRATIVAS
DEL MODELO DE
EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO.**

FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL.



FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL.

INDICACIONES GENERALES:

- Este test está diseñado para obtener información importante sobre el servicio de los empleados, leer y analizar el contenido de este formulario.
- Escribir los datos generales en los espacios correspondientes.
- Colocar la letra en el espacio de calificación que sea más representativa de la realidad del desempeño del evaluado.

DATOS GENERALES:

<i>Nombre del Evaluado</i>	<i>Puesto del Evaluado</i>
<i>Nombre de quien Evalúa</i>	<i>Puesto del Evaluador</i>
<i>Fecha de Evaluación</i>	<i>Tipo de Evaluación</i>
	Evaluador <input type="checkbox"/> Autoevaluación <input type="checkbox"/>

Factor de Evaluación: Motivación		A	B	C	D
1	Ha logrado influir en sus compañeros, sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.				
2	Ha sabido mantener elevada y constante su motivación personal, en forma ocasional.				
3	Hay motivación, aunque no es siempre.				
4	Pocas veces está motivado y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa con los usuarios.				
5	Se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.				
Promedio de factor:					

Factor de Evaluación: Calidad de Trabajo		A	B	C	D
1	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.				
2	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.				
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				
4	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.				
5	Denota grandes deficiencias para llevar a cabo su trabajo.				
Promedio de factor:					

Factor de Evaluación: Relaciones Interpersonales		A	B	C	D
1	Habilidad para trabajar con y a través de otras personas de manera cordial, coordinada y como un todo.				
2	Establece formas efectivas de comunicación con todas las personas dentro y fuera de la institución, con mentalidad de servicio y colaboración.				
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles.				
4	Rara vez se observa buen trato y armonía con los compañeros.				
5	Sus relaciones son problemáticas, constantemente se escuchan comentarios negativos por sus compañeros.				
Promedio de factor:					

Factor de Evaluación: Desarrollo Profesional		A	B	C	D
1	Se interesa por incorporar nuevas formas de trabajo, revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder.				
2	Se preocupa del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo.				
3	Busca lograr el crecimiento y autorrealización.				
4	Muy poco interés en crecer laboralmente y tiene pocas expectativas.				
5	No se preocupa por incorporar nuevos modos de mejorar su trabajo.				
Promedio de factor:					

Factor de Evaluación: Creatividad		A	B	C	D
1	Propone nuevas ideas, sugerencias para el mejoramiento del trabajo académico o técnico administrativo				
2	Se preocupa por la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías en su campo de trabajo.				
3	Empatía para percibir y descubrir situaciones difíciles o problemáticas y encontrar la mejor solución posible.				
4	Es incapaz de modificar comportamientos y generar nuevas respuestas frente al cambio y situaciones novedosas				
5	Muestra poco interés por aportar nuevas ideas y soluciones diferentes.				
Promedio de factor:					

Factor de Evaluación: Integridad		A	B	C	D
1	Es honesto en lo que dice y hace asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales.				
2	Asegura la transparencia en la administración de los recursos.				
3	Orienta y realiza su trabajo con base a sus valores.				
4	No admite sus errores y busca involucrar a los demás en sus errores.				
5	Promueve una cosa y actúa en otra dirección				
Promedio de factor:					

Factor de Evaluación: Planificación		A	B	C	D
1	Organiza su trabajo en función a las exigencias curriculares o las técnico-administrativas				
2	Presenta propuestas y alternativas para la realización de actividades				
3	Informa a sus superiores sobre los acontecimientos ocurridos durante la jornada				
4	Le cuesta planificar eficazmente las tareas que se encuentran a su cargo				
5	No procura desarrollar ni utilizar herramientas de planificación.				
Promedio de factor:					

Factor de Evaluación: Responsabilidad		A	B	C	D
1	Siempre cumple sus funciones dando una respuesta positiva y proactiva.				
2	Capacidad para cumplir con exactitud y seriedad sus funciones y compromisos laborales, demuestra esfuerzo y dedicación.				
3	Cumple las tareas asignadas, suministra lo estrictamente encomendado.				
4	Algunas veces realiza sus funciones con prontitud, dedicación y esmero.				
5	Se demora en la entrega de su trabajo.				
Promedio de factor:					

Factor de Evaluación: Comunicación		A	B	C	D
1	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.				
2	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero no con todos.				
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.				
4	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.				
5	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.				
Promedio de factor:					

Factor de Evaluación: Iniciativa		A	B	C	D
1	Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes.				
2	Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.				
3	Muestra interés en la tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.				
4	Se dedica a su trabajo rutinario y deja que otros resuelvan problemas.				
5	No resuelve problemas, no tiene iniciativa.				
Promedio de factor:					

CALIFICACIÓN GLOBAL DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL.



CALIFICACIÓN GLOBAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Nombre del empleado	Código de empleado			
Área	Puesto que ocupa			
Personal Docente				
Administrativa				
Jefe Inmediato	Periodo de Evaluación			
RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES	CONVERSION PUNTOS	PORCENTAJE GLOBAL
Autoevaluación		25%		
Evaluación		75%		
Calificación				

Luego de haber hecho la evaluación se hace un promedio de los resultados de cada factor dividido entre el número de evaluadores incluyéndose la autoevaluación.

FACTOR	AUTOEVALUACIÓN (25%)	JEFE SUPERIOR (25%)	COLEGAS (25%)	CLIENTE (25%)	PROMEDIO (100%)
Motivación					
Calidad de trabajo					
Relaciones interpersonales					
Desarrollo Profesional					
Creatividad					
Integridad					
Planificación					
Responsabilidad					
Comunicación					
Iniciativa					
TOTAL					



INFORME DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO FE Y ALEGRÍA.

A. GENERALIDADES	
Nombre del evaluado	
Área a la que pertenece	
Puesto que desempeña	
Periodo que comprende el proceso de evaluación de desempeño.	

B. ESCALAS UTILIZADAS		
ESCALA	CALIFICACIÓN	RANGOS
A	Muy satisfactorio	86 – 100%
B	Satisfactorio	71 – 85%
C	Regular	56 – 70%
D	Deficiente	Menos del 55%

RESULTADOS		
FACTOR EVALUADO	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
Motivación		
Calidad de trabajo		
Relaciones interpersonales		
Desarrollo Profesional		
Creatividad		

Integridad		
Planificación		
Responsabilidad		
Comunicación		
Iniciativa		

C. AREAS DE FORTALEZA	
Factores	Puntuación

D. AREAS DE MEJORA	
Factores	Observación

RETROALIMENTACIÓN

Firma Evaluador

Firma Comité Evaluador

**ii. MANUAL DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO 360 GRADOS.**



**PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360
GRADOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL COMPLEJO
EDUCATIVO CATÓLICO FE Y ALEGRÍA.**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
A. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN AL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:	1
B. OBJETIVOS DEL MANUAL	2
1. GENERAL	2
2. ESPECÍFICOS	2
C. POLÍTICAS	2
D. ESTRATEGIAS APLICADAS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	3
E. FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	3
1. RESPONSABLES DEL PROCESO	3
a) DIRECCIÓN:	3
b) EVALUADOR DESIGNADO:	4
2. CICLO DE EVALUACIÓN	5
3. ÁMBITO DE APLICACIÓN:	5
4. MÉTODO DE EVALUACIÓN:	5
a) INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:	5
b) PASOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.	9
F. ESPECIFICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	10
1. CONSIDERACIONES ESPECIALES	10
G. RETROALIMENTACIÓN Y NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS	11
1. RETROALIMENTACIÓN	11
2. NOTIFICACIÓN	11
H. INCONFORMIDADES	11
I. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN	11
J. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	12
K. VIGENCIA	12

INTRODUCCIÓN

El presente Manual que se ha elaborado para el Complejo Educativo Católico Fe y Alegría, es un instrumento de consulta y orientación; el cual describe los pasos a seguir en el proceso de evaluación del desempeño de los empleados en la institución, con el propósito que este se realice de manera estructurada y objetiva, y así contribuir al logro de objetivos institucionales; se basa en la medición de la eficacia y eficiencia del trabajador en el cumplimiento de resultados y en la calidad con que demuestra el dominio de las competencias y/o metodologías requeridas para desarrollar sus tareas.

El manual consta de los principios básicos que sustentan el proceso de evaluación del desempeño, los objetivos, políticas, estrategias aplicadas, funcionamiento y especificaciones del proceso, además de la notificación y retroalimentación de resultados, inconformidades en los resultados, lineamientos para la evaluación, y por último capacitación del personal y vigencia del mismo.

Finalmente, este manual deberá constituirse en un instrumento que regule el proceso de evaluación del desempeño, contribuyendo al desarrollo del recurso humano en las diferentes áreas de trabajo y se traduzca al esfuerzo realizado por el personal, cuyo resultado sea positivo.

A. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN AL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

1. El ser humano conforma las organizaciones sociales, y se constituye como el recurso más importante, Por ello es indispensable la observación y evaluación de su desempeño.
2. La evaluación debe ir orientada a la medición del desempeño, haciendo énfasis en la planeación estratégica y valores de la institución, resultados esperados y dominio de las competencias laborales requeridas para el cargo.
3. El diseño del método e instrumentos de evaluación debe ser practico y sencillo, flexible y coherente, medible, valido, de fácil comprensión y adaptable a las necesidades de la institución u organización.
4. El contenido debe permitir una retroalimentación para orientar el desarrollo del recurso humano, logrando los niveles óptimos de eficiencia y eficacia en la institución.

B. OBJETIVOS DEL MANUAL

1. GENERAL

Determinar de forma cualitativa y/o cuantitativa si el desempeño de los trabajadores cumple con los objetivos de su cargo, y si está orientado a la visión, misión y objetivos institucionales; evaluando la productividad del trabajador y dominio demostrado de las competencias requeridas para sus tareas, con un sistema objetivo y ágil, mediante la metodología 360 grados.

2. ESPECÍFICOS

- a) Evaluar la eficiencia, eficacia y competencias de los trabajadores, para el cumplimiento de los resultados esperados de las tareas realizadas.
- b) Proveer información para la toma de decisiones, relacionadas con el otorgamiento de reconocimientos y/o sanciones dependiendo del desempeño que el trabajador presente.
- c) Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de áreas de oportunidad.

C. POLÍTICAS

1. La evaluación del desempeño se realizará dos veces al año y será el comité evaluador el encargado de establecer la fecha en que se realizará dicha evaluación.
2. El comité evaluador adaptara el modelo de evaluación del desempeño laboral a los cambios y necesidades que surjan en la institución.
3. La calificación de la evaluación del desempeño laboral de cada trabajador quedara registrada en el expediente de cada uno.

4. Los resultados de la evaluación del desempeño laboral se presentarán en forma personal a cada trabajador y se presentara un resumen de los resultados obtenidos a la dirección.
5. Anualmente la comisión de evaluación deberá prever las necesidades de capacitación y desarrollo en cada área en los empleados.
6. La dirección deberá comunicar con anticipación a los empleados, los objetivos que se persigue con las evaluaciones y presentar el cronograma de actividades a cumplir.

D. ESTRATEGIAS APLICADAS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1. Evitar realizar la evaluación del desempeño laboral después de un evento problemático, debido que esto puede afectar la objetividad de la evaluación.
2. Proporcionar incentivos o reconocimientos que motiven al empleado, de acuerdo al avance o cumplimiento de resultados. Esto a través de un sistema de recompensas, es de aclarar queda a criterio de la institución los incentivos que se puedan otorgar.
3. Dar capacitación a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño con el propósito de establecer estándares adecuados a su desempeño laboral.

E. FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. RESPONSABLES DEL PROCESO

a) DIRECCIÓN:

La Dirección en conjunto con el comité evaluador son los responsables de la planeación, diseño de instrumentos, designación de evaluadores, implementación del proceso, registro y análisis de resultados, asesoría en la retroalimentación y seguimiento de los planes de acción de mejora.

b) EVALUADOR DESIGNADO:

Trabajadores a que se designe la responsabilidad de realizar la evaluación y la entrevista de notificación de resultados y retroalimentación al trabajador, todo evaluador debe tener como mínimo tres meses de relación laboral con el evaluado y guardar discreción en cuanto a resultados obtenidos por el mismo.

i. Tipos de evaluador

- **Superior Jerárquico (director y subdirector)** jefe inmediato superior al evaluado. Evalúa el alcance de las metas específicas, competencias o factores relacionados con las tareas que desempeña el subalterno.
- **Subalterno (Coordinadores):** Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluador. Se podrá designar de uno a tres evaluadores. Evalúa las competencias o factores relacionados con las tareas que desempeña su jefe superior.
- **Colega (Docentes y secretarias):** Trabajador que tiene un puesto de nivel similar que el del evaluado, y tiene relación laboral constante con el mismo. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores. Evalúa las competencias o factores relacionados con las tareas que desempeña su colega.
- **Auto evaluador:** Trabajador que se evalúa así mismo. Evalúa el alcance de las metas específicas, competencias o factores relacionados con las tareas que desempeña.
- **Cliente (Estudiantes):** Persona que tiene relación laboral como cliente interno del evaluado. Se podrá designar de uno a dos evaluadores. Evalúa las competencias o factores relacionados con las tareas que desempeña la persona sujeta de evaluación.

2. CICLO DE EVALUACIÓN

Comprende la fecha del año escolar en que se desarrollara la evaluación de los trabajadores de la Institución, según el ámbito de aplicación de la misma.

La programación de la evaluación deberá ser divulgada por la dirección, a los evaluadores designados, con un mínimo de ocho días de anticipación.

3. ÁMBITO DE APLICACIÓN:

El presente manual es de aplicación para el personal que labora en la institución:

- ❖ Director
- ❖ Subdirector
- ❖ Docentes
- ❖ Secretarias

4. MÉTODO DE EVALUACIÓN:

El método en el cual se basará el sistema de evaluación del desempeño, es el de 360 grados, el cual pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, autoevaluación, clientes internos.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas de mejora a su desempeño, su comportamiento o ambos.

a) INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:

i. Descripción del instrumento de evaluación

Se ha diseñado un instrumento de evaluación del desempeño, el cual abarca los siguientes niveles:

- ❖ Nivel Administrativo: Esta destinado a evaluar el desempeño del director, subdirector y secretarias bajo el criterio de competencias laborales que les corresponden.
- ❖ Planta docente: Esta destinado a evaluar el desempeño de los docentes. El instrumento consta de las siguientes secciones: indicaciones generales, cuadro de datos generales, factores a evaluar, cuadro de comentarios del evaluador y del evaluado.

ii. Indicaciones generales:

En esta sección se describe la forma en que el evaluador debe manejar el instrumento de evaluación, enumera los pasos a seguir iniciando con la lectura detenida del contenido del formulario, escribir los datos generales en los espacios correspondientes, colocar la letra en el espacio calificación que sea más representativa de la realidad del desempeño del evaluado, marcar con una “X”, el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior derecho.

iii. Datos generales:

El objetivo de esta sección es registrar la información general del evaluado, evaluador y la fecha de la evaluación.

iv. Cuadro de ponderación de factores.

En este se ubica la calificación final del desempeño del trabajador, y ofrece un criterio cuantitativo y cualitativo. A continuación, se presenta el modelo del cuadro de ponderación de factores y descripción de los criterios.

➤ **Cuadro de escalas**

ESCALA	PUNTOS*
“A”	10
“B”	8
“C”	6
“D”	4

*Nota: el puntaje utilizado en la tabla anterior no puede ser modificado o utilizar otro número en su lugar ya que cambiaría el resultado, por tanto, la evaluación quedaría inválida, debido a que cada escala tiene un único puntaje.

➤ **Cuadro de ponderación de factores.**

PONDERACIÓN DE FACTORES	
CALIFICACIÓN	RANGOS
Muy satisfactorio	86 – 100%
Satisfactorio	71 – 85%
Regular	56 – 70%
Deficiente	Menos del 55%

➤ **Descripción de la ponderación de factores.**

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Muy Satisfactorio (Escala A)	Esta escala denota que el trabajo del empleado tiene un impacto en los objetivos institucionales, realizando más de las exigencias de su cargo y sus responsabilidades.
Satisfactorio (Escala B)	En esta categoría se ubican aquellos empleados cuyo desempeño ha impactado considerablemente el logro de los objetivos institucionales y son los primeros candidatos a lograr la excelencia. Cumple con sus actividades y ocasionalmente hace más de lo requerido por su cargo. Tiene un comportamiento acorde con los valores de la institución.
Regular (Escala C)	En esta se encuentran los empleados que cumplen medianamente con su trabajo. En general cumple solamente con sus funciones y responsabilidades a su propio ritmo de trabajo y su comportamiento es en ocasiones inconsistente con los valores de la institución.
Deficiente (Escala D)	Esta categoría debe ser otorgada a aquellos empleados cuyo desempeño no ha permitido alcanzar los objetivos propuestos. Es aquel que no cumple con sus responsabilidades ni su comportamiento es acorde a lo mínimo esperado. Sus conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes requieren atención urgente para mejorar su desempeño.

v. Cuadro de comentarios del evaluador.

En esta sección se le pide al evaluador, que, con base al comportamiento observado en el evaluado durante el periodo de evaluación, emita su opinión sobre aspectos como la compatibilidad del evaluado de su puesto, sus debilidades y fortalezas.

vi. Cuadro de firmas

El propósito es registrar el nombre y firma de los responsables de la evaluación del desempeño.

b) PASOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

i. Planeación

Se establecerá una reunión con el Comité evaluador y la dirección para establecer el perfil de trabajo de la persona. Esta reunión debe formar y ratificar una comisión integrada por jefes y trabajadores, para planear todas las actividades en conjunto e implementar el sistema de evaluación de desempeño.

Antes de comenzar el trabajo debe:

- a) Describir el trabajo, la cual incluye el tipo de trabajo a llevar a cabo, las particularidades y las responsabilidades sobre el equipo y herramientas de trabajo.
- b) Determinar si el nivel de dificultad del trabajo es compatible con el nivel de experiencia de la persona.
- c) Se establecerán las fechas de evaluación del rendimiento de cada persona, recomendamos se realicen en el trimestre de cada año escolar.

ii. Reproducción y Distribución

Después de la aprobación del modelo se procederá a la reproducción y distribución del formulario para evaluar el desempeño del personal.

iii. Ejecución.

El comité evaluador hará observaciones y establecerá las medidas necesarias para llevar a cabo la evaluación de manera objetiva.

iv. Documentación

En gran parte de la evaluación del desempeño gira alrededor de la retroalimentación y la documentación. Se sugiere que el jefe mantenga anotaciones formales de logros o problemas significativos, que ayuden a establecer un adecuado proceso de retroalimentación.

v. Retroalimentación.

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación, la dirección debe elaborar planes de capacitación, los cuales deben ir orientados a reforzar las áreas deficientes detectadas, considerando los siguientes aspectos:

- ✓ Identificar quienes lo precisan.
- ✓ Que metodología se utilizara para transmitir los conocimientos a los empleados.
- ✓ Habilidades y capacidades necesarias para desarrollar las actividades.

F. ESPECIFICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

1. CONSIDERACIONES ESPECIALES

a) En caso de ausencia

Si durante el periodo de evaluación el trabajador se encuentra ausente, ya sea por permisos o licencias, el proceso de evaluación se realizará hasta el siguiente periodo; para lo cual será necesario justificar el caso en forma escrita ante el director.

b) Modificaciones al manual:

El comité evaluador revisara el presente manual por lo menos una vez al año y podrá proponer ante la Dirección, las modificaciones que considere necesarias.

G. RETROALIMENTACIÓN Y NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS

1. RETROALIMENTACIÓN

Durante el proceso, el evaluador realiza la evaluación en conjunto con el trabajador, analizando y determinando conforme a evidencias la calificación que corresponda y el nivel de desempeño alcanzado. Durante la evaluación el jefe debe retroalimentar al trabajador sobre su desempeño, haciendo énfasis en las fortalezas y áreas de mejora. Ambos deben firmar de participación el instrumento de evaluación y el trabajador puede firmar de conformidad si está de acuerdo con el resultado, en caso contrario podrá precisar los motivos en el espacio correspondiente.

2. NOTIFICACIÓN

La dirección hace entrega al trabajador el informe de la evaluación del desempeño 360 grados, en la que se indica el dominio obtenido, cuantitativo y cualitativo, por cada evaluador participante. El trabajador debe firmar de enterado, para evidenciar que se le dio a conocer su resultado, y de conformidad si está de acuerdo con el mismo.

H. INCONFORMIDADES

En caso que el evaluado no esté de acuerdo con la calificación otorgada por el evaluador, podrá solicitar revisión por escrito a la Dirección, dentro de los tres días hábiles posteriores a la fecha de notificación de resultados.

I. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN

1. La Dirección será responsable de administrar el proceso de la evaluación del desempeño del personal.
2. La Dirección notificará el periodo en que se estará realizando la evaluación y la fecha límite que serán remitidos los formularios debidamente firmados.
3. Para que la evaluación tenga validez, es indispensable que el formulario se encuentre debidamente completado y firmado por el evaluado y evaluador.
4. El director deberá guardar una copia de la evaluación de cada empleado, bien sea en formato electrónico o impreso.

5. Una vez que se envíe la evaluación, esta no se podrá cambiar o reemplazar, por lo tanto, se recomienda revisarla bien antes de remitirla.

J. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Una vez se obtengan los resultados de la evaluación del desempeño se agruparán las personas que presenten la potencialidad de mejora.

Nombre del empleado a capacitar	Hombre/ Mujer (Edad)	Formación y cargo del participante	Competencias a desarrollar	Nombre del curso a desarrollar
1.				
2.				
3.				
4.				

K. VIGENCIA

El presente manual entrará en vigencia en la fecha que sea APROBADO por la dirección.

D. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Para que el modelo de evaluación 360 grados proporcione los beneficios reales al personal es necesario que exista un plan de implementación que permita llevar a la práctica cada una de las partes que lo componen.

1. OBJETIVOS

a) GENERAL

Lograr que el modelo de evaluación 360 grados sea puesto en práctica en el Complejo Educativo Católico Fe y Alegría.

b) ESPECÍFICOS

- i. Exponer al personal de la institución los beneficios de la utilización del modelo a implementar.
- ii. Desarrollar en forma ordenada el modelo 360 grados antes presentado.

2. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.

- a) La dirección debe proporcionar los recursos que serán necesarios para llevar a cabo la evaluación del desempeño basada en el modelo 360 grados.
- b) Todo empleado de la institución debe tener una participación activa durante todo el proceso.

3. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.

Para poder implementar la propuesta en la institución será necesario aplicar los siguientes lineamientos:

1. Presentar la propuesta al director para demostrar los beneficios y ventajas del modelo.
2. Presentar el modelo de evaluación 360 grados a todo el personal, de manera que conozcan el proceso que se llevara a cabo para las evaluaciones.
3. Realizar reuniones de capacitación y formación del personal.

4. Deberá de evaluarse periódicamente la efectividad de los resultados de la implementación del modelo para lograr la mejora en el desempeño del personal de la institución.
5. Programar las evaluaciones acordes a las disposiciones de los involucrados con el propósito de no estropear las actividades diarias ni el rendimiento del personal.

E. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN.

Posterior a la identificación de la necesidad de implementar el modelo de evaluación 360 grados, es indispensable capacitar al personal que formara parte del comité evaluador; para ello se debe contar con un programa de capacitación, a continuación, se presenta lo que debe contener el programa:

1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL COMITÉ EVALUADOR

a) INTRODUCCIÓN

El programa de capacitación y desarrollo del recurso humano, tiene un fin implícito y es potenciar los conocimientos de los involucrados en el comité evaluador. Este programa constituye un factor de éxito de gran importancia, ya que de este depende que el modelo a implementar en la institución sea eficiente y que facilite su realización, para que los empleados alcancen un desempeño óptimo y mejorar el servicio que brindan.

b) OBJETIVO

Preparar al personal evaluador para la ejecución eficiente del modelo 360 grados, acorde con los planes, objetivos y requerimientos del manual; brindando oportunidades de desarrollo personal, modificando sus actitudes para contribuir a la mejora continua del quehacer de la institución.

c) POLÍTICAS

- i. Todo el personal encargado está obligado a recibir las capacitaciones.
- ii. Todo empleado que se incluya en el comité evaluador debe recibir previa capacitación a fin de que conozca sus responsabilidades y la manera de evaluar con base al modelo 360 grados.
- iii. Se evaluarán los conocimientos adquiridos de la capacitación realizando para ello exámenes teóricos en que se evalué lo aprendido.

d) ESTRATEGIAS

- i. Realizar planes de capacitación para todo el personal tomando en cuenta las necesidades detectadas en la evaluación con el fin de mejorar la ejecución de sus actividades.
- ii. Buscar la eficiencia de los programas de capacitación a través del desarrollo de trabajos prácticos en el cual busque elevar el desempeño de los empleados.
- iii. El comité evaluador deberá realizar una reunión informativa para fomentar la participación y buscar soluciones a los problemas institucionales.

2. EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Con la ejecución de la capacitación se pretende informar a los encargados de la comisión de evaluación la forma de implementar la técnica 360 grados ya que hay que trabajar de manera eficiente y adecuada para introducir esta técnica paso a paso. Lo anterior ayudara para que al momento de implementar esta técnica pueda tener aceptación y éxito en su desarrollo.

CUADRO No. 2 Ejecución de la capacitación.

Contenido	Objetivo	Metodología	Responsables
<i>Presentación e Introducción</i>	Dar a conocer la importancia del modelo de evaluación del desempeño.	<i>Expositiva</i>	Director y subdirector
<i>Definir que es un modelo de evaluación de desempeño 360 grados</i>	Conocer la importancia de implementación del modelo	<i>Expositiva</i>	Facilitador
<i>Factores de evaluación</i>	Explicar los factores que se evaluarán en el proceso	<i>Expositiva</i>	Facilitador
<i>Herramientas Técnicas administrativas</i>	Brindar las técnicas de evaluación que se implementarán	<i>Expositiva</i>	Facilitador
<i>Análisis de resultados y retroalimentación sobre el desempeño</i>	Identificar las áreas de mejora y dar a conocer al empleado.	<i>Expositiva</i>	Facilitador
<i>Comentarios, Preguntas y Respuestas</i>	Aclarar dudas y comentarios para una mejor percepción del tema.	<i>Expositiva</i>	Facilitador

Fuente: Grupo investigador.

F. DETERMINACIÓN DE RECURSOS DE APOYO AL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.

1. RECURSOS HUMANOS

Para la realización del modelo es indispensable recurso humano calificado para desarrollar las actividades que conllevan su implementación; ya que este será el encargado de la logística y control del cumplimiento de los procesos establecidos en el manual, a fin de que este sea aplicado de manera eficiente.

2. RECURSOS MATERIALES

Al implementar el modelo es necesario contar con los recursos básicos, tales como: equipos computacionales, fotocopiadora, cañón, papelería, mobiliario y salón adecuado; para que puedan utilizarse en la logística operativa de dicha implementación.

3. RECURSOS FINANCIEROS

Para llevar a cabo el proyecto es necesario estimar y distribuir adecuadamente los recursos para implementar la propuesta, a través de las actividades (como programas de capacitación) que se pretendan realizar, siendo importante la asignación presupuestaria de la Institución para la realización de dicho modelo.

G. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO		
DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL
RECURSOS HUMANOS		\$900.00
Capacitación	\$500.00	
Incentivos o recompensas	\$400.00	
RECURSOS MATERIALES		\$710.00
Mobiliario (mesa para computadora, sillas)	\$50.00	
Equipo (Computadora, cañón y pantalla)	\$600.00	
Papelería y útiles	\$60.00	
RECURSOS DE COMUNICACIÓN		\$50.00
Folletos, carteles	\$50.00	
OTROS		\$100.00
Alimentación	\$100.00	
SUBTOTAL		\$1,760.00
+ IMPREVISTOS (5%)		\$88.00
TOTAL		\$1,848.00

H. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS																						
N°	Actividades	MES 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Responsable
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación del modelo de evaluación 360 grados a la Dirección de la institución.	■	■																		Grupo investigador	
2	Análisis de beneficios y ventajas del modelo			■																	Grupo investigador	
3	Aprobación del modelo				■																Dirección de la institución	
4	Creación del comité evaluador					■	■														Dirección de la institución	
5	Preparación de ejecución de capacitación							■													Grupo investigador	
6	Capacitación del comité evaluador								■												Grupo investigador	
7	Presentar a los empleados el nuevo modelo									■											Dirección de la institución y Comité evaluador	
8	Identificación de factores de evaluación de los puestos										■	■									Comité evaluador	
9	Implementación del modelo en la institución												■	■	■	■					Comité evaluador	
10	Retroalimentación																	■	■		Comité evaluador	

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Alles, Martha, Evaluación por competencias: Evaluación de 360 grados, Argentina, Editorial Granicia. Año 2005.
- Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición. MCGRAW-HILL, España. Año 2000.
- Castillo-Arredondo, S., & Cabrerizo-Diago, J. Evaluación Educativa y promoción escolar. 1ª Edición. España. Pearson Education. Año 2003.
- Castillo Rita del Carmen. “Desarrollo del capital humano en las organizaciones”, Contreras Editorial, Primera edición: México, 2012.
- Dessler Gary, Varela Ricardo, Administración de recursos humanos, quinta edición, Pearson Educación, México. Año 2011.
- Dolan, Simón L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S. “La Gestión de los Recursos Humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.” Tercera Edición. Año 2007. Editorial Mc Graw-Hill.
- Fernández Losa, Nicolás. El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Cuadernos de Gestión. Volumen 2. México. Año 2002.
- Martínez Treviño, Olga Elizabeth. El desarrollo profesional de los docentes de secundaria. Universidad Autónoma de Barcelona. España. Año 2007.
- Mondy, R. Wayne, Administración de recursos humanos. Decimoprimera edición, Pearson educación, México, 2010.
- Nieves Zubillaga, Irma Cecilia. Desarrollo profesional y puesto de trabajo. Revista Venezolana, Vol. 6 No. 11. Universidad de Carabobo, Venezuela. Año 2013.

- Werther B, William | Keith Davis. “Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las empresas.” Sexta Edición, McGraw-Hill/Interamericana editores. México. Año 2008.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

- Trabajo de investigación, Cornejo Azucena; Guirola Gloria; Pérez Elisa, Modelo de evaluación 360 grados para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo, Universidad de El Salvador marzo de 2012.

LEYES

- **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR**
Decreto constituyente. No. 38, 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial No. 234, tomo No. 281, 16 de diciembre de 1983.
- **LEY GENERAL DE EDUCACIÓN**
(Ley General de Educación, Decreto Legislativo No.917, Diario Oficial No. 242, de fecha 21 de diciembre 1996, tomo No. 333).
- **LEY DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA**
“LEPINA” / comp. Unidad Técnica Ejecutiva del Sector Justicia. -- 1a. ed.-- San Salvador, El Salvador: Comisión Coordinadora del Sector Justicia (UTE), 2009.
- **LEY DE ETICA GUBERNAMENTAL**
Decreto Legislativo No. 1038 de fecha 27 de abril de 2006, publicado en el Diario Oficial No. 90, Tomo No. 371, de fecha 18 de mayo de 2006, se aprobó la Ley de Ética Gubernamental, cuya vigencia data desde el 1 de julio de 2006.

- **LEY DE LA CARRERA DOCENTE**
Decreto Legislativo No. 665, Diario Oficial 58, de fecha 7 de marzo de 1996, Tomo 330.
- **LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES**
Decreto Legislativo No. 927, Tomo 333, Publicado en el Diario Oficial No. 243, Fecha 23/12/1996
- **LEY DEL SEGURO SOCIAL.**
Decreto No. 1263, Tomo 161, Diario Oficial 226. Fecha 11/12/1953.
- **LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA**
Decreto No. 134, Publicado En El Diario Oficial No241. 1963 con Reformas 2014.
- **CODIGO DE TRABAJO**
Decreto Legislativo No. 15, 23 de junio de 1972, publicado en el diario oficial No. 142, tomo No. 236, fecha de publicación 31 de julio de 1972.
- **REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DEL REGIMEN DEL SEGURO SOCIAL**
Decreto Ejecutivo No. 37, Tomo 163, D. Oficial 88, Fecha: 12/05/1954.

SITIOS WEB

- **Federación Internacional Fe y Alegría, (abril 2018),** Historia, link: <http://www.feyalegria.org/es/historia>
- <http://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-de-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>
- IMF Business School; Blog de Recursos Humanos. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- <https://definicion.org/evaluacion>
- <https://definicion.mx/desempeno/>
- <https://www.larousse.mx/resultados/?diccionario=esp&palabra=laboral>

OTROS

- Carbajal Villaplana, Álvaro. Teorías y Modelos: Formas de representación de la realidad. Comunicación. Volumen No. 12. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Año 2002.
- Documentación proporcionada por el director del Complejo Educativo Católico Fe y Alegría.

ANEXOS

ANEXO No. 1

**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR Y
SUBDIRECTOR DEL COMPLEJO EDUCATIVO
CATÓLICO FE Y ALEGRÍA.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Entrevista dirigida al director y subdirector del Complejo Educativo Católico Fe y Alegría.

Objetivo General: Recopilar información de la situación actual con respecto a la evaluación de desempeño de los empleados en la institución, así mismo determinar la problemática con el fin de identificar las necesidades existentes.

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas abiertas y cerradas las que deberá marcar con una X de la forma más objetiva posible y explicando de forma clara lo que se le pregunta.

Esta entrevista tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados.

I. DATOS GENERALES

A. Género

Masculino

Femenino

B. Cargo que desempeña _____

C. Tiempo de trabajar en la institución _____

II. CONTENIDO

1. ¿Evalúan el desempeño del personal en la institución?

Objetivo: Investigar si el personal de la institución está siendo evaluado.

Si ___ No ___

Responde no, pasa a la pregunta 4

2. ¿Quiénes son los encargados de realizar dicha evaluación?

Objetivo: Identificar las personas que están llevando a cabo la evaluación.

3. ¿Qué métodos conoce o utiliza para llevar a cabo la evaluación del desempeño?

Objetivo: Investigar los conocimientos que poseen en relación a la evaluación del desempeño.

4. ¿Porque no se evalúa el desempeño del personal?

Objetivo: Indagar por qué no se ha realizado evaluación del desempeño.

5. A su criterio ¿Cuál de los siguientes factores deben ser tomados en cuenta al momento de evaluar el desempeño de los empleados? Enumere según el nivel de importancia, será 1 el más importante y 5 el menos relevante.

Objetivo: Investigar los factores más relevantes al momento de evaluar.

Factor	Número
Motivación	
Calidad del trabajo	
Relaciones interpersonales	
Desarrollo Profesional	
Creatividad	
Integridad	
Planificación	
Responsabilidad	
Comunicación	
Iniciativa	

6. ¿Cada cuánto tiempo considera conveniente realizar la evaluación del desempeño?

Objetivo: Investigar cada cuanto tiempo se debe evaluar el desempeño.

- a. Cada Mes _____
- b. Tres meses _____
- c. Seis meses _____
- d. Un año _____

7. ¿Cuál es el objetivo principal que se persigue al evaluar el desempeño del personal?

Objetivo: Establecer el principal objetivo al realizar la evaluación.

8. ¿Considera que al implementar evaluación de desempeño contribuiría a mejorar el servicio al cual se dedica la institución?

Objetivo: Analizar si ejecutar evaluación de desempeño implica una mejora al servicio que se brinda

9. ¿Considera importante y necesario evaluar el desempeño laboral de los empleados de la institución?

Objetivo: Determinar la importancia que se le da a la evaluación del desempeño.

Si _____ No _____

¿Porqué?

10. A su criterio ¿Quién tiene la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño a los empleados?

Objetivo: Indagar quien es el responsable de realizar evaluación de desempeño.

11. Para usted, ¿Proporciona la institución los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los colaboradores?

Objetivo: Conocer si los empleados están siendo suministrados de recursos necesarios para desarrollar sus actividades.

Si _____ No _____

¿Porqué?

12. Según su criterio ¿Cuáles serían los principales problemas que surgirían en la aplicación de un modelo de evaluación de desempeño?

Objetivo: Indagar que problemas surgirán al momento de evaluar el desempeño.

13. ¿Considera importante implementar un modelo de evaluación del desempeño que recolecte opiniones de todos los empleados y usuarios implicados en las actividades laborales?

Objetivo: Determinar el interés de los encargados de la institución por mejorar el desempeño laboral.

Si _____ No _____

¿Porqué?

14. A su juicio, ¿Cuál sería el principal beneficio para la institución, al implementar evaluación de desempeño?

Objetivo: Demostrar el beneficio que otorga la implementación de evaluación de desempeño.

15. A su criterio, al implementar evaluación de desempeño ¿De quién considera que es necesario conocer la opinión?

Objetivo: Determinar que opiniones son las relevantes al momento de evaluar desempeño de los empleados.

- Compañeros del mismo nivel _____
- Autoevaluaciones _____
- Director y subdirector _____
- Estudiantes _____
- Todos los anteriores _____

16. ¿Ha escuchado sobre la evaluación del desempeño 360 grados?

Objetivo: Determinar si los entrevistados poseen conocimiento sobre la evaluación 360 grados.

17. Para usted ¿Se debería de dar seguimiento a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Determinar si los jefes superiores consideran oportuno dar seguimiento a los resultados obtenidos de la evaluación.

Si _____ No _____

¿Por qué?

18. A su criterio, ¿Cómo se les pudiera dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño a los empleados de la instalación?

Objetivo: Determinar las formas de cómo se dará seguimiento a los resultados obtenidos.

19. ¿Considera necesario reconocer de alguna manera al personal por su buen desempeño?

Objetivo: Investigar la importancia de dar recompensas al personal por su buen desempeño.

Si _____ No _____

¿Por qué?

20. Para usted, ¿Es necesario un manual para la implementación del modelo de evaluación 360 grados en la institución?

Objetivo: Establecer la necesidad de poseer un manual para implementar el modelo de evaluación 360 grados de manera satisfactoria.

Si _____ No _____

¿Por qué?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO No. 2

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS
EMPLEADOS DEL COMPLEJO EDUCATIVO
CATÓLICO FE Y ALEGRÍA.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Cuestionario dirigido a los empleados del Complejo Educativo Católico Fe y Alegría.

Objetivo General: Obtener información acerca de los docentes de la institución, que sirva de base para identificar la problemática existente, acerca de lo que implica carecer de una evaluación de desempeño que proporcione apoyo en el fortalecimiento del desarrollo laboral.

Este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizado únicamente para fines académicos. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados.

INDICACIONES: A continuación, se le presentan una serie de preguntas, por favor responda marcando con una X la opción que usted considere conveniente.

I. DATOS GENERALES

A. Genero

Masculino Femenino

B. Puesto de trabajo

Administrativo Docente

C. Nivel de estudio

Universitario Técnico Bachiller

D. Tiempo de trabajo en la institución

_____ Años

II. CONTENIDO

1. ¿La institución ha realizado alguna evaluación sobre su desempeño laboral?

Objetivo: Indagar si realizan evaluación de desempeño a los empleados.

Si___

No___

Responde sí, pasa a la pregunta 3

2. ¿Por qué la institución no realiza evaluación del desempeño al personal?

Objetivo: Identificar cuáles son los factores para no realizar evaluación de desempeño.

- Carencia de tiempo para la aplicación _____
- Implica una inversión de alto costo _____
- Ausencia de interés por el desarrollo laboral _____

3. ¿Quiénes son los encargados de efectuar la evaluación de desempeño en la institución?

Objetivo: Consultar quienes son los encargados de las evaluaciones de desempeño en la institución.

- Director y subdirector _____
- Miembro de la asociación Fe y Alegría _____
- Comisionado del Mined _____

4. ¿Hace cuánto tiempo lo evaluaron?

Objetivo: Investigar cuantas veces se ha realizado evaluación de desempeño.

- Un mes _____
- Tres meses _____
- Seis meses _____
- Un año _____

5. ¿La dirección en la institución, dedica el tiempo para supervisar el desempeño del personal?

Objetivo: Saber si la dirección supervisa el desempeño de los empleados.

Si _____

No _____

Responde si, pasa a la pregunta 7

6. ¿Por qué considera que la dirección no dedica el tiempo para supervisar su trabajo?

Objetivo: Identificar los motivos por los cuales no supervisan el trabajo del empleado.

- Confía en el desempeño del empleado _____
- No planifica supervisión de labores _____

- Desinterés en el desempeño de sus empleados _____
- Considera que ocasiona conflicto entre colaboradores _____

7. ¿La jefatura de la institución valora sus conocimientos, habilidades y actitudes con las cuales desempeñas sus actividades laborales?

Objetivo: Analizar si la jefatura muestra interés en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado.

Si _____ No _____

Responde si, pasa a la pregunta 9.

8. ¿Porque piensa que la jefatura de la institución no reconoce sus conocimientos, habilidades, actitudes con las cuales desarrollo su trabajo?

Objetivo: Determinar las variables que influyen para que no sea reconocido el trabajo realizado por los empleados.

- Ausencia de evaluaciones _____
- No sabe cómo hacerlo _____
- Considera innecesario el reconocimiento _____
- Genera descontento _____

9. A su criterio, cuando se habla de evaluación de desempeño laboral, ¿Lo relaciona con?

Objetivo: Definir lo que piensa el empleado, sobre la evaluación de desempeño.

- Oportunidad de desarrollo laboral _____
- Provocar tensión al desarrollo de las actividades laborales _____
- Modernización y progreso en el desarrollo de labores _____
- Recelo de que se profundice acerca de cómo realiza su labor _____

10. ¿Su jefe toma en cuenta opiniones que usted realiza respecto al trabajo, que desempeña con el fin de mejorarlo?

Objetivo: Determinar la percepción del empleado, sobre su opinión en relación a mejorar el trabajo.

Si _____ No _____

Responde sí, pasa a la pregunta 12

11. ¿Por qué cree que su jefe no admite sugerencias sobre el trabajo realizado con el fin de mejorarlo?

Objetivo: Conocer las variables por las cuales no se toma en cuenta la opinión del empleado.

- No acepta sus deficiencias _____
- Considera que su opinión es la única válida _____
- Desconoce las competencias de los empleados _____

12. ¿Considera importante que la institución implemente evaluación de desempeño para los empleados?

Objetivo: Medir la relevancia de implementar evaluación de desempeño.

Sí _____ No _____

Responde si, pasa a la pregunta 14

13. ¿Por qué no considera relevante que se incorpore evaluación de desempeño?

Objetivo: Estudiar las limitantes para la incorporación de evaluación de desempeño.

- Fomenta la crítica no objetiva _____
- Requiere de capacitación _____
- Causa tensión entre los colaboradores _____

14. ¿Cada cuánto sería el tiempo oportuno para realizar evaluación de desempeño a los empleados?

Objetivo: Identificar cual es la fecha ideal para realizar la evaluación de desempeño en la institución.

- Cada mes _____
- Tres meses _____
- Seis meses _____
- Un año _____

15. A su criterio, ¿Considera valioso que, con respecto a su desempeño, se recolecte opiniones de todos los empleados y usuarios implicados en las actividades laborales?

Objetivo: Identificar si al empleado, le interesa conocer la opinión de todos los involucrados en las actividades laborales.

Sí _____ No _____

Responde sí, pasa a la pregunta 17

16. ¿Por qué no le interesa conocer las opiniones de todos los involucrados, en las actividades que realiza en la institución?

Objetivo: Descubrir el desinterés de los empleados al involucrar a varias personas, en el proceso de evaluación de desempeño.

- Por discrepancia en las relaciones sociales _____
- Tiende a ser abrumador recibir opinión de todas las fuentes _____
- Es complejo obtener resultados y datos concretos _____

17. A continuación, se mencionan una serie de factores que se tomaran en cuenta para realizar evaluación de desempeño. Según su criterio, enumere todos los factores colocando 1 al más importante y 5 al menos relevante.

Objetivo: Evaluar los factores de evaluación de desempeño, y el grado de importancia indicado por el empleado.

Factor	Número
Motivación	
Calidad del trabajo	
Relaciones interpersonales	
Desarrollo Profesional	
Creatividad	
Integridad	
Planificación	
Responsabilidad	
Comunicación	
Iniciativa	

18. ¿Qué beneficio obtendría el Complejo Educativo Fe y Alegría, al evaluar su potencial?

Objetivo: Evidenciar los beneficios que obtendrá la institución al realizar evaluación.

- Proporcionar capacitación constructiva _____
- Detectar áreas de oportunidad _____

- Mejorar el servicio educativo que se presta _____

19. ¿Cuál sería el principal problema que se presentaría al momento de implementar evaluación de desempeño en la institución?

Objetivo: Definir los principales problemas que surgen al implementar evaluación de desempeño.

- Falta de objetividad _____
- Uso inadecuado de escalas de calificación _____
- Generación de conflicto _____

20. ¿Podría considerar que el proceso de evaluación del desempeño para empleados, sería una herramienta fundamental para promover el desarrollo laboral en la institución?

Objetivo: Indagar si los empleados consideran que el desarrollo laboral se facilitara por medio de la evaluación de desempeño.

Si _____

No _____

Responde si, pasa a la pregunta 22.

21. ¿Por qué opina que el proceso de evaluación de desempeño no fomenta el desarrollo laboral de los empleados en la institución?

Objetivo: Analizar las razones por las cuales una evaluación, no permitiría el desarrollo laboral en la institución.

- Por discrepancia en las relaciones sociales _____
- Tiende a ser abrumador recibir opinión de todas las fuentes _____
- Causa tensión entre los colaboradores _____
- No se otorgan reconocimiento a empleados destacados _____

22. ¿Considera importante darle seguimiento a los resultados que se obtenga al realizar la evaluación del desempeño?

Objetivo: Identificar la importancia de dar seguimiento a los resultados obtenidos de una evaluación de desempeño.

Si _____

No _____

Responde si, finaliza su participación. Gracias

23. ¿Por qué no considera fundamental el dar continuidad a los resultados obtenidos a través de una evaluación de desempeño?

Objetivo: Investigar las causas por las cuales no es considerado relevante, dar seguimiento a los resultados de la evaluación.

- Crea recelo a recibir sanciones _____
- No ayudaría a mejorar el servicio educativo _____
- No contribuirá a realizar cambio en los empleados _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO No. 3

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS
ESTUDIANTES DEL COMPLEJO
EDUCATIVO CATÓLICO FE Y ALEGRÍA.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Cuestionario dirigido a los estudiantes de tercer ciclo y bachillerato del Complejo Educativo Católico Fe y Alegría.

Objetivo General: Recopilar información de los estudiantes sobre la evaluación de desempeño del personal con el fin de evidenciar la necesidad de implementar un modelo que apoye el desempeño de los empleados en el Complejo Educativo Católico Fe y Alegría.

INDICACIONES: A continuación, se le presentan tres secciones de preguntas en la que debe responder marcando con una "X" de la forma más objetiva posible y clara la alternativa que considere conveniente. Este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizado únicamente para fines académicos. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados.

I. DATOS GENERALES

A. Género

Masculino Femenino

B. Edad

12 a 14 años 15 a 17 años 18 a 21 años

C. Nivel de estudio

a. Tercer ciclo ____

b. Bachillerato ____

II. CONTENIDO

SECCION A. Preguntas generales sobre la institución.

1. ¿Ha participado en alguna evaluación de desempeño hacia los empleados del Complejo Educativo Fe y Alegría?

Objetivo: Investigar si los estudiantes evalúan el desempeño de los empleados de la institución.

Sí _____

No _____

Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 3

2. ¿Cuántas veces ha evaluado a los empleados de la institución?

Objetivo: Identificar la cantidad de veces que son evaluados los empleados.

- Una _____
- Dos _____
- Tres _____

3. Considera que, al implementar evaluación de desempeño en el cual usted, pueda dar a conocer las deficiencias que observa en los empleados, pueda ser un elemento importante para la mejora continua del servicio que recibe.

Objetivo: Establecer la importancia de involucrar a los estudiantes en la evaluación del desempeño de los empleados.

Sí _____

No _____

Responde si, pasa a la pregunta 5

4. ¿Por qué considera que la evaluación de desempeño no contribuiría a la mejora continua del servicio que recibe?

Objetivo: Analizar la razón por la cual los estudiantes no consideran importante implementar evaluación del desempeño.

- El servicio brindado es satisfactorio _____
- No están definidas las necesidades de la institución _____
- Falta de compromiso hacia los estudiantes _____

5. Al implementar evaluación de desempeño para los empleados del Complejo Educativo Fe y Alegría ¿Cuál considera usted debería ser el tiempo oportuno para la ejecución de dicha evaluación?

Objetivo: Establecer un periodo de tiempo idóneo para efectuar las evaluaciones a los empleados.

- Cada mes _____
- Tres meses _____
- Seis meses _____
- Un año _____

6. Considera usted ¿Que la institución satisface su necesidad de formación académica y servicios administrativos?

Objetivo: Determinar la satisfacción de los estudiantes por la atención al cliente y formación académica que se les brinda.

Sí_____

No_____

Responde si, pasa a la pregunta 8

7. ¿Por qué considera que la institución no satisface la necesidad de formación académica y servicios administrativos?

Objetivo: Determinar la necesidad de satisfacción de los estudiantes.

- Sus procesos y tecnologías de enseñanza son anticuados. _____
- Carece de personal competente. _____
- No cuenta con los recursos necesarios para la labor. _____

SECCION B. Dirigida al desempeño de los docentes de la institución.

8. Considera usted, ¿Qué el servicio educativo que le brinda la institución es de calidad, aportando los resultados deseados para su proceso de aprendizaje?

Objetivo: Saber si un servicio de calidad aporta resultados positivos al proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Si_____

No_____

Responde si, pasa a la pregunta 10

9. ¿Por qué opina que el servicio que le brinda no es de calidad?

Objetivo: Identificar porque los estudiantes consideran que el servicio educativo que se le presta no es de calidad.

- Proceso de enseñanza-aprendizaje obsoleto _____
- Deficiencia en la puntualidad y asistencia de docentes _____
- Relación alumno-docente deficiente _____

10. Le parece indispensable, para su formación escolar ¿Realizar evaluación de desempeño acerca del trabajo realizado por los docentes de la institución?
Objetivo: Determinar la importancia de la evaluación del desempeño, para una formación académica satisfactoria.

Sí_____

No_____

Responde si, pasa a la pregunta 12

11. ¿Por qué le parece que no es importante para el proceso de formación escolar, la utilización de evaluación de desempeño para los docentes?

Objetivo:

- No afecta el proceso de enseñanza-aprendizaje _____
- No implicaría un cambio notorio, para mejorar _____
- Considera que el trabajo realizado es excelente _____

12. A continuación, se mencionan una serie de factores de desempeño a evaluar, sobre las actividades realizadas por los docentes dentro de la institución. Según su criterio, enumere todos los factores colocando 1 al más importante y 5 al menos relevante.

Objetivo: Establecer que factores son más relevantes que otros al momento de desarrollar actividades.

Factor	Número
Motivación	
Calidad del trabajo	
Relaciones interpersonales	
Desarrollo Profesional	
Creatividad	
Integridad	
Planificación	
Responsabilidad	
Comunicación	
Iniciativa	

13. ¿Considera que, al evaluar los factores antes mencionados, contribuiría a mejorar el servicio educativo, que recibe de parte de los docentes de la institución?

Objetivo: Conocer si los factores establecidos contribuyen a la mejora del servicio brindado.

Sí _____

No _____

Responde sí, pasa a la pregunta 15

14. ¿Porque considera que no contribuiría a la mejora de los servicios que recibe?

Objetivo: Determinar el por qué no contribuirían de alguna manera los factores establecidos para mejorar el servicio brindado.

- No se llevaría a la practica _____
- Carencia de compromiso _____
- Rechazo al cambio _____

SECCION C. Dirigida para el personal administrativo de la institución.

15. ¿Cómo evalúa el servicio brindado por el personal administrativo (secretarias, director y subdirector) en la institución?

Objetivo: Indagar la calidad del servicio administrativo que se le brinda a los estudiantes.

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

Responde excelente o bueno, pasa a la pregunta 17

16. ¿Por qué considera que es regular o malo?

Objetivo: Investigar el por qué el servicio que se les brinda a los estudiantes es regular o malo.

- Trato inadecuado hacia el estudiantes o padres _____
- Procesos largos y tediosos. _____
- Personal administrativo disgusto y desagradable. _____

17. A continuación, se mencionan una serie de factores de desempeño a evaluar, sobre las actividades realizadas por el personal administrativo dentro de la institución. Según su criterio, coloque 1 el más importante y 5 el menos relevante.

Objetivo: Establecer que factores son más relevantes que otros al momento de desarrollar actividades administrativas.

Factor	Número
Motivación	
Calidad del trabajo	
Relaciones interpersonales	
Desarrollo Profesional	
Creatividad	
Integridad	
Planificación	
Responsabilidad	
Comunicación	
Iniciativa	

18. ¿Considera que, al evaluar los factores antes mencionados, contribuiría a mejorar el servicio, que recibe de parte del personal administrativo de la institución?

Objetivo: Conocer si los factores establecidos contribuyen a la mejora del servicio brindado.

Sí _____

No _____

Responde sí, pasa a la pregunta 20

19. ¿Porque considera que no contribuiría a la mejora de los servicios del personal administrativo que recibe?

Objetivo: Determinar el por qué no contribuirían de alguna manera los factores establecidos para mejorar el servicio brindado.

- No se llevaría a la practica _____
- Carencia de compromiso _____
- Rechazo al cambio _____

20. ¿Considera que implementar evaluación de desempeño ayudaría al personal administrativo de la institución a mejorar sus habilidades y actitudes con respecto al trato a los estudiantes?

Objetivo: Conocer la perspectiva de los estudiantes sobre la ventaja de implementar un modelo de evaluación de desempeño.

Sí___

No___

Responde si, finaliza su participación. Gracias

21. ¿Porque considera que la evaluación de desempeño no ayudaría al personal administrativo a mejorar sus habilidades y actitudes?

Objetivo: Indagar las causas por las cuales se considera que no ayudaría a la mejora en los empleados de la institución.

- Carencia de objetividad _____
- No ayuda a implementar medidas de mejora _____
- Se basa en prejuicios y comparaciones _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO No. 4: RESUMEN DE GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR Y SUBDIRECTOR.

PREGUNTA	DIRECTOR	SUBDIRECTOR																										
1. ¿Evalúan el desempeño del personal en la institución?	Si	Si																										
2. ¿Quiénes son los encargados de realizar dicha evaluación?	El encargado de realizar las evaluaciones es El comité evaluador.	El Comité Evaluador es el encargado de realizar la evaluación a los docentes de la institución.																										
3. ¿Qué métodos conoce o utiliza para llevar a cabo la evaluación del desempeño?	El método que conozco y es el que utilizamos en el centro escolar es la lista de cotejo, que ya está nos permite conocer de manera sencilla si el docente está siendo eficiente en sus clases, y si los estudiantes realmente están adquiriendo los conocimientos de las materias que se imparten.	El método que se utiliza es la Lista de cotejo. Este método solo se utiliza para evaluar el desarrollo de las clases de los docentes, mas no para saber el desempeño de las secretarias de la institución.																										
4. ¿Porque no se evalúa el desempeño del personal?	Si realiza evaluación del desempeño, pero únicamente a docentes. Las secretarias no son sujetas a evaluación.	Al personal que no se evalúa en la institución es a las secretarias, únicamente se evalúa el desempeño de los docentes.																										
5. A su criterio ¿Cuál de los siguientes factores deben ser tomados en cuenta al momento de evaluar el desempeño de	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Factor</th> <th>Número</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Motivación</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Calidad del trabajo</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Relaciones interpersonales</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo Profesional</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Creatividad</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Factor	Número	Motivación	1	Calidad del trabajo	1	Relaciones interpersonales	1	Desarrollo Profesional	5	Creatividad	5	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Factor</th> <th>Número</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Motivación</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Calidad del trabajo</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Relaciones interpersonales</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo Profesional</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Creatividad</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Integridad</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Factor	Número	Motivación	5	Calidad del trabajo	1	Relaciones interpersonales	1	Desarrollo Profesional	1	Creatividad	5	Integridad	1
Factor	Número																											
Motivación	1																											
Calidad del trabajo	1																											
Relaciones interpersonales	1																											
Desarrollo Profesional	5																											
Creatividad	5																											
Factor	Número																											
Motivación	5																											
Calidad del trabajo	1																											
Relaciones interpersonales	1																											
Desarrollo Profesional	1																											
Creatividad	5																											
Integridad	1																											

<p>los empleados? Enumere según el nivel de importancia, será 1 el más importante y 5 el menos relevante.</p>	Integridad	1	Planificación	1
	Planificación	1	Responsabilidad	1
	Responsabilidad	1	Comunicación	1
	Comunicación	1	Iniciativa	5
	Iniciativa	5		
<p>6. ¿Cada cuánto tiempo considera conveniente realizar la evaluación del desempeño?</p>	<p>A mi criterio el tiempo oportuno para evaluar al personal es cada seis meses. De esta manera se posee el tiempo para revisar los avances posteriores a las evaluaciones, además de poder realizar retroalimentación de los resultados obtenidos. Además, el empleado tiene el tiempo de mejorar las áreas en las que obtuvo una calificación baja.</p>	<p>Considero que el tiempo conveniente para realizar la evaluación del desempeño a los empleados es cada seis meses. Porque en este lapso de tiempo se puede llevar un mejor control tanto de las deficiencias que pueda estar presentando el empleado como también para ver las mejoras en sus habilidades y conocimientos.</p>		
<p>7. ¿Cuál es el objetivo principal que se persigue al evaluar el desempeño del personal?</p>	<p>Para mí la evaluación del desempeño permite descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo, es decir, por medio de la evaluación se puede informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.</p>	<p>El principal objetivo que perseguimos como institución al momento de evaluar el desempeño del personal es mejorar la calidad del servicio para los estudiantes.</p>		
<p>8. ¿Considera que al implementar evaluación de desempeño contribuiría a</p>	<p>Si. Porque en nuestro caso el brindar una educación de calidad a nuestros estudiantes depende del desempeño de los docentes, y no solo de ellos sino también de</p>	<p>Si, ya que por medio del buen desempeño de nuestros empleados los estudiantes reciben un servicio de calidad que les ayuda en su proceso</p>		

<p>mejorar el servicio al cual se dedica la institución?</p>	<p>los demás empleados que laboran en el centro escolar, aunque no tengan una relación tan estrecha como un docente-estudiante. El buen desempeño de nuestro personal se refleja en los resultados satisfactorios de los estudiantes.</p>	<p>de aprendizaje y su futuro como empleados.</p>
<p>9. ¿Considera importante y necesario evaluar el desempeño laboral de los empleados de la institución?</p>	<p>Es importante porque si dejamos de supervisar y evaluar el que hacer de nuestros empleados, estaríamos fallando a la comunidad estudiantil, ya que dependen de nosotros para su educación. Sin la evaluación no podríamos corregir las desviaciones y posibles errores tanto del comportamiento como de los resultados respecto a los objetivos y metas que tenemos como institución de educación. Además, las evaluaciones sirven para mejorar las relaciones interpersonales entre mi persona y el personal.</p>	<p>Porque es una herramienta que sirve para valorar y medir si el empleado esta actualizado en sus conocimientos, ayuda a conocer sus habilidades, aptitudes y deficiencias, con el fin de ayudarlo a mejorar tanto personal como profesionalmente.</p>
<p>10. A su criterio ¿Quién tiene la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño a los empleados?</p>	<p>La principal responsabilidad recae sobre mi persona y sobre el subdirector. Porque somos nosotros los que estamos día a día en la institución y tenemos el deber de saber cuáles de nuestros empleados necesitan mejorar y a cuáles les debemos reconocer los méritos y resultados positivos. También es nuestro deber darle a</p>	<p>El director, ya que es el quien debe velar por el buen desempeño de los empleados dándole como beneficio un mejor estatus entre otras instituciones que al igual que nosotros brindan educación.</p>

	conocer al personal con claridad la trayectoria de su carrera y de su trabajo.	
11. Para usted, ¿Proporciona la institución los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los colaboradores?	Si. A todo nuestro personal le suministramos los recursos necesarios en el caso de docentes todo el material para que puedan llevar a cabo las clases, su respectivo libro de planificación, libro de asistencia y a nuestras secretarias tanto recursos informáticos como materiales, papelería y útiles.	A todos los empleados tanto docentes como administrativos se les otorga una serie de recursos que son necesarios para que ellos desarrollen sus actividades diarias como por ejemplo papelería y útiles.
12. Según su criterio ¿Cuáles serían los principales problemas que surgirían en la aplicación de un modelo de evaluación de desempeño?	Uno de los principales problemas sería que los empleados tienden a crear un cierto rechazo a la palabra evaluación, ya que en su mayoría no les gusta que se les evalúe como están realizando su trabajo. Muchos de ellos sienten la evaluación algo tedioso, de cierta manera se sienten intimidados que se les evalúe y por tanto pueden engañar y dar respuestas no válidas.	Uno de los principales problemas que presenta la institución es que no existe una cultura de evaluación, por tanto, los empleados tienden a acomodarse y no estar en constante actualización y retroalimentación.
13. ¿Considera importante implementar un modelo de evaluación del desempeño que recolecte opiniones de todos los empleados y	Si. Ya que esto nos permitirá conocer la perspectiva que tienen tanto los estudiantes, como entre compañeros respecto al desempeño realizado por cada empleado, incluyendo a mi persona.	Si, Todos formamos parte del que hacer educativo, por tanto, sería un beneficio conocer la opinión de todos para mejorar la institución y sobre todo mejorar el desarrollo laboral de cada uno de nosotros.

usuarios implicados en las actividades laborales?		
14. A su juicio, ¿Cuál sería el principal beneficio para la institución, al implementar evaluación de desempeño?	Poder evaluar mejor y de manera objetiva el desempeño y comportamiento de los colaboradores, además el empleado estaría motivado y comprometido para ofrecer su mejor esfuerzo. También se beneficia la institución porque podemos identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo, habilidades y competencias del personal.	A mi criterio el principal beneficio para la institución es que mediante la evaluación podemos optimizar el desempeño del personal y así brindar un mejor servicio y educación de calidad.
15. A su criterio, al implementar evaluación de desempeño ¿De quién considera que es necesario conocer la opinión?	Para mi persona es necesario conocer la opinión principalmente de los estudiantes ya que son ellos los que reciben el servicio, pero también es necesario conocer la opinión de nuestros compañeros, para alinear las metas individuales con las de la institución en general.	Es necesario conocer la opinión de todos los involucrados en la institución, es decir los compañeros del mismo nivel, autoevaluaciones, director y subdirector y estudiantes.
16. ¿Ha escuchado sobre la evaluación del desempeño 360 grados?	No	No
17. Para usted ¿Se debería de dar seguimiento a los resultados obtenidos de la	Si. Es necesario darles seguimiento a los resultados obtenidos porque permite que el empleado supere sus deficiencias por medio de	Si. Es necesario dar seguimiento sobre todo a aquellas áreas en las que los empleados presentan deficiencias, con el fin de mejorarlas y fortalecer su crecimiento laboral.

<p>evaluación del desempeño?</p>	<p>capacitaciones en las áreas en las que no se obtuvo resultados favorables. Pero también ayuda para reconocer a los empleados que obtuvieron resultados positivos e incentivarlos a que continúen con su buen desempeño.</p>	
<p>18. A su criterio, ¿Cómo se les pudiera dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño a los empleados de la institución?</p>	<p>A mi criterio generar reportes luego de la evaluación de cada empleado y posteriormente reuniones con cada uno de ellos para darles a conocer las deficiencias, sus fortalezas y las medidas correctivas que se tomarán para mejorar los aspectos deficientes.</p>	<p>A mi criterio planificar reuniones con cada empleado para hacer una revisión del desempeño mostrado en el cumplimiento de sus actividades y el esperado por la institución y posteriormente brindarle medidas de mejora para su desarrollo laboral.</p>
<p>19. ¿Considera necesario reconocer de alguna manera al personal por su buen desempeño?</p>	<p>Si. Es importante reconocer el buen desempeño del personal porque les permite continuar con la misma actitud de compromiso hacia la institución, y motiva a los demás a imitar esa actitud, y así obtener mejores resultados de la evaluación.</p>	<p>Porque cuando se reconoce el buen desempeño de un empleado se motiva a que continúe presentado un desempeño eficiente, y así también motivar a los demás a alcanzar sus objetivos.</p>
<p>20. Para usted, ¿Es necesario un manual de uso para la implementación del modelo de evaluación 360 grados en la institución?</p>	<p>Si. Es indispensable para darle a conocer a los empleados los beneficios, alcances del método, modo de uso, las escalas de calificación, a fin de que todos comprendan en que consiste el nuevo método.</p>	<p>Si, Es necesario ya que por medio de este el comité evaluar encargado de realizar la evaluación a los empleados tendrá una guía de como evaluar y que criterios tomar en dicho momento.</p>

ANEXO No. 5: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.

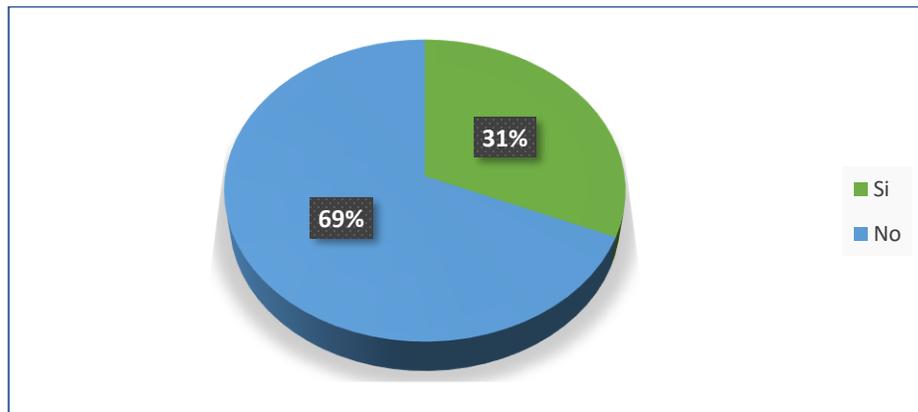
Pregunta 1: ¿La institución ha realizado alguna evaluación sobre su desempeño laboral?

Objetivo: Indagar si realizan evaluación de desempeño a los empleados.

Tabla No.1

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	11	31%
No	24	69%
Total	35	100%

Gráfico No.1



Interpretación: Los resultados obtenidos reflejaron que un 69% de los empleados indicaron que no se realiza evaluación de desempeño en la institución y el restante confirma que han realizado evaluación. Se puede ver que existe la necesidad de implementar evaluaciones al personal porque un porcentaje representativo no le han realizado evaluación de desempeño.

Pregunta 2: ¿Por qué la institución no realiza evaluación del desempeño al personal?

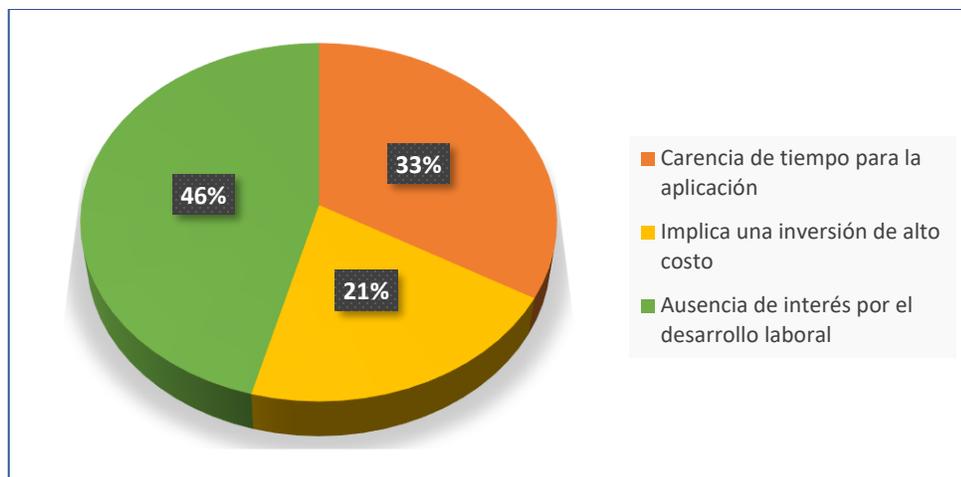
Objetivo: Identificar los motivos por los cuales no se realiza evaluación del desempeño.

Tabla No.2

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Carencia de tiempo para la aplicación	8	33%
Implica una inversión de alto costo	5	21%
Ausencia de interés por el desarrollo laboral	11	46%
Total	24	

*Nota el valor total representa un n= 24, de los cuestionados que respondieron No a la pregunta No.1.

Gráfico No. 2



Interpretación: Como muestra la tabla de frecuencia un 46% de los empleados que proporcionaron información coincidieron que la ausencia de interés por el desarrollo laboral es la principal causa sobre la carencia de evaluaciones al personal, el 33% afirma que se debe a carencia de tiempo para la aplicación y el resto de la población considera que implica una inversión de alto costo; lo cual indica que el carecer de un modelo de evaluación hace que el empleado tenga una percepción negativa, sobre la importancia que muestra la institución sobre su rendimiento.

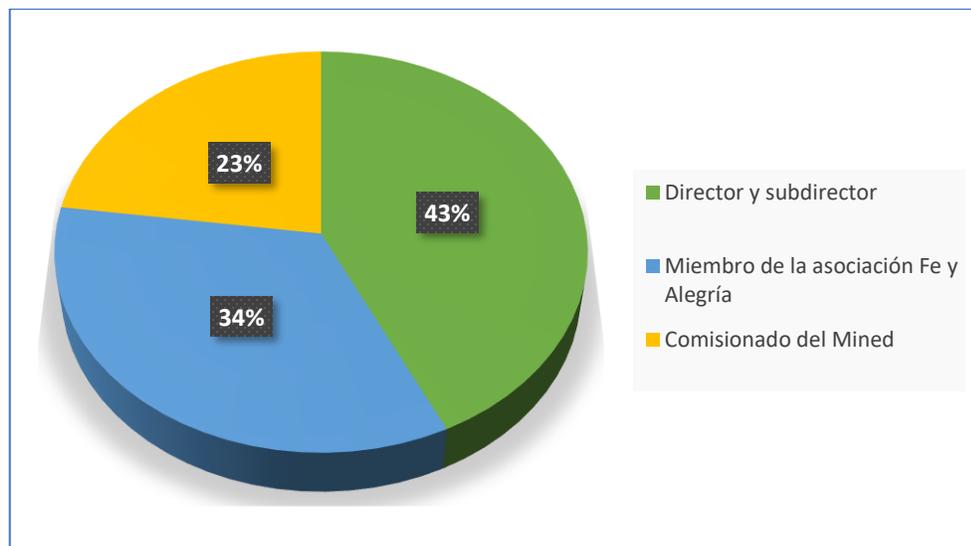
Pregunta 3: ¿Quiénes son los encargados de efectuar la evaluación de desempeño en la institución?

Objetivo: Consultar quienes son los encargados de las evaluaciones de desempeño en la institución.

Tabla No. 3

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Director y subdirector	15	43%
Miembro de la asociación Fe y Alegría	12	34%
Comisionado del Mined	8	23%
Total	35	100%

Gráfico No. 3



Interpretación: La información recolectada demuestra que el 43% de los empleados confirman que los encargados de efectuar la evaluación de desempeño en la institución deben ser el director y subdirector lo cual hace importante ya que en la realidad la jefatura deberá involucrarse y supervisar la ejecución de las actividades diarias realizadas por el personal mientras que el 56% consideran que los encargados deben ser personas externas.

Pregunta 4: ¿Hace cuánto tiempo lo evaluaron?

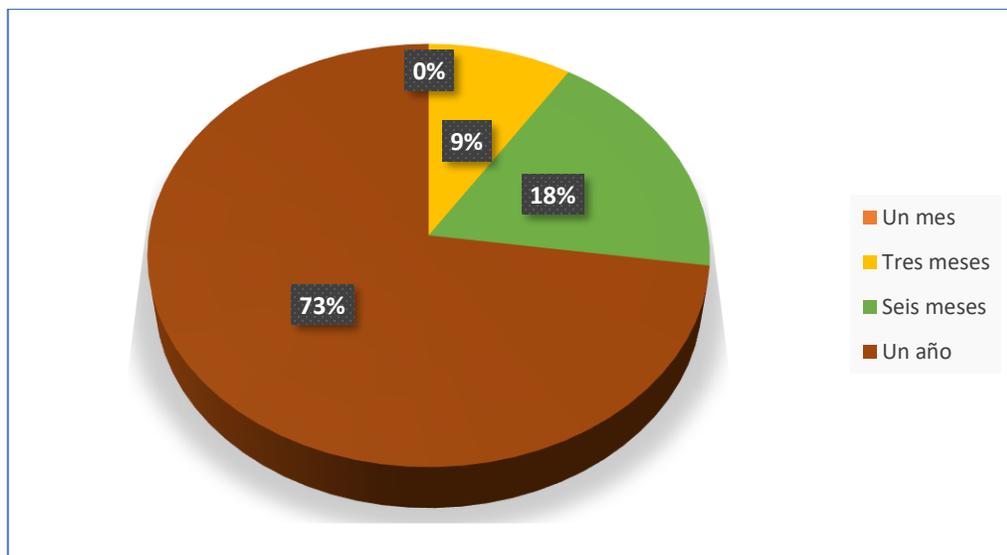
Objetivo: Investigar hace cuánto tiempo se realizó la última evaluación de desempeño.

Tabla No. 4

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Un mes	0	0%
Tres meses	1	9%
Seis meses	2	18%
Un año	8	73%
Total	11	

*Nota el valor total representa un n= 11, de los cuestionados que respondieron Si a la pregunta No. 1

Gráfico No. 4



Interpretación: El 73% de los empleados que afirman que se ha realizado evaluación de desempeño para el personal manifiesta que hace un año los evaluaron, el 27% señala que hace seis y tres meses, se les está evaluando su desempeño. Es vital contar con un modelo formal de revisión que de forma continua evalué la manera en que el empleado ejecuta sus tareas.

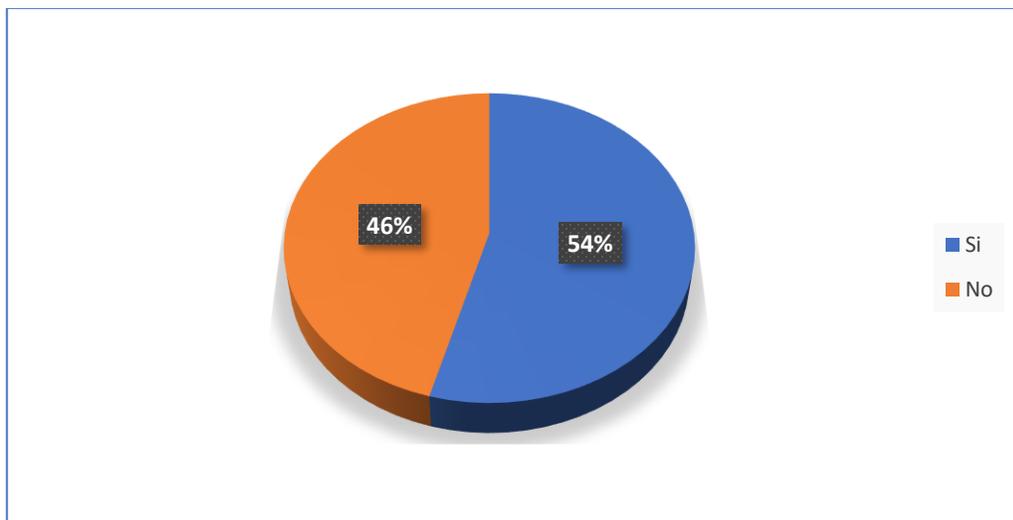
Pregunta 5: ¿La dirección en la institución, dedica el tiempo para supervisar el desempeño del personal?

Objetivo: Saber si la dirección supervisa el desempeño de los empleados.

Tabla No. 5

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	19	54%
No	16	46%
Total	35	100%

Gráfico No. 5



Interpretación: Del total de empleados encuestados un 54% manifiestan que la dirección en la institución dedica el tiempo para supervisar el desarrollo de las actividades, por lo que esto motiva al personal, siendo la supervisión un elemento fundamental por medio del cual se identifica el esfuerzo del empleado y si es necesario se determinan las necesidades de mejora mientras que el resto de empleados indica que no existe supervisión de actividades en la institución lo cual indica que no es la forma ideal o la debida en la que se está realizando.

Pregunta 6: ¿Por qué considera que la dirección no dedica el tiempo para supervisar su trabajo?

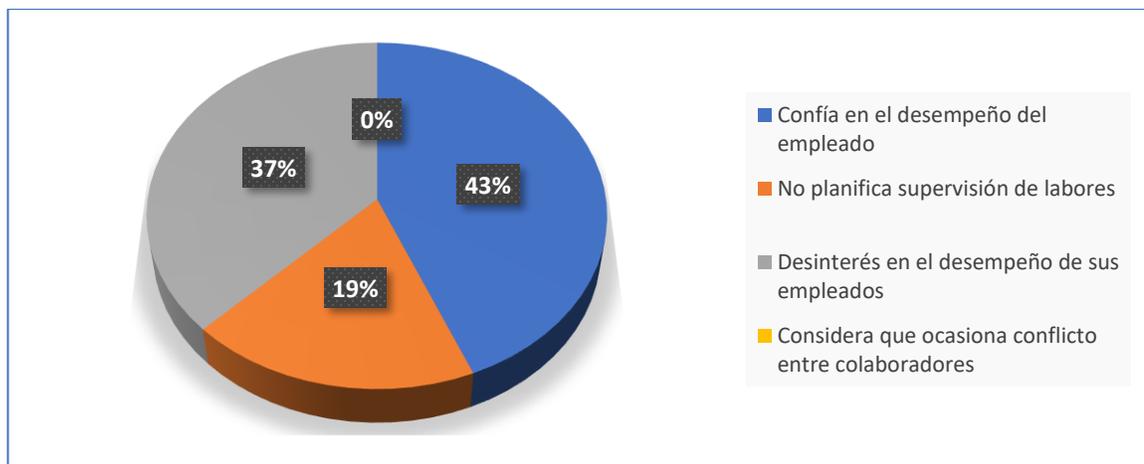
Objetivo: Identificar los motivos por los cuales no supervisan el trabajo del empleado.

Tabla No. 6

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Confía en el desempeño del empleado	7	43%
No planifica supervisión de labores	3	19%
Desinterés en el desempeño de sus empleados	6	38%
Considera que ocasiona conflicto entre colaboradores	0	0%
Total	16	

n= 16 que representa a los empleados que afirman que no se realiza supervisión de labores.

Gráfico No. 6



Interpretación: Los resultados obtenidos reflejan que el 43% afirma como causa principal por la cual la dirección no supervisa sus labores es la confianza en el desempeño de su trabajo, el 56% restante atribuye la carencia de supervisión a que no tienen interés en el desempeño de los empleados y carencia de planificación para realizarla, cabe recalcar que la administración tiene la tarea de asegurar que sus prácticas de supervisión se realicen de forma constante, ya que esto se relaciona directamente con la motivación del empleado en la organización.

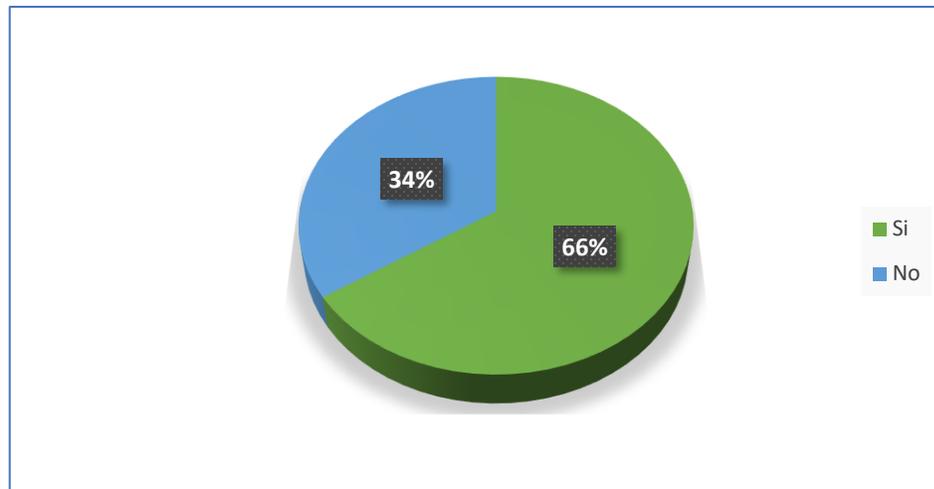
Pregunta 7: ¿La jefatura de la institución valora sus conocimientos, habilidades y actitudes con las cuales desempeñas sus actividades laborales?

Objetivo: Analizar si la jefatura muestra interés en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado.

Tabla No. 7

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	23	66%
No	12	34%
Total	35	100%

Gráfico No. 7



Interpretación: De los empleados encuestados se obtuvo que el 66% expresan que la jefatura reconoce sus conocimientos, habilidades y actitudes y el resto afirma que no le valoran, el reconocimiento es un criterio relevante que permite al empleado percibir que valoran el desempeño de su trabajo, a la vez proporciona herramientas a la jefatura de tomar decisiones, para determinar capacidades en los puestos.

Pregunta 8: ¿Porque piensa que la jefatura de la institución no reconoce sus conocimientos, habilidades, actitudes con las cuales desarrollo su trabajo?

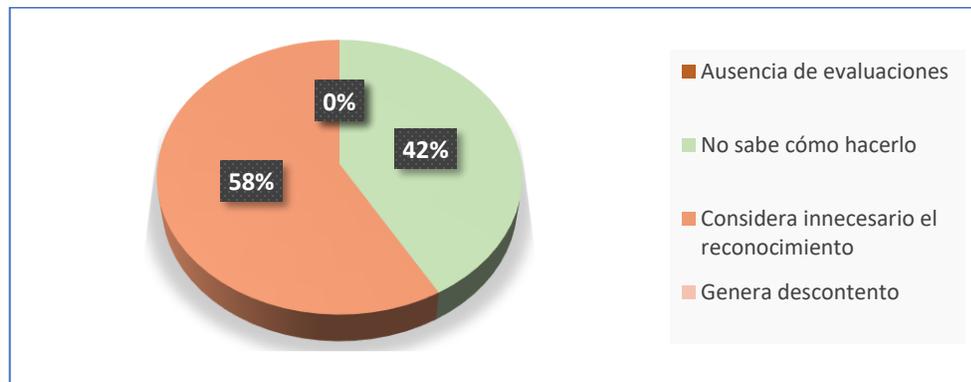
Objetivo: Determinar las variables que influyen para que no sea reconocido el trabajo realizado por los empleados.

Tabla No. 8

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Ausencia de evaluaciones	0	0%
No sabe cómo hacerlo	5	42%
Considera innecesario el reconocimiento	7	58%
Genera descontento	0	0%
Total	12	

*Nota el valor total representa un n=12, de los cuestionados que respondieron No a la pregunta No.7

Gráfico No. 8



Interpretación: De los empleados cuestionados el 58% considera que la jefatura no valora sus capacidades porque considera innecesario el reconocimiento el resto respondió que la jefatura no sabe cómo hacer el reconocimiento esto pone en evidencia la necesidad de un sistema sólido para reconocer las capacidades con las cuales se desempeña un puesto.

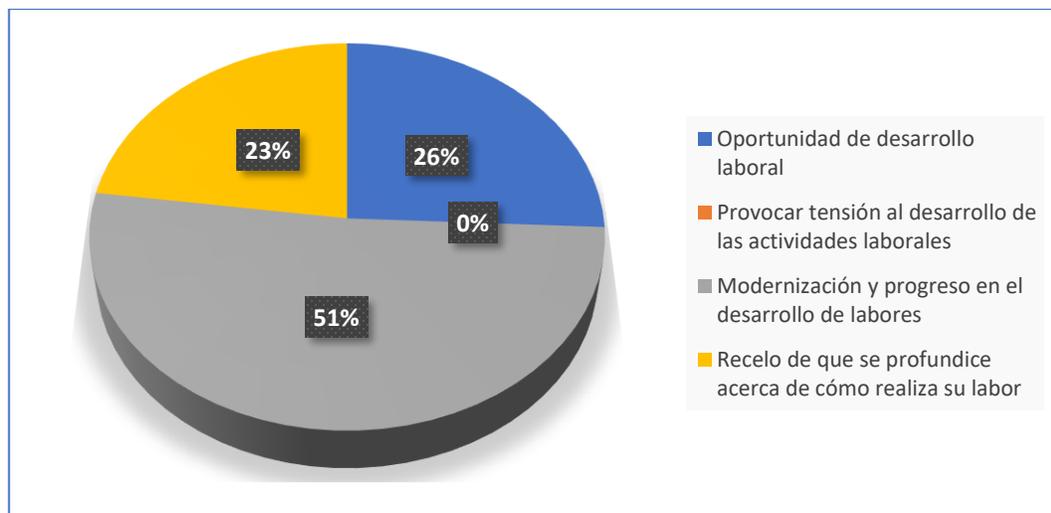
Pregunta 9: A su criterio, cuando se habla de evaluación de desempeño laboral, ¿Lo relaciona con?

Objetivo: Definir lo que piensa el empleado, sobre la evaluación de desempeño.

Tabla No. 9

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Oportunidad de desarrollo laboral	9	26%
Provocar tensión al desarrollo de las actividades laborales	0	0%
Modernización y progreso en el desarrollo de labores	18	51%
Recelo de que se profundice acerca de cómo realiza su labor	8	23%
Total	35	100%

Gráfico No. 9



Interpretación: La opinión recolectada de los empleados en relación a la evaluación de desempeño, el 51% determino que es modernización y progreso en el desarrollo de labores, el 26% menciono que es una oportunidad de desarrollo laboral mientras que el resto considera que genera recelo el profundizar acerca de cómo realiza su trabajo es importante conocer el criterio de los empleados con respecto a la evaluación de desempeño.

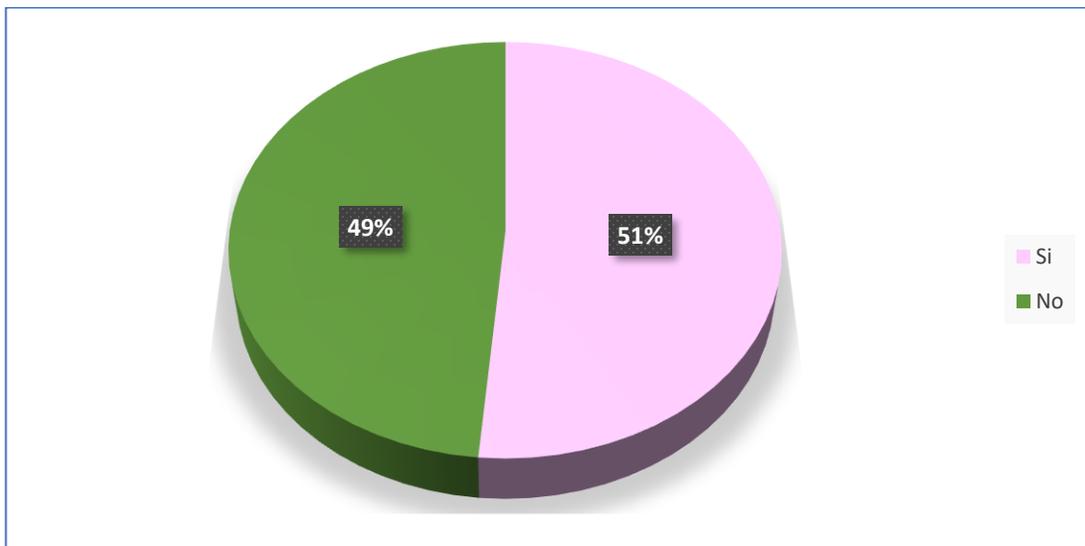
Pregunta 10: ¿Su jefe toma en cuenta opiniones que usted realiza respecto al trabajo, que desempeña con el fin de mejorarlo?

Objetivo: Determinar si el jefe de la institución considera la opinión de sus colaboradores

Tabla No. 10

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	18	51%
No	17	49%
Total	35	100%

Gráfico No. 10



Interpretación: Del total de los encuestados el 51% afirma que el jefe toma en cuenta sus opiniones para mejorar el desempeño del trabajo, el resto manifiesta que no, esto significa que la apertura de tomar en cuenta opiniones de los empleados contribuye a la mejora en el desempeño individual y organizacional dando la capacidad de aportar herramientas necesarias para el desarrollo laboral de los empleados.

Pregunta 11: ¿Por qué cree que su jefe no admite sugerencias sobre el trabajo realizado con el fin de mejorarlo?

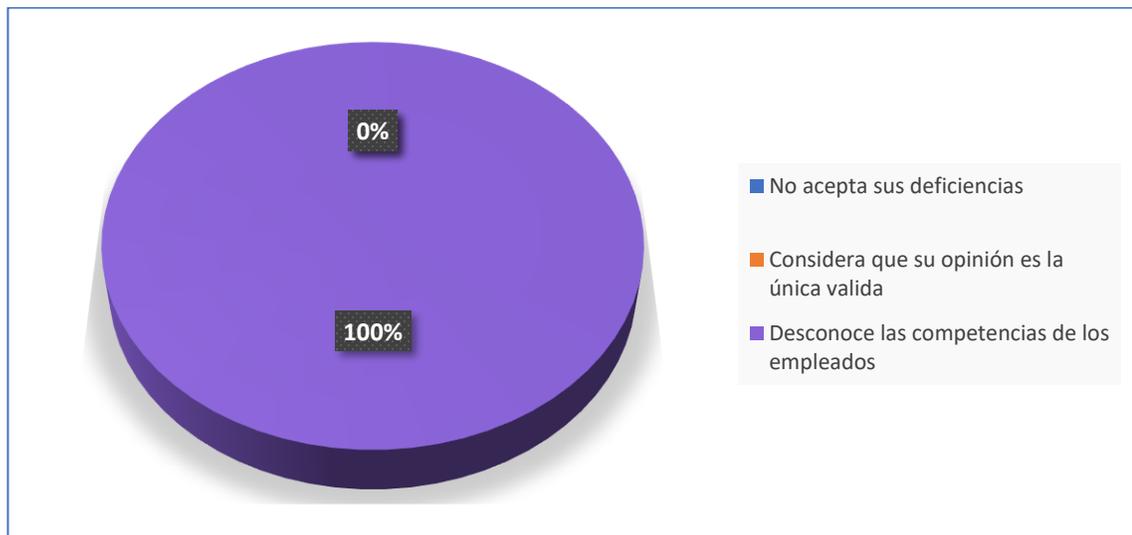
Objetivo: Conocer las variables por las cuales no se toma en cuenta la opinión del empleado.

Tabla No. 11

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
No acepta sus deficiencias	0	0%
Considera que su opinión es la única valida	0	0%
Desconoce las competencias de los empleados	17	100%
Total	17	100%

*Nota el valor total representa un n= 17, de los cuestionados que respondieron No en la pregunta No. 11

Gráfico No. 11



Interpretación: El total de los encuestados expresaron que la principal razón por la cual la jefatura no admite sugerencias sobre la realización del trabajo se debe a que no se conocen las competencias de los empleados es decir que existe poco interés en las cualidades y experiencia que cada empleado posee para ejecutar su trabajo.

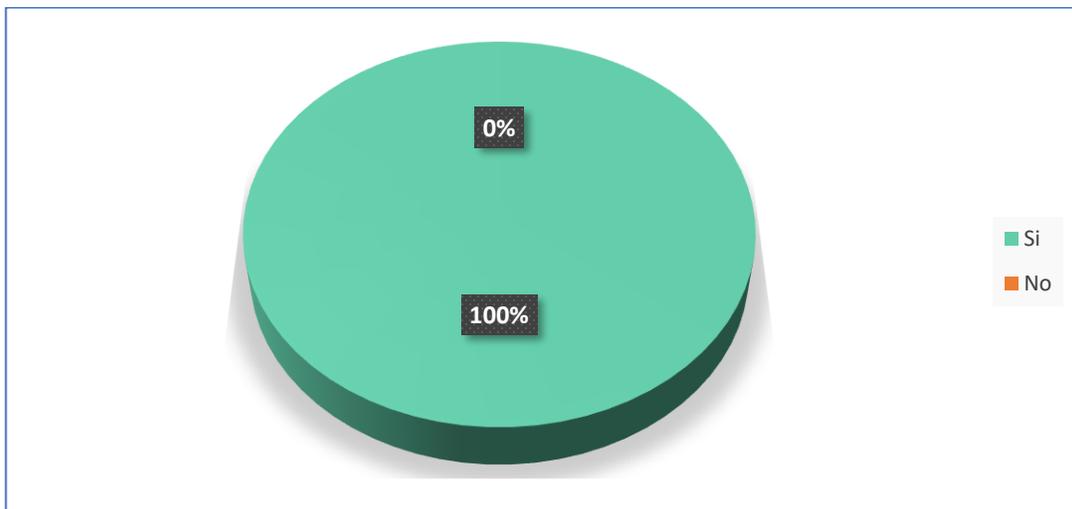
Pregunta 12: ¿Considera importante que la institución implemente evaluación de desempeño para los empleados?

Objetivo: Medir la relevancia de implementar evaluación de desempeño.

Tabla No. 12

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	35	100%
No	0	0%
Total	35	100%

Gráfico No. 12



Interpretación: El total de empleados de la institución considerado de suma importancia, la implementación de evaluación de desempeño. La idea de implementar la evaluación del personal supone que la jefatura defina metas organizacionales, desarrolle habilidades y capacidades y así evalúe de manera continúa obteniendo por medio de ello que se solventen deficiencias en el desempeño.

Pregunta 13: ¿Por qué no considera relevante que se incorpore evaluación de desempeño?

Objetivo: Estudiar las limitantes para la incorporación de evaluación de desempeño.

Tabla No. 13

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Fomenta la crítica no objetiva	0	0%
Requiere de capacitación	0	0%
Causa tensión entre los colaboradores	0	0%
Total	0	0%

Interpretación: Es notable que ningún empleado se niega a la implementación de evaluación de desempeño considerando así que no existen limitantes para evaluar el potencial de cada empleado, lo que permite que resulte la necesidad de incluir una estrategia organizacional que implique el mejoramiento de la fuerza laboral.

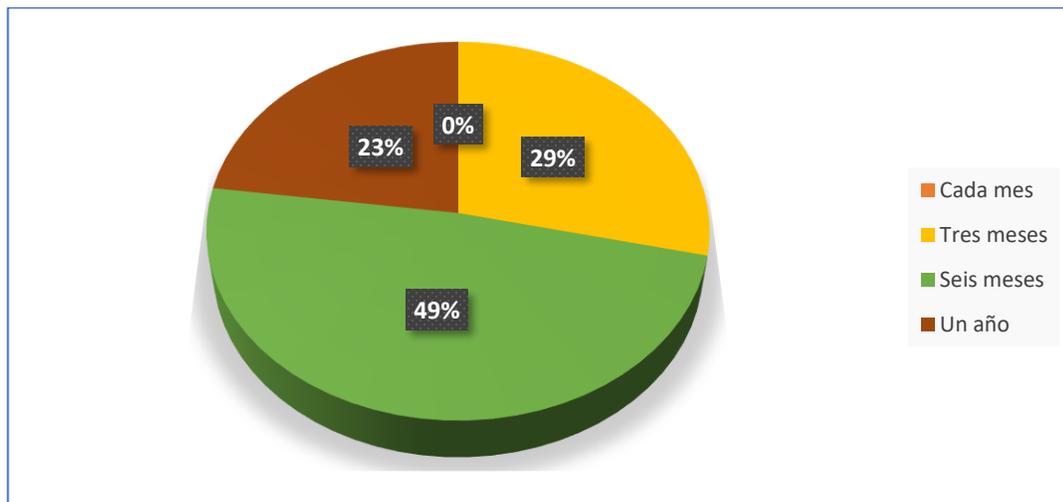
Pregunta 14: ¿Cada cuánto sería el tiempo oportuno para realizar evaluación de desempeño a los empleados?

Objetivo: Identificar cual es la fecha ideal para realizar la evaluación de desempeño en la institución.

Tabla No. 14

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Cada mes	0	0%
Tres meses	10	28%
Seis meses	17	49%
Un año	8	23%
Total	35	100%

Gráfico No. 14



Interpretación: El tiempo oportuno para realizar evaluación de desempeño laboral es cada seis meses según el 49% de los empleados, el 52% considera que el tiempo ideal es entre un año y tres meses esto plasma la importancia de determinar la periodicidad de las evaluaciones permitiendo de manera oportuna la retroalimentación sobre la realización del trabajo.

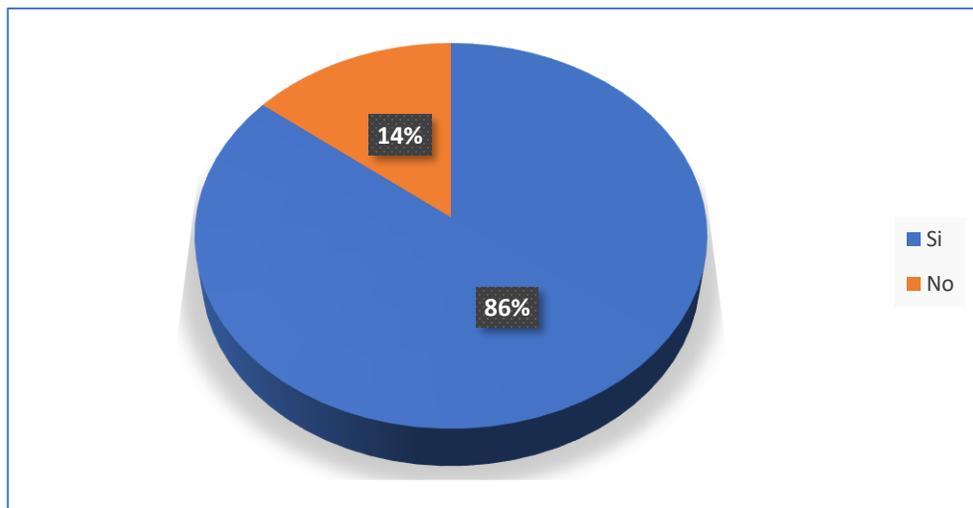
Pregunta 15: A su criterio, ¿Considera valioso que, con respecto a su desempeño, se recolecte opiniones de todos los empleados y usuarios implicados en las actividades laborales?

Objetivo: Identificar si al empleado, le interesa conocer la opinión de todos los involucrados en las actividades laborales.

Tabla No. 15

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	30	86%
No	5	14%
Total	35	100%

Gráfico No. 15



Interpretación: La evaluación de desempeño a implementar es basado en el modelo 360 grados, es relativamente uno de los más integrados el 86% de los empleados consideran aceptable la participación de las personas que tienen contacto directo con el trabajo del evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo mientras que el 14% opina que no le parece recolectar opiniones de todos los implicados en las actividades

Pregunta 16: ¿Por qué no le interesa conocer las opiniones de todos los involucrados, en las actividades que realiza en la institución?

Objetivo: Descubrir el desinterés de los empleados al involucrar a varias personas, en el proceso de evaluación de desempeño.

Tabla No. 16

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Por discrepancia en las relaciones sociales	0	0%
Tiende a ser abrumador recibir opinión de todas las fuentes	0	0%
Es complejo obtener resultados y datos concretos	5	100%
Total	5	100%

*Nota el valor total un n= 5, del total de cuestionados que respondieron No en la pregunta No. 15

Gráfico No. 16



Interpretación: La información obtenida de la mayoría, sobre el desinterés de conocer las opiniones de todos los involucrados en las actividades que desempeña el empleado da a demostrar que la variable más influyente que se percibe es debido a que los resultados y datos que proporcionará la evaluación será compleja.

Pregunta 17: A continuación, se mencionan una serie de factores de desempeño, que se tomaran en cuenta para realizar evaluación de desempeño. Según su criterio, enumere todos los factores colocando 1 al más importante y 5 al menos relevante

Objetivo: Evaluar los factores de evaluación de desempeño, y el grado de importancia indicado por el empleado

Tabla No.17

Factores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Motivación	26	74%
Calidad del trabajo	26	74%
Relaciones interpersonales	27	77%
Desarrollo Profesional	26	74%
Creatividad	23	66%
Integridad	26	74%
Planificación	23	66%
Responsabilidad	26	74%
Comunicación	29	83%
Iniciativa	26	74%
Total	35	

Interpretación: Los empleados de la institución identificaron los factores más relevantes que deben ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño de las actividades en los que se mencionan: Comunicación, Iniciativa, Motivación, Calidad de trabajo, Relaciones interpersonales, Desarrollo profesional, Integridad y Responsabilidad hay muchos factores que pueden influir en el proceso de la evaluación del desempeño sin embargo se destacan estos debido a que se encuentran relacionados entre sí y vinculados al desarrollo de las actividades que todos los empleados realizan dentro de la institución, lo que deja en evidencia que existe en la actualidad el interés por conocer el desempeño de los puestos de trabajo, reconocer los resultados y por medio de esto hacer aportes de mejora que sean alcanzables.

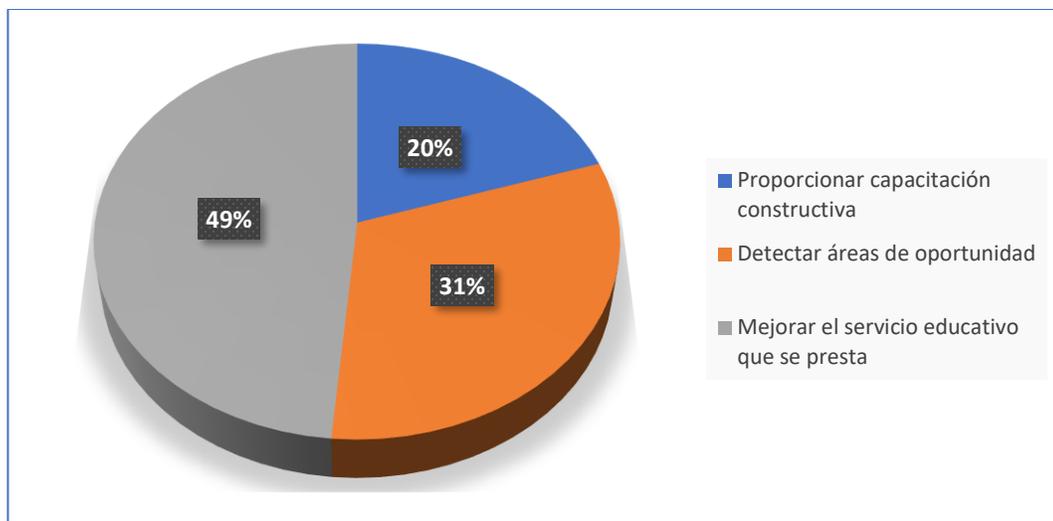
Pregunta 18: ¿Qué beneficio obtendría el Complejo Educativo Fe y Alegría, al evaluar su potencial?

Objetivo: Evidenciar los beneficios que obtendrá la institución al realizar evaluación.

Tabla No. 18

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Proporcionar capacitación constructiva	7	20%
Detectar áreas de oportunidad	11	31%
Mejorar el servicio educativo que se presta	17	49%
Total	35	100%

Gráfico No. 18



Interpretación: Una evaluación de desempeño posee múltiples beneficios, de acuerdo a los resultados obtenidos el 49% de los empleados mencionaron que la institución obtendrá como beneficio principal mejorar el servicio educativo que se brinda, mientras que el 51% manifiesta que serán proporcionar capacitaciones constructivas y detectar áreas de oportunidad esto significa que los beneficios obtenidos contribuirán directamente a determinar las causas de las deficiencias en el desempeño del empleado.

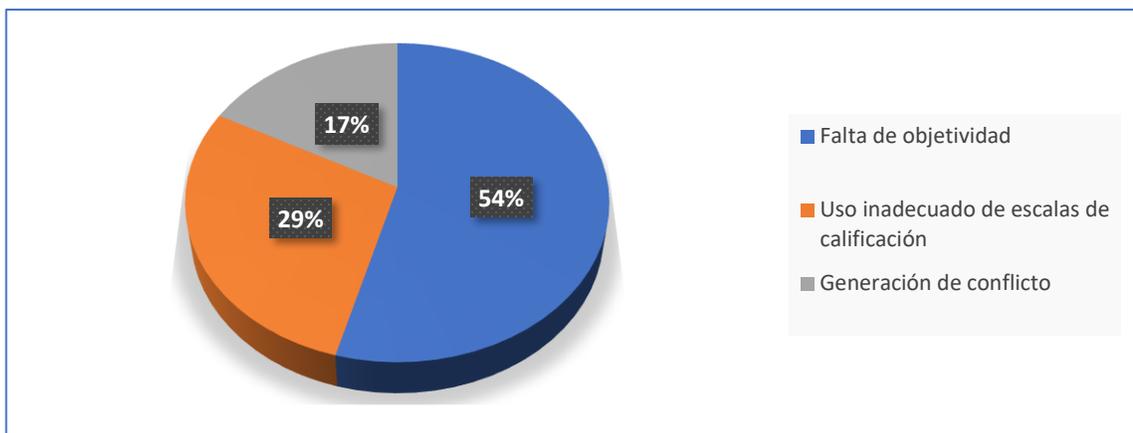
Pregunta 19: ¿Cuál sería el principal problema que se presentaría al momento de implementar evaluación de desempeño en la institución?

Objetivo: Definir los principales problemas que surgen al implementar evaluación de desempeño.

Tabla No. 19

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Falta de objetividad	19	54%
Uso inadecuado de escalas de calificación	10	29%
Generación de conflicto	6	17%
Total	35	100%

Gráfico No. 19



Interpretación: El 54% de los empleados afirmó que el principal problema al momento de realizar evaluación de desempeño sería la falta de objetividad, el 29% considera que las dificultades serán el uso inadecuado de las escalas de calificación mientras que el resto considera que la generación de conflicto esto quiere decir que en la implementación se debe tomar en cuenta criterios de evaluación que sean medibles de manera oportuna sin embargo es una ventaja que los empleados hallan identificado anteriormente los factores que tienen que ver en el desarrollo del trabajo que realizan.

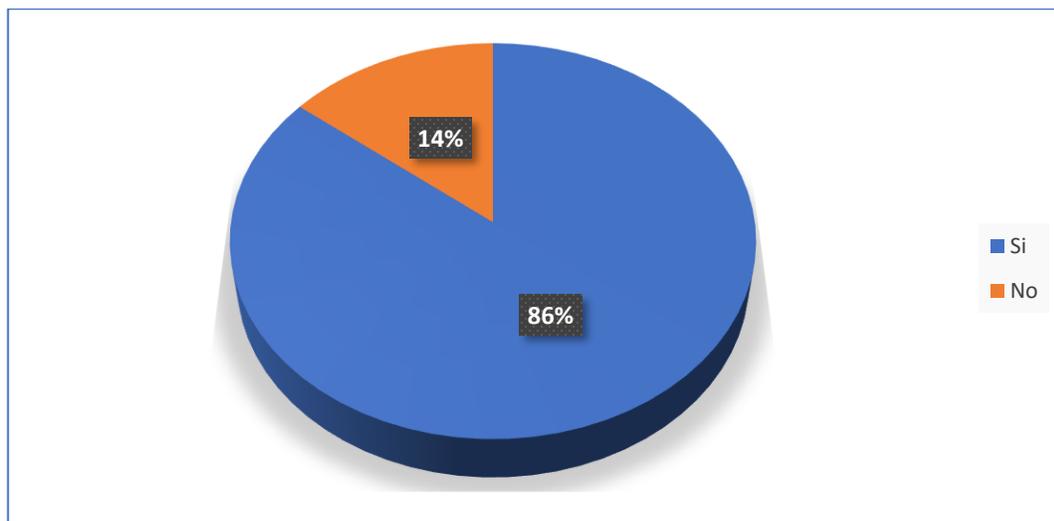
Pregunta 20: ¿Podría considerar que el proceso de evaluación del desempeño para empleados, sería una herramienta fundamental para promover el desarrollo laboral en la institución?

Objetivo: Indagar si los empleados consideran que el desarrollo laboral se facilitara por medio de la evaluación de desempeño

Tabla No. 20

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	30	86%
No	5	14%
Total	35	100%

Gráfico No. 20



Interpretación: El 84% de los empleados de la institución expresan que implementar el proceso de evaluación de desempeño contribuye directamente al desarrollo de la fuerza laboral mientras que el 14% considera que no contribuirá cabe señalar la importancia de este proceso los datos que se obtendrán acerca de las evaluaciones serán esenciales para identificar fortalezas y debilidades de un empleado y determinar su potencial.

Pregunta 21: ¿Por qué opina que el proceso de evaluación de desempeño no fomenta el desarrollo laboral de los empleados en la institución?

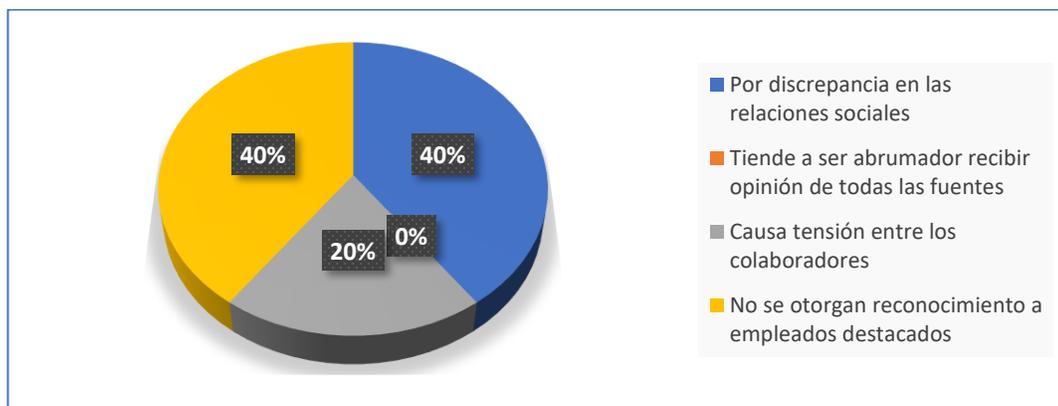
Objetivo: Analizar las razones por las cuales una evaluación, no permitiría el desarrollo laboral en la institución.

Tabla No. 21

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Por discrepancia en las relaciones sociales	2	40%
Tiende a ser abrumador recibir opinión de todas las fuentes	0	0%
Causa tensión entre los colaboradores	1	20%
No se otorgan reconocimiento a empleados destacados	2	40%
Total	5	100%

*Nota el valor total representa un n=5, de los cuestionados que respondieron No en la pregunta No. 20

Gráfico No. 21



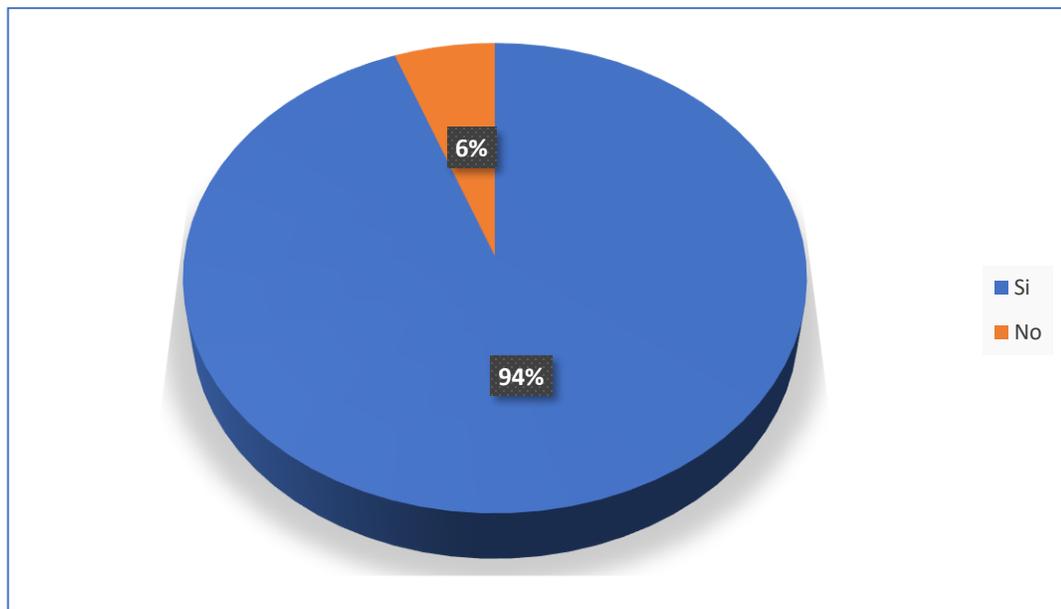
Interpretación: En la gráfica se muestra la poca diferencia en las opiniones con respecto a que el proceso de evaluación no fomenta el desarrollo laboral, el 80% de los empleados señalan que la falta de reconocimiento y la divergencia en las relaciones sociales son las variables más destacadas, mientras que el resto afirma que el proceso de evaluación causa tensión esto significa que la jefatura de la institución debe garantizar la credibilidad en el proceso de evaluación de desempeño.

Pregunta 22: ¿Considera importante darle seguimiento a los resultados que se obtenga al realizar la evaluación del desempeño

Objetivo: Identificar la importancia de dar seguimiento a los resultados obtenidos de una evaluación de desempeño.

Tabla No. 22

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	33	94%
No	2	6%
Total	35	100%



Interpretación: Del total de los cuestionados el 94% considera de suma importancia darles seguimiento a los resultados por lo que implica, que la información de la evaluación proveniente de todos los participantes en el proceso, otorgue retroalimentación 360 grados para efectuar el desarrollo laboral de los empleados el resto de los empleados no considera importante darles seguimiento a los resultados.

Pregunta 23: ¿Por qué no considera fundamental el dar continuidad a los resultados obtenidos a través de una evaluación de desempeño?

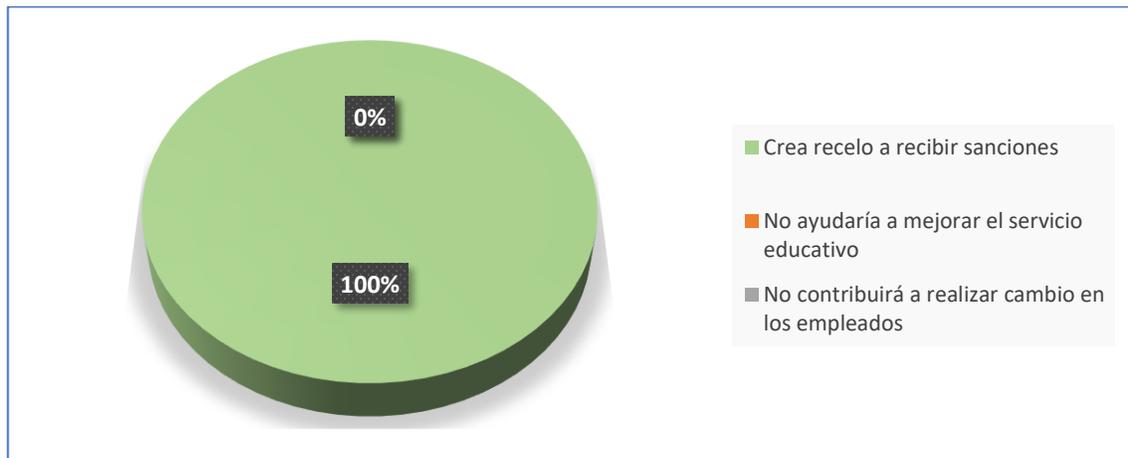
Objetivo: Investigar las causas por las cuales no es considerado relevante, dar seguimiento a los resultados de la evaluación.

Tabla No. 23

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Crea recelo a recibir sanciones	2	100%
No ayudaría a mejorar el servicio educativo	0	0%
No contribuirá a realizar cambio en los empleados	0	0%
Total	2	100%

*Nota el valor total representa un n=2, de los cuestionados que respondieron No en la pregunta No. 22

Gráfico No. 23



Interpretación: Es claro que la mayoría considera que dar continuidad a una evaluación de desempeño para los empleados creará recelo a recibir sanciones según los resultados obtenidos en el proceso esto deja en evidencia que pocos empleados son los que estarían en desacuerdo sin embargo solo consiste en crear la cultura de evaluación de desempeño.

ANEXO No. 6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ESTUDIANTES.

Parte I: Preguntas generales sobre evaluación del desempeño

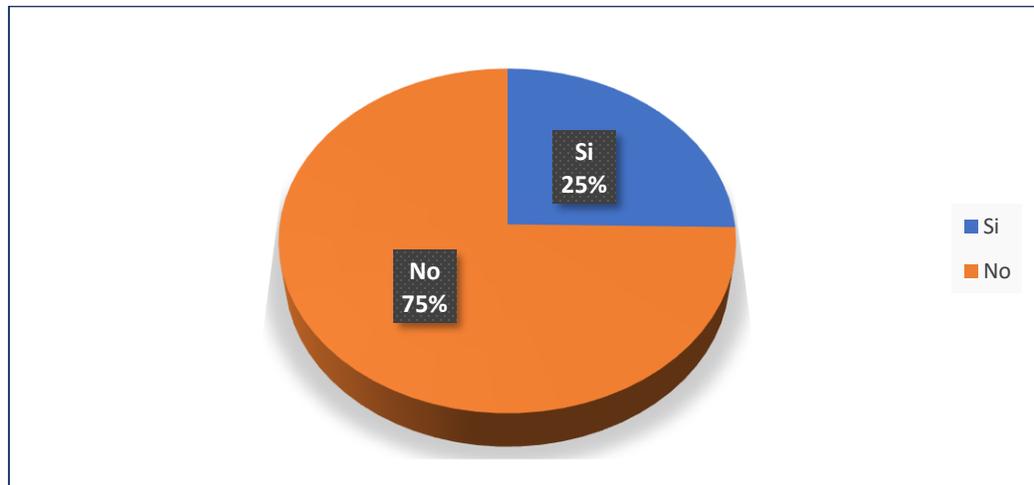
Pregunta 1: ¿Ha participado en alguna evaluación de desempeño hacia los empleados del Complejo Educativo Fe y Alegría?

Objetivo: Investigar si los estudiantes evalúan el desempeño de los empleados de la institución.

Tabla No.1

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	25	25%
No	74	75%
Total	99	100%

Gráfico No.1



Interpretación: Un 75% de los encuestados no ha participado en alguna evaluación de desempeño hacia los empleados de la institución, y el resto afirmó que si habían participado en evaluaciones hacia los empleados. Por tanto, lo anterior da la pauta a que existe la necesidad de evaluar a todo el personal que labora en la institución.

Pregunta 2: ¿Cuántas veces ha evaluado a los empleados de la institución?

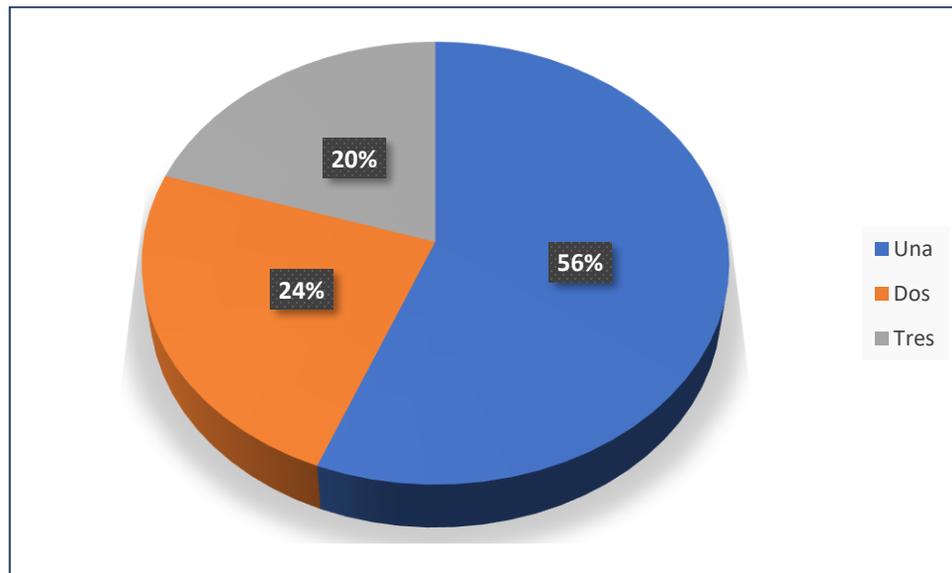
Objetivo: Identificar la cantidad de veces que son evaluados los empleados.

Tabla No. 2

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Una	14	56%
Dos	6	24%
Tres	5	20%
Total	25	100%

*Nota: el valor total representa un n=25, de los cuestionarios que respondieron Si en la pregunta No. 1

Gráfico No.2



Interpretación: Un 80% de estudiantes encuestados realizó evaluación del desempeño entre una y dos veces en el año, y el 20% restante lo hicieron tres veces. Lo ideal dentro de una organización o institución es realizar las evaluaciones dos veces al año. Por tanto, existe la necesidad de cambiar el periodo en que deben ser evaluados los empleados a dos veces al año con el propósito para mejorar su desempeño.

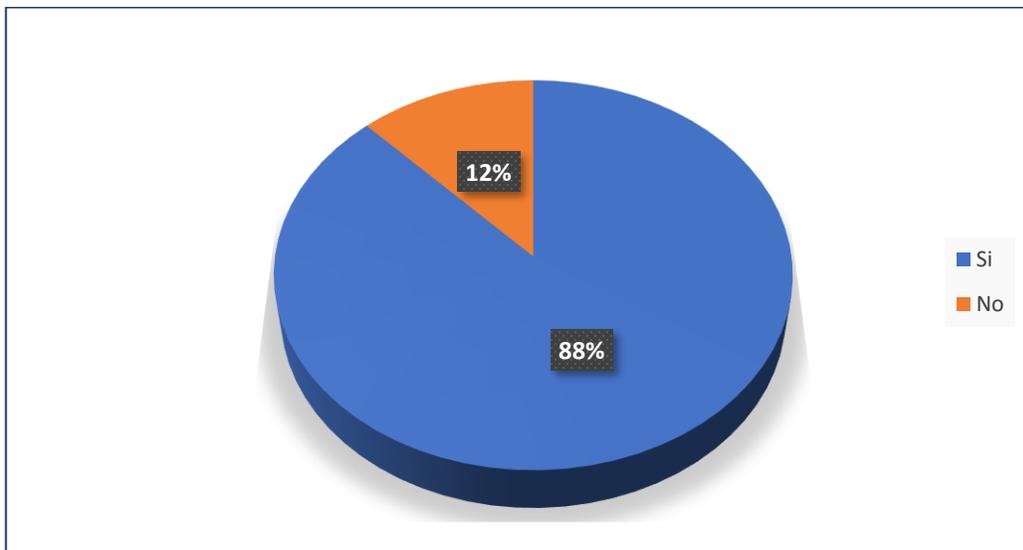
Pregunta 3. ¿Considera que, al implementar evaluación de desempeño en el cual usted, pueda dar a conocer las deficiencias que observa en los empleados, pueda ser un elemento importante para la mejora continua del servicio que recibe?

Objetivo: Establecer la importancia de involucrar a los estudiantes en la evaluación del desempeño de los empleados.

Tabla No. 3

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	87	88%
No	12	12%
Total	99	100%

Gráfico No. 3



Interpretación: De los estudiantes encuestados el 88% considera que, al implementarse un sistema de evaluación del desempeño, sería un elemento importante para mejorar el servicio que reciben por parte de los empleados y el resto considera que no es un elemento importante para la mejora continua del servicio que reciben. El implementar una evaluación de desempeño trae consigo beneficios para todas las partes involucradas en una institución, los cuales sirven para brindar un servicio de mayor calidad.

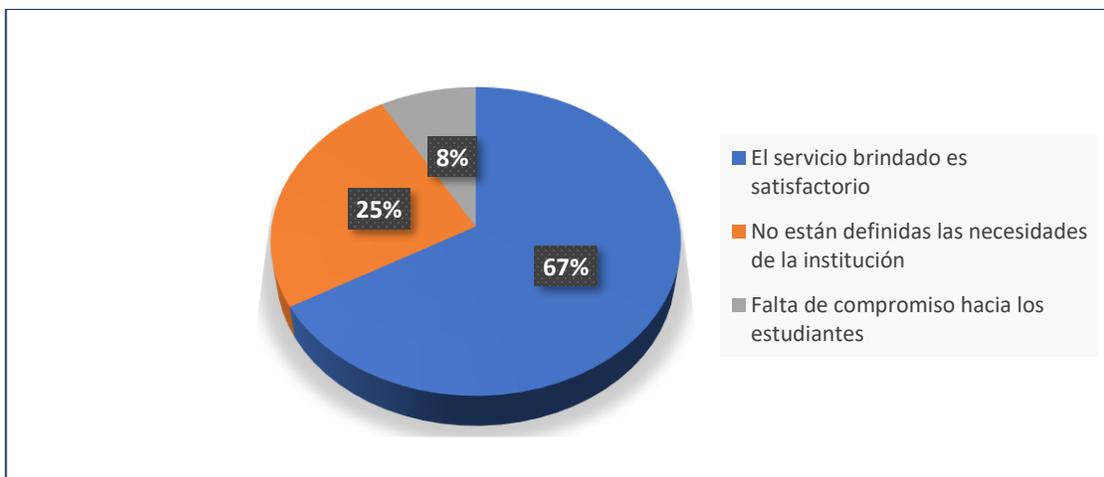
Pregunta 4: ¿Por qué considera que implementar evaluación de desempeño no contribuiría a mejorar el servicio que recibe?

Objetivo: Analizar la razón por la cual los estudiantes no consideran importante implementar evaluación del desempeño.

Tabla No. 4

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
El servicio brindado es satisfactorio	8	67%
No están definidas las necesidades de la institución	3	25%
Falta de compromiso hacia los estudiantes	1	8%
Total	12	100%

Gráfico No.4



Interpretación: Los estudiantes consideran con un 67% que no es necesaria la implementación de evaluación de desempeño, ya que el servicio que brinda la institución es satisfactorio, mientras que un 25% opina que no están definidas las necesidades de la institución y el 8% de ellos opina que existe una ausencia de compromiso hacia los estudiantes. Independientemente si el usuario se siente satisfecho con el servicio que recibe, dentro de una institución es indispensable efectuar evaluaciones de desempeño a los empleados, con el fin de crear en estos un sentido de compromiso hacia el cliente.

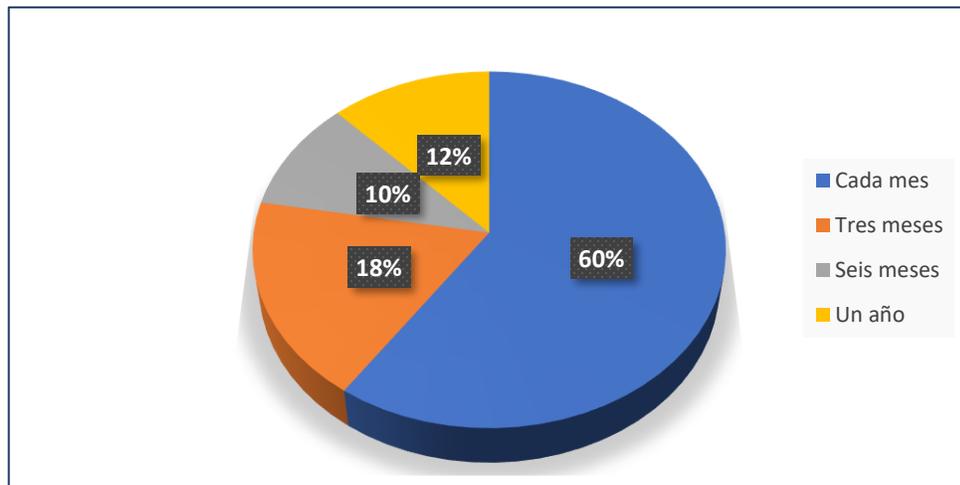
Pregunta 5: Al implementar evaluación de desempeño para los empleados del Complejo Educativo Fe y Alegría ¿Cuál considera usted debería ser el tiempo oportuno para la ejecución de dicha evaluación?

Objetivo: Establecer un periodo de tiempo idóneo para efectuar las evaluaciones a los empleados.

Tabla No. 5

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Cada mes	59	60%
Tres meses	18	18%
Seis meses	10	10%
Un año	12	12%
Total	99	100%

Gráfico No. 5



Interpretación: Del total de encuestados el 60% considera que el tiempo idóneo para hacerlo es cada mes, un 18% cada tres meses, y el 22% cada seis meses y cada año. Establecer un periodo de tiempo idóneo para realizar evaluaciones es de suma importancia, por tanto, el tiempo idóneo para efectuar evaluaciones de desempeño es cada seis meses, para dar un lapso de tiempo en que el empleado pueda fortalecer sus áreas deficientes y puedan cumplir con los objetivos marcados.

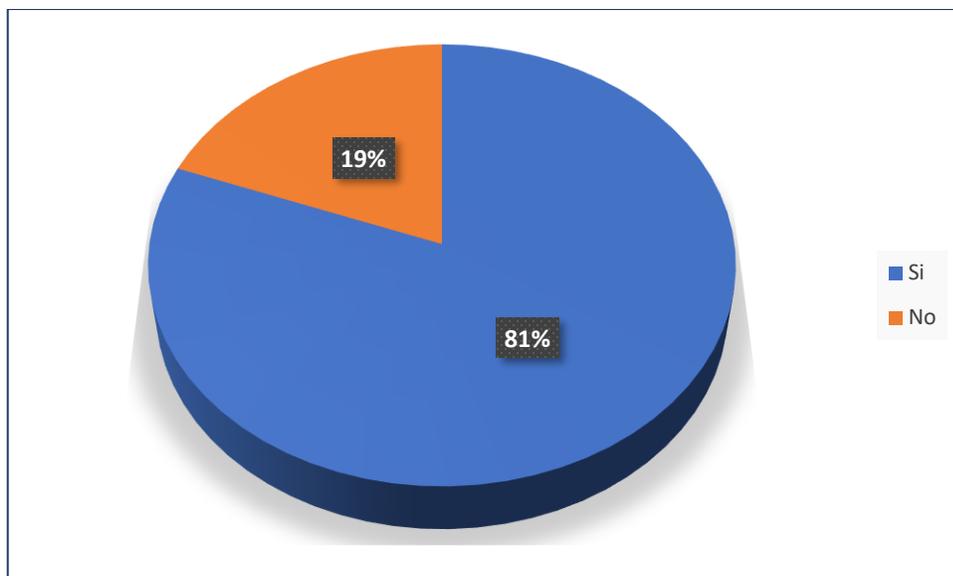
Pregunta 6: Considera usted ¿Que la institución satisface su necesidad de formación académica y servicios administrativos?

Objetivo: Determinar la satisfacción de los estudiantes por la atención al cliente y formación académica que se les brinda.

Tabla No. 6

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	80	81%
No	19	19%
Total	99	100%

Gráfico No.6



Interpretación: El 81% de encuestados opina que la institución si satisface sus necesidades de formación académica y servicios administrativos, mientras que el resto considera que esas necesidades no están siendo cubiertas; lo cual implica que dentro del centro escolar a la mayoría se les satisface sus necesidades.

Pregunta 7: ¿Por qué considera que la institución no satisface la necesidad de formación académica y servicios administrativos?

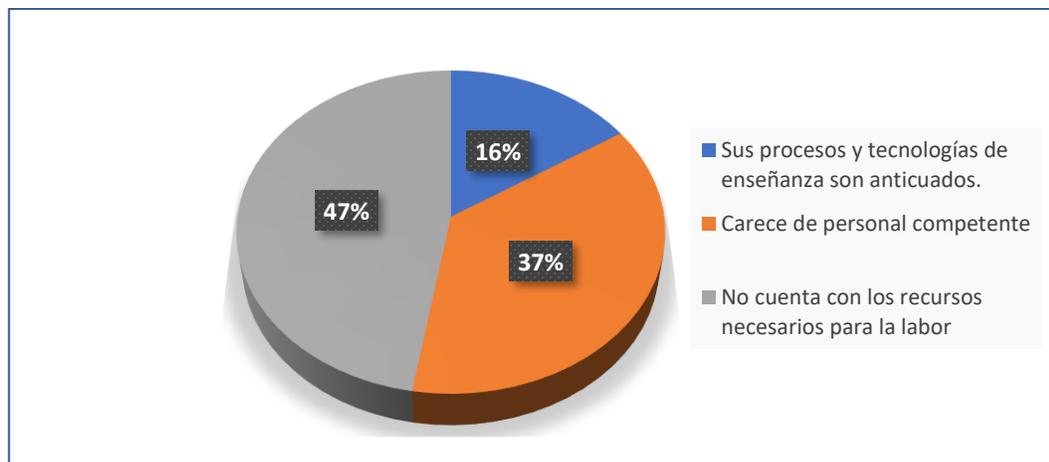
Objetivo: Determinar la necesidad de satisfacción de los estudiantes.

Tabla No. 7

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Sus procesos y tecnologías de enseñanza son anticuados.	3	16%
Carece de personal competente	7	37%
No cuenta con los recursos necesarios para la labor	9	47%
Total	19	100%

*Nota: el valor total representa un n=19 de los cuestionados que respondieron No en la pregunta No. 6

Gráfico No.7



Interpretación: Según los datos obtenidos los estudiantes consideran no satisfactorio el servicio que reciben ya que, un 16% considera que sus procesos y tecnologías de enseñanza son anticuados, el 37% opina que carece de personal competente y el 47% opina que el personal no cuenta con los recursos necesarios para realizar sus labores de manera eficiente. En la mayoría de instituciones o empresas existen usuarios que consideran que no satisfacen sus necesidades, por tanto, al contar con un sistema de evaluación de desempeño las empresas pueden aumentar la satisfacción de sus clientes y mejorar sus servicios.

Parte II: Preguntas sobre evaluación de desempeño en el personal docente.

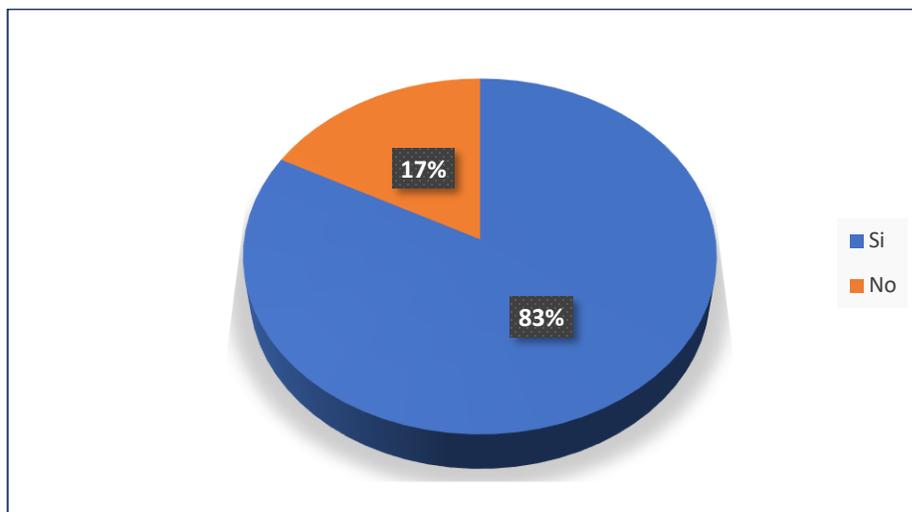
Pregunta 8: Considera usted, ¿Qué el servicio educativo que le brinda la institución es de calidad, aportando los resultados deseados para su proceso de aprendizaje?

Objetivo: Saber si un servicio de calidad aporta resultados positivos al proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Tabla No. 8

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	82	83%
No	17	17%
Total	99	100%

Gráfico No.8



Interpretación: Del total de estudiantes encuestados el 83% opina que el servicio educativo que brinda la institución es de la calidad, lo cual es un beneficio para su proceso de aprendizaje, y el resto opina que la educación que se les brinda no es de calidad y que no les aporta resultados deseados para su proceso de aprendizaje, lo cual indica que la institución necesita tener un mejor control del desempeño de los docentes, mediante un sistema de evaluación, que ayude a detectar áreas de mejora.

Pregunta 9: ¿Por qué opina que el servicio que le brinda no es de calidad?

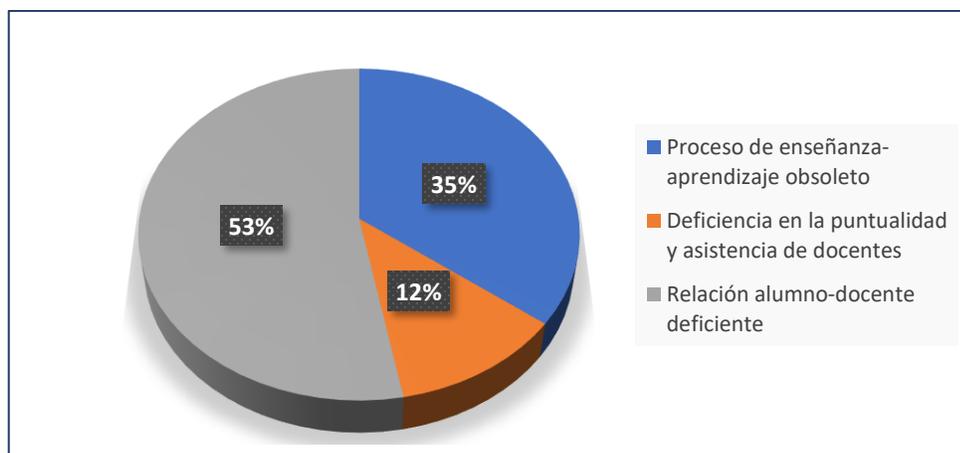
Objetivo: Identificar porque los estudiantes consideran que el servicio educativo que se le presta no es de calidad.

Tabla No. 9

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Proceso de enseñanza-aprendizaje obsoleto	6	35%
Deficiencia en la puntualidad y asistencia de docentes	2	12%
Relación alumno-docente deficiente	9	53%
Total	17	100%

*Nota: el valor total representa un n= 17 de los cuestionados que respondieron No en la pregunta No. 8

Gráfico No. 9



Interpretación: El porcentaje de estudiantes que considera que no es de calidad el servicio que se les brinda, es a razón de que existe una relación alumno-docente deficiente con una representación del 53%, un 35% opina que el proceso de enseñanza-aprendizajes es obsoleto, y el 12% opina que existe deficiencia en la puntualidad y asistencia de docentes. Para que la educación sea de calidad es necesario implementar un sistema de gestión que permita simplificar procesos, eliminar fallos, errores y costos. Con el fin de desarrollar en el estudiante las competencias, conocimientos y habilidades para integrarse en el mundo laboral.

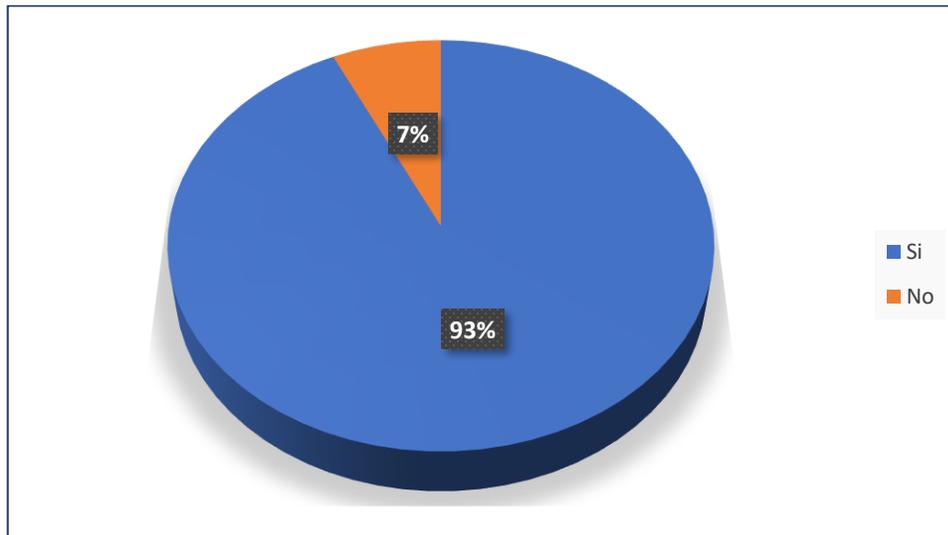
Pregunta 10: Le parece indispensable, para su formación escolar ¿Realizar evaluación de desempeño acerca del trabajo realizado por los docentes de la institución?

Objetivo: Determinar la importancia de la evaluación del desempeño, para una formación académica satisfactoria.

Tabla No. 10

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	92	93%
No	7	7%
Total	99	100%

Gráfico No. 10



Interpretación: La mayoría de los encuestados con un 93 % les parece indispensable para su formación escolar realizar evaluación de desempeño acerca del trabajo que efectúan los docentes y solo un 7% no considera indispensable evaluar el trabajo que realizan los docentes. Lo que indica que en el centro escolar es de suma importancia implementar un sistema de evaluación que le permita al docente potenciar sus habilidades y conocimientos, para que este puede otorgar una formación académica efectiva a los estudiantes.

Pregunta 11: ¿Por qué le parece que no es importante para el proceso de formación escolar, la utilización de evaluación de desempeño para los docentes?

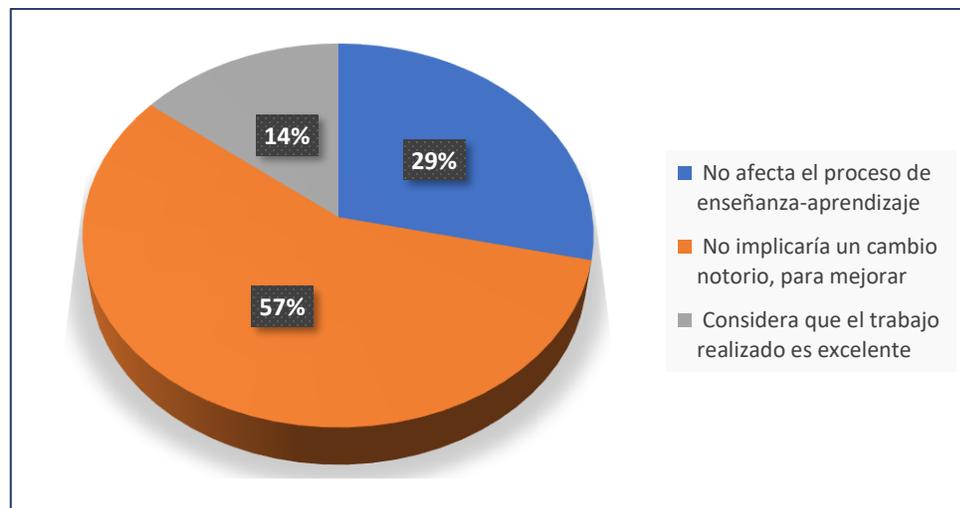
Objetivo: Analizar las causas porque no es indispensable realizar evaluaciones.

Tabla No.11

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
No afecta el proceso de enseñanza-aprendizaje	2	29%
No implicaría un cambio notorio, para mejorar	4	57%
Considera que el trabajo realizado es excelente	1	14%
Total	7	100%

*Nota: el valor del total representa un n= 7 de los cuestionados que respondieron No en la pregunta No. 10

Gráfico No.11



Interpretación: Los resultados muestran que el 57% de los estudiantes que consideran que la utilización de evaluación de desempeño, no implicaría un cambio notorio, el 29% no afecta el proceso de enseñanza-aprendizaje, y el resto considera que el trabajo realizado es excelente. Aunque para una parte de los estudiantes no sea importante la implementación de la evaluación de desempeño, es necesario que en el centro escolar se implemente ya que esto crea en el estudiante un pensamiento crítico, y a la institución le ayuda para mejorar de manera permanente.

Pregunta 12: A continuación, se mencionan una serie de factores de desempeño a evaluar, sobre las actividades realizadas por los docentes dentro de la institución. Según su criterio, enumere todos los factores colocando 1 al más importante y 5 al menos relevante.

Objetivo: Establecer que factores son más relevantes que otros al momento de desarrollar actividades.

Tabla No. 12

Factores	Frecuencia Absoluta	
	1	5
Motivación	60	39
Calidad del trabajo	59	40
Relaciones interpersonales	78	21
Desarrollo Profesional	31	68
Creatividad	70	29
Integridad	70	29
Planificación	68	31
Responsabilidad	64	35
Comunicación	62	37
Iniciativa	69	30
Total	99	

Interpretación: Se recolectó información de los estudiantes de la institución sobre los factores más relevantes para evaluar el desempeño de los docentes, dentro de los cuales están: Iniciativa, Relaciones interpersonales, Creatividad e Integridad. Otro porcentaje bastante representativo destacan: Motivación, Calidad de trabajo, Planificación, Responsabilidad y Comunicación para realizar evaluación del desempeño se requiere definir parámetros de evaluación, es donde nace la idea de distinguir los que guardan una relación estrecha con las actividades realizadas por los empleados y los resultados esperados según el puesto de trabajo.

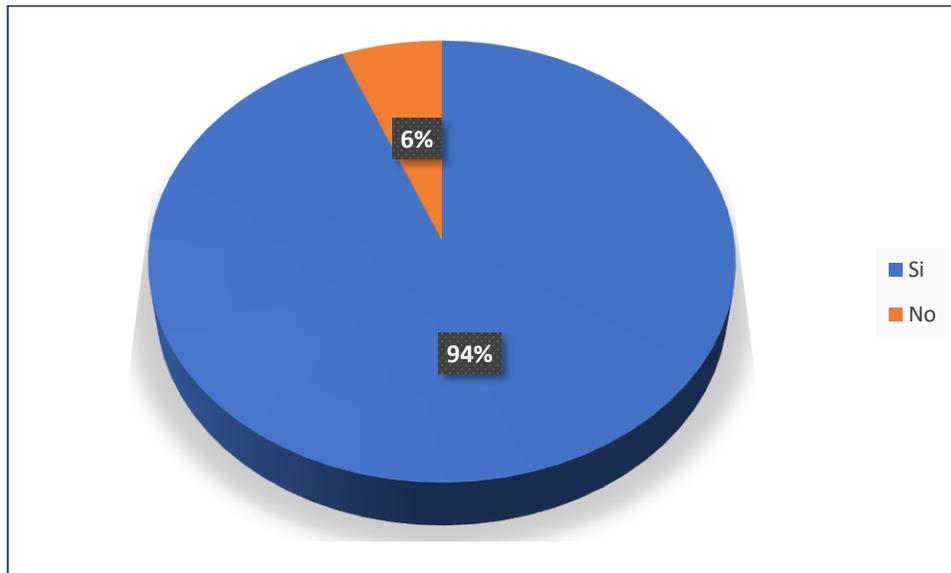
Pregunta 13: ¿Considera que, al evaluar los factores antes mencionados, contribuiría a mejorar el servicio educativo, que recibe de parte de los docentes de la institución?

Objetivo: Conocer si los factores establecidos contribuyen a la mejora del servicio brindado.

Tabla No. 13

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	93	94%
No	6	6%
Total	99	100%

Gráfico No.13



Interpretación: La mayoría de los encuestados afirmó con un 93% que los factores a evaluar contribuirían a mejorar el servicio, mientras que el resto considera que no. Es elemental reconocer que todo evaluador del desempeño, en este caso los estudiantes tienen determinadas expectativas sobre la conducta del personal que deberán evaluar, por tanto, al ser los principales beneficiarios sus expectativas deben ser de las más importantes.

Pregunta 14: ¿Porque considera que no contribuiría a la mejora de los servicios que recibe?

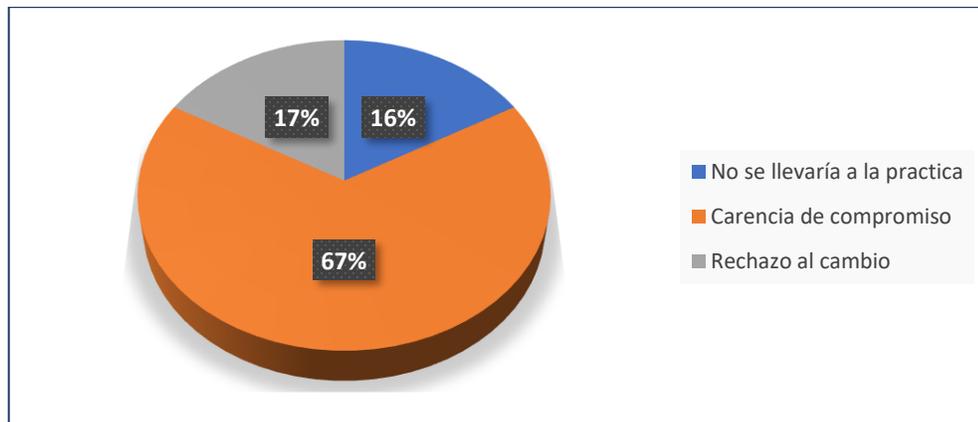
Objetivo: Determinar el por qué no contribuirían de alguna manera los factores establecidos para mejorar el servicio brindado.

Tabla No. 14

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
No se llevaría a la practica	1	17%
Carencia de compromiso	4	67%
Rechazo al cambio	1	17%
Total	6	100%

*Nota: el valor total representa un n=6 de los cuestionados que respondieron que No en la pregunta No. 13

Gráfico No.14



Interpretación: De los estudiantes cuestionados que consideran que los factores mencionados no harán un aporte significativo en la mejora del servicio educativo expresan que el principal motivo es que habrá carencia de compromiso por parte de los empleados de la institución con una representación del 67%, mientras que el 34% considera que no se llevaría a la práctica y existiría un rechazo al cambio. Aunque el porcentaje de estudiantes que opinan que no contribuirían es mínimo es importante tomar en consideración que los estudiantes perciben la carencia de compromiso que de sus docentes hacia ellos.

Parte III: Preguntas sobre evaluación de desempeño en el personal administrativo.

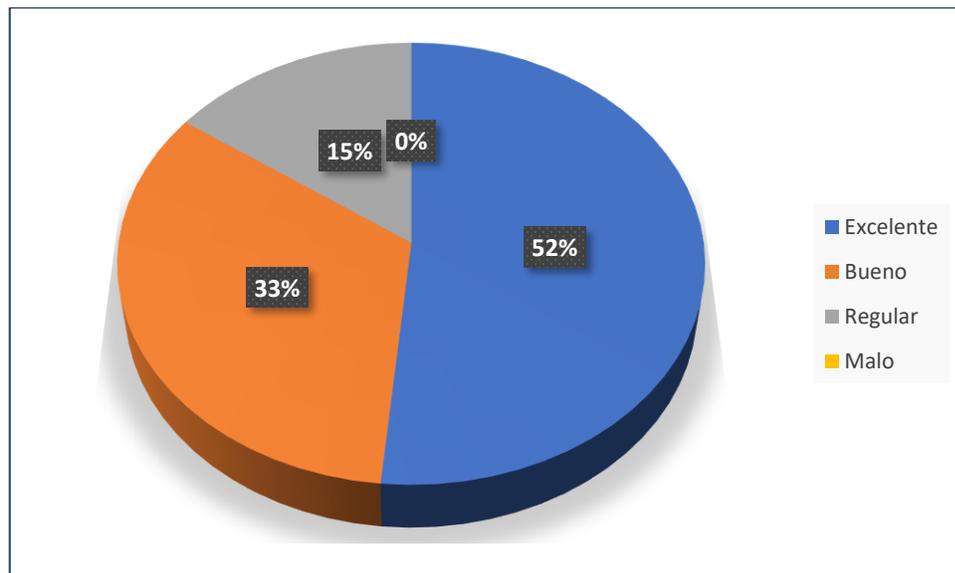
Pregunta 15: ¿Cómo evalúa el servicio brindado por el personal administrativo (secretarías, director y subdirector) en la institución?

Objetivo: Indagar la calidad del servicio administrativo que se le brinda a los estudiantes.

Tabla No.15

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Excelente	51	52%
Bueno	33	33%
Regular	15	15%
Malo	0	0%
Total	99	100%

Gráfico No.15



Interpretación: Para el 83% de los estudiantes de la institución el servicio brindado por el personal administrativo es excelente y bueno, el resto considera que es regular. Esto indica que el desarrollo de las actividades administrativas satisface las necesidades de los usuarios aportando así mismo obtener el éxito en la labor que corresponde al empleado.

Pregunta 16: ¿Por qué considera que es regular o malo?

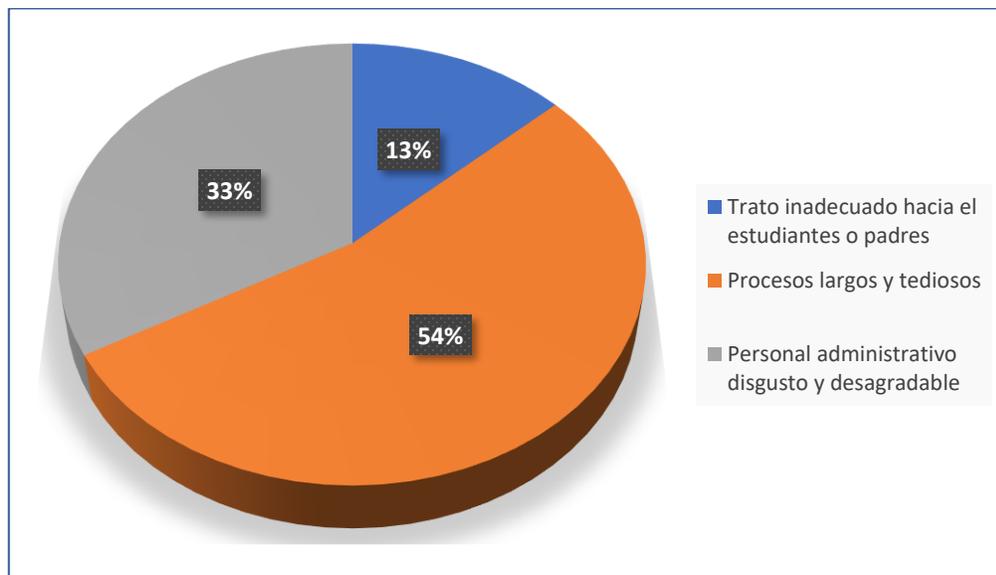
Objetivo: Investigar el por qué el servicio que se les brinda a los estudiantes es regular o malo.

Tabla No. 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Trato inadecuado hacia el estudiantes o padres	2	13%
Procesos largos y tediosos	8	54%
Personal administrativo disgusto y desagradable	5	33%
Total	15	100%

*Nota el valor del total representa un n=15 de los cuestionados que respondieron Regular o Malo en la pregunta No. 15

Gráfico No.16



Interpretación: De acuerdo al 54% de los cuestionados que consideran que el servicio administrativo es regular o malo atribuyen como principal razón es que los procesos son largos y tediosos, el 33% personal administrativo disgusto y desagradable y el 13% trato inadecuado hacia el estudiante o padres. Lo que da la pauta a que se debe supervisar el desempeño del personal hacia el usuario, además de mejorar procesos y actitudes de cada empleado.

Pregunta 17: A continuación, se mencionan una serie de factores de desempeño a evaluar, sobre las actividades realizadas por el personal administrativo dentro de la institución. Según su criterio, enumere todos los factores colocando 1 al más importante y 5 al menos relevante.

Objetivo: Establecer que factores son más relevantes que otros al momento de desarrollar actividades administrativas.

Tabla No. 17

Factores	Frecuencia Absoluta	
	1	5
Motivación	60	39
Calidad del trabajo	56	43
Relaciones interpersonales	45	54
Desarrollo Profesional	54	45
Creatividad	51	48
Integridad	53	46
Planificación	51	48
Responsabilidad	54	45
Comunicación	49	50
Iniciativa	43	56
Total	99	

Interpretación: De los datos obtenidos de los estudiantes sobre los factores a evaluar al personal administrativo que tienen mayor relevancia están: Motivación, Calidad del trabajo, Desarrollo profesional, Responsabilidad, Integridad, creatividad y Planificación. Y en menor proporción Relaciones interpersonales, comunicación e Iniciativa. Dichos factores son un elemento importante a considerar al momento de evaluar ya que ayudan a que el empleado tenga un desempeño óptimo y pueda brindar un servicio de calidad, y así satisfacer las necesidades de los estudiantes.

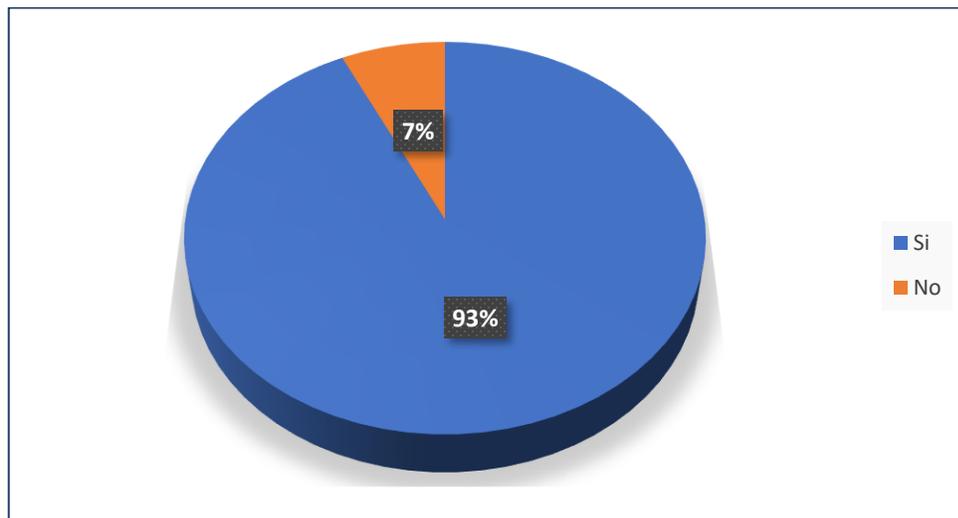
Pregunta 18: ¿Considera que, al evaluar los factores antes mencionados, contribuiría a mejorar el servicio, que recibe de parte del personal administrativo de la institución?

Objetivo: Conocer si los factores establecidos contribuyen a la mejora del servicio brindado.

Tabla No.18

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	92	93%
No	7	7%
Total	99	100%

Gráfico No. 18



Interpretación: El 93% de los encuestados considera que los factores antes mencionados si contribuirían a mejorar el servicio que reciben por parte del personal administrativo, y el 7% restante considera que no contribuirían a que se les brinde un mejor servicio por parte de los empleados administrativos. Existen una serie de factores y cualidades de un empleado que se pueden medir durante un periodo de tiempo determinado, lo cual ayuda al empleado a alcanzar el desempeño ideal, y por tanto a que la institución mejore sus servicios.

Pregunta 19: ¿Porque considera que no contribuiría a la mejora de los servicios del personal administrativo que recibe?

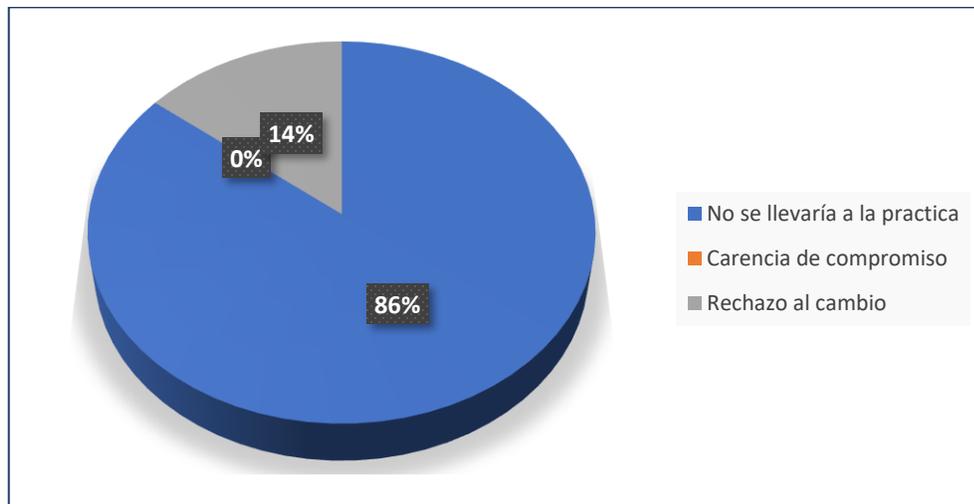
Objetivo: Determinar el por qué no contribuirían de alguna manera los factores establecidos para mejorar el servicio brindado.

Tabla No. 19

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
No se llevaría a la practica	6	86%
Carencia de compromiso	0	0%
Rechazo al cambio	1	14%
Total	7	100%

*Nota: el valor total representa un n= 7 de los cuestionados que respondieron que No en la pregunta No. 18

Gráfico No.19



Interpretación: Según los datos recolectados el 86% opino que los factores a evaluar no contribuirían a mejorar el servicio por parte del personal administrativo a razón que consideran que estos no se llevarían a la práctica, mientras que el 14% considera que existiría un rechazo al cambio por parte de los empleados. Muchas veces los empleados de una organización se niegan al cambio y optan por el acomodo laboral, para no salirse de su zona de confort y adquirir nuevos conocimientos e innovación.

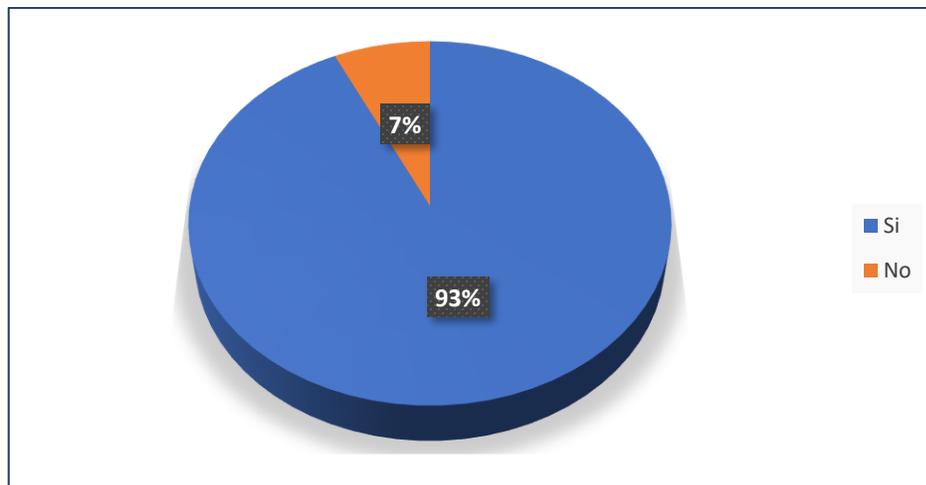
Pregunta 20: ¿Considera que implementar evaluación de desempeño ayudaría al personal administrativo de la institución a mejorar sus habilidades y actitudes con respecto al trato a los estudiantes?

Objetivo: Conocer la perspectiva de los estudiantes sobre la ventaja de implementar un modelo de evaluación de desempeño.

Tabla No. 20

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	92	93%
No	7	7%
Total	99	100%

Gráfico No.20



Interpretación: Del total de encuestados el 93% opina que el implementar una evaluación de desempeño al personal administrativo ayudaría a mejorar sus habilidades y actitudes al momento de interactuar con los estudiantes; y el resto considera que no ayudaría a mejorar al personal administrativo. Se debe tener claro que cualquier sistema de evaluación del desempeño debe servir para que el trabajador mejore, es decir que al implementarse esta en el centro escolar ayudaría a mejorar tanto habilidades como actitudes para con los estudiantes.

Pregunta 21: ¿Porque considera que la evaluación de desempeño no ayudaría al personal administrativo a mejorar sus habilidades y actitudes?

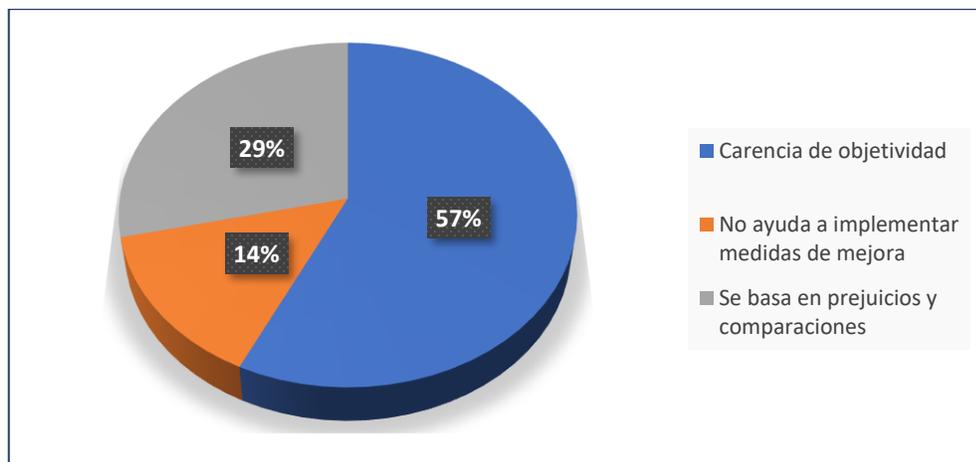
Objetivo: Indagar las causas por las cuales se considera que no ayudaría a la mejora en los empleados de la institución.

Tabla No. 21

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Carencia de objetividad	4	57%
No ayuda a implementar medidas de mejora	1	14%
Se basa en prejuicios y comparaciones	2	29%
Total	7	100%

*Nota: el valor total representa un n=7 de los cuestionados que respondieron No en la pregunta No. 20

Gráfico No.21



Interpretación: Según los datos obtenidos el 57% considera que existiría carencia de objetividad, mientras que un 29% opina que la evaluación se basa en prejuicios y comparaciones y un 14% que no ayuda a implementar medidas de mejora. Al momento de realizar las revisiones de las evaluaciones se cometen errores que afectan los resultados de uno o más empleados y que ocasiona que estos no sean fiables e impiden que se realice un verdadero seguimiento a la evolución del desempeño de los colaboradores y tomar decisiones respectivas para optimizar su productividad.