

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



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO EL MODELO 360 GRADOS, PARA
FORTALECER LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y
CULTURAL CANAL 10”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

SÁNCHEZ CHICAS, AMELIA

SOSA MALDONADO, OLGA XIOMARA

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO MÁSTER. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO MÁSTER. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO ARIAS

COORDINADOR
DE SEMINARIO LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

FEBRERO 2014

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios todopoderoso por haberme permitido llegar a este momento, por darme la fortaleza y sabiduría para emprender mis estudios y finalizarlos, en especial a MIS PADRES Rouger Alfonso Sánchez Chávez y Concepción Chicas por ser el mejor ejemplo de superación, A MI HERMANA Ana Lissette Sánchez de Martínez, por apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de mi carrera, y a mi familia por estar siempre a mi lado aún en las dificultades, A MI COMPAÑERA Olga Xiomara Sosa Maldonado, por el sacrificio que demostró y ASESORA Licda. Marseilles Aquino Arias, por darnos la dirección en el desarrollo de este trabajo y por su valiosa asesoría.

Amelia Sánchez Chicas

Doy gracias a Dios todo poderoso por brindarme sabiduría, perseverancia y fortaleza necesarias en cada etapa de mi vida y por permitirme culminar una de las metas más importante para mí. A mis padres, hermanos y seres especiales en mi vida por su apoyo, amor y comprensión en todo momento. A mi compañera Amelia Sánchez por trabajar tan arduamente como un buen equipo para lograr este gran y anhelado triunfo.

Olga Xiomara Sosa Maldonado

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
CAPÍTULO I	
“GENERALIDADES DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10, ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS”	
INTRODUCCIÓN.....	iii
A. GENERALIDADES DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES DE LA PRESIDENCIA... 1	
1. VISIÓN.....	1
2. MISIÓN.....	1
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	2
B. GENERALIDADES DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10.....	2
1. ANTECEDENTES.....	2
2. MISIÓN.....	8
3. VISIÓN.....	8
4. VALORES.....	8
5. GIRO DE LA EMPRESA.....	9
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	10
7. MARCO LEGAL.....	12
C. GENERALIDADES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	14
1. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	14
2. DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	15
3. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	17

4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	18
5. ¿POR QUÉ SE EVALUA?.....	19
6. USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	21
7. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	25
8. PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	26
9. ESTABLECIMIENTO DE LOS CRITERIOS DEL DESEMPEÑO (ESTÁNDARES).....	27
10. ERRORES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	31
11. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	32
12. DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	32
13. ELEMENTOS COMUNES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	33
14. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	35
15. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	36
D. NIVELES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	39
a) EVALUACIÓN 90 GRADOS.....	39
b) EVALUACIÓN 180 GRADOS.....	39
c) EVALUACIÓN 270 GRADOS.....	39
d) EVALUACIÓN 370 GRADOS.....	39
E. GENERALIDADES DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	40
1. DEFICIENCIA DE MODELO.....	40
2. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN.....	40
3. ANTECEDENTES DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	41
4. DEFINICIONES DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	41

5. OBJETIVOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	42
6. IMPORTANCIA DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	43
7. USOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	45
8. VENTAJAS DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	45
9. DESVENTAJAS DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	46
10.APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	46
11.PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS....	47
12.IMPORTANCIA DE RESULTADOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	48

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10”

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	50
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	52
D. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	52
E. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	53
1. OBSERVACION DIRECTA	53
2. ENTREVISTA	53
3. ENCUESTA	53
F. INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	54
1. PRESENCIA EN CAMPO	54
2. GUÍA DE LA ENTREVISTA	54
3. CUESTIONARIO	54
G. TIPO DE INVESTIGACIÓN	54

H. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	55
I. FUENTES DE INFORMACIÓN	55
1. FUENTES PRIMARIAS	55
2. FUENTES SECUNDARIAS	55
J. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	55
K. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	56
L. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO ACTUAL DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10.	113
1. ENCUESTA REALIZADA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10	113
a) ASPECTOS GENERALES DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10	113
2. ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10	116
a) ASPECTOS GENERALES DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10	116
3. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10	118
M. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO EL MODELO 360 GRADOS, PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10”

A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	124
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	124
1. OBJETIVO GENERAL	124
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	124
C. PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10.	125
INTRODUCCIÓN	128
1. PROPÓSITO DEL MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ..	129
2. ÁMBITO DE APLICACIÓN	129
3. CONCEPTO FUNDAMENTAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..	129
4. CUÁNDO PODRÁ MODIFICARSE EL MANUAL DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	130
I. OBJETIVOS DEL MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	130
II. ALCANCE DEL MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	130
III. POLÍTICAS DEL MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	131
IV. COMPONENTES DEL MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..	133
V. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	134
1. RESPONSABLES DEL PROCESO	134
2. TIPOS DE EVALUADOR	135
3. MÉTODO DE EVALUACIÓN	136
4. REALIMENTACIÓN Y NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS	138
5. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	140

6. INFORME INDIVIDUAL DE REALIMENTACIÓN 360 GRADOS RESUMIDO	155
VI. COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN	156
VII. RECURSOS A UTILIZAR	160
VIII. PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN	161
D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	162
BIBLIOGRAFÍA.....	164
ANEXOS	166

RESUMEN

La evaluación del desempeño es una de las piezas clave para alinear la administración de los recursos humanos con la estrategia de la empresa. El poder didáctico de la evaluación periódica del desempeño es mucho mayor si tiene efectos sobre la parte variable de la retribución del trabajador. Además, la evaluación del desempeño permite fundamentar un primer diagnóstico de las necesidades formativas del trabajador, así como su plan de desarrollo profesional dentro de la organización. Y sirve de feedback a los procesos de reclutamiento, selección y formación de los recursos humanos.

Con base a lo anterior, el objetivo principal de la investigación, consiste en proponer un sistema de evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados, para fortalecer las competencias del personal de Televisión Educativa y Cultural Canal 10, con la finalidad de que la herramienta pueda utilizarse para conocer las áreas de mejora del personal, contribuir al mejoramiento de la productividad laboral de la Institución, tanto a nivel gerencial como operativo. Para poder realizar un diagnóstico actual de la situación de la Institución referente al tema investigación, se utilizaron instrumentos como: observación directa, entrevista y encuesta, para la recolección de insumos necesarios que permitieron conocer la percepción que tiene los empleados frente al ambiente donde desempeñan sus funciones de trabajo, además permitió medir y analizar las habilidades, conocimientos y comportamientos que estos poseen.

Se determinó una población de 163 empleados distribuidos en diferentes áreas, con una muestra de 69 empleados, de los cuales se entrevistaron a 37 personas de nivel administrativo y 32 de nivel operativo. Además, se consideró a 12 de nivel ejecutivo. Se realizó

la tabulación e interpretación de los datos de la información acerca del manejo que Televisión Educativa y Cultural hace con respecto a la evaluación del desempeño del personal, conociendo de esa manera que no existen mecanismos de evaluación ni normativas para el desarrollo del mismo, y se tuvo una percepción de los factores que se deben tomar en cuenta al momento de evaluar a su personal, con lo cual se hizo el diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño laboral en el canal.

Después de realizar los análisis respectivos, se percibió que los empleados tienen una respuesta positiva ante las realizaciones de evaluaciones del desempeño, ya que como ellos mencionan esto les permite desarrollarse más en su puesto de trabajo. Por tanto, se recomienda que la Institución, establezca a corto plazo, un plan de evaluación del desempeño laboral, lo cual beneficiaría tanto a los empleados como a la empresa en general, dado que en el personal de Canal 10, existe una respuesta positiva ante la realización de la misma.

INTRODUCCIÓN

Para que una empresa u organización posea un buen desarrollo empresarial tomando en cuenta las funciones establecidas en las organizaciones es indispensable contar con un talento humano capacitado y adecuado. Para que éstas cuenten con un equipo de personas competentes que genere valor en el logro de los resultados corporativos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

Dado que el talento humano es la base primordial del desarrollo de una organización, muchas se han visto en la necesidad de crear métodos que les ayuden a definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), que contribuyan a una mayor productividad y liderazgo, y que a su vez las hagan unas organizaciones más competitivas y esto se logra a través de la Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional es decir, la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes (diálogo continuo) lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados.

Con base en lo anterior, el presente capítulo se presentan los aspectos teóricos y puntos claves que se deben tomar en cuenta al momento de elaborar la evaluación del desempeño, su importancia, objetivos que persigue (alineados con los de la empresa), niveles de la evaluación del desempeño y el modelo de evaluación 360 grados. Así como también las generalidades de Televisión Educativa y Cultural Canal 10 en donde se desarrollara la investigación.

CAPÍTULO I

“GENERALIDADES DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10, ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS”

A. GENERALIDADES DE LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES DE LA PRESIDENCIA

1. Visión

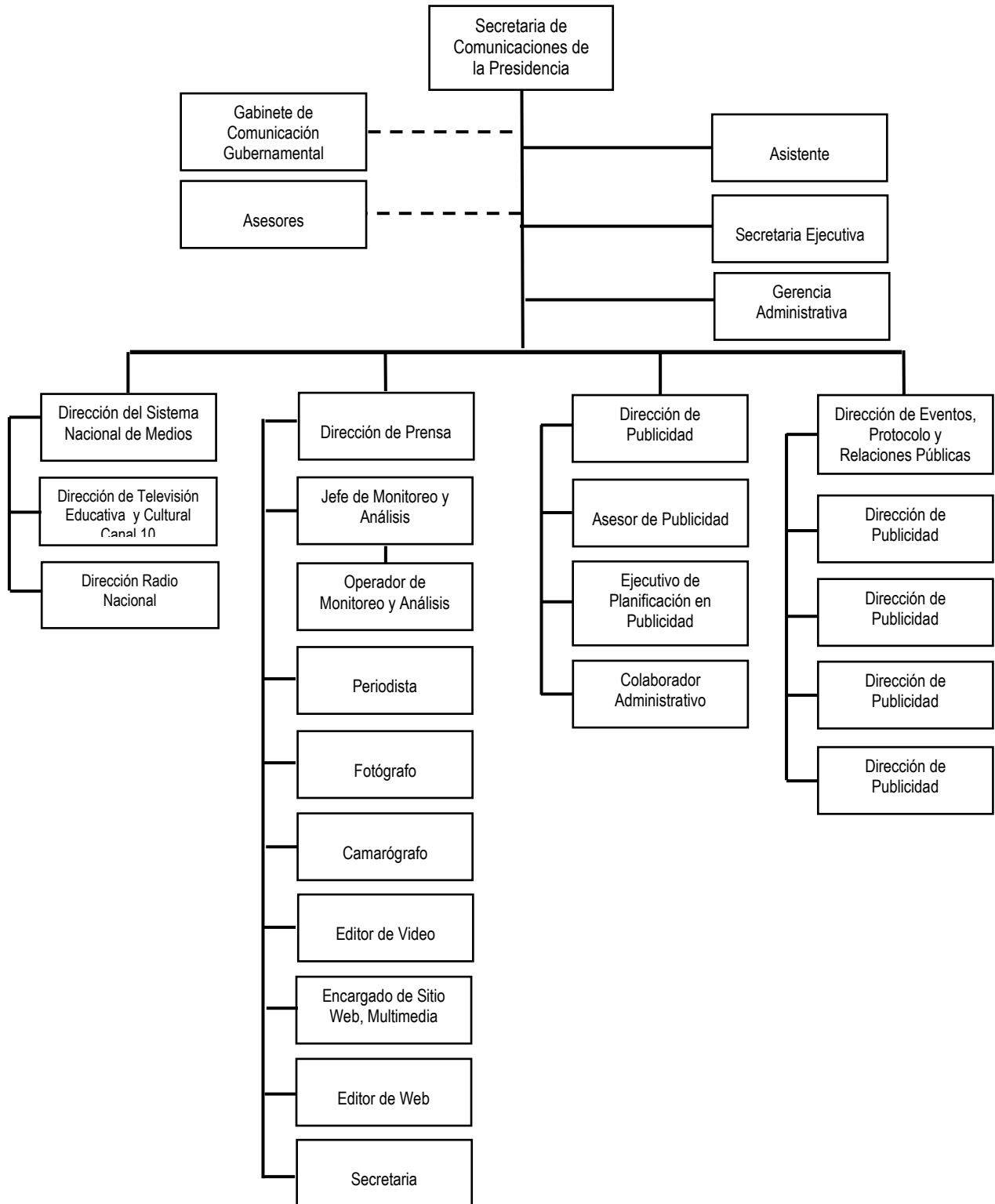
Ser una institución profesional y con capacidad para lograr una amplia, oportuna y eficaz comunicación entre el Gobierno de la República, la sociedad salvadoreña y la comunidad internacional, con el fin de dar a conocer las obras, proyectos, logros y demás actividades que realiza el Órgano Ejecutivo.

2. Misión

Somos la Institución que establece las políticas y lineamientos estratégicos de comunicación, para las dependencias del Órgano Ejecutivo, para garantizar una amplia y efectiva comunicación con la sociedad salvadoreña y la comunidad internacional, sobre las distintas políticas, acciones y programas que desarrolla el Gobierno Central.

3. Estructura Organizativa

Organigrama de Secretaria de Comunicaciones de la Presidencia



Fuente: Información proporcionada por la Jefa de Recursos Humanos de Canal 10 Licda. Ingrid Ardón.

B. GENERALIDADES DE TELEVISIÓN EDUCATIVA CULTURAL CANAL 10

1. Antecedentes

La Televisión Educativa de El Salvador fue el proyecto exitoso para la educación en el país, a mediados de la década de los sesentas, tiempo en el que se realizó una nueva reforma educativa, para atender a:

- Casi un millón de personas analfabetas
- Gran cantidad de niños sin escolaridad
- Con un 80% de deserción escolar
- Pocos maestros graduados (muchos idóneos)

El 18 octubre de 1963, por Acuerdo Ejecutivo No. 6643 se crea una comisión para estudiar las posibilidades de implementar la Televisión Educativa, para que sirva de apoyo a la educación formal con la ayuda audiovisual en las aulas de las escuelas públicas.

El 4 de Noviembre de 1964, mediante el Acuerdo No. 62 se crea el departamento de Educación por Televisión, dependencia de la Secretaria de Estado del Ministerio de Educación, nombrando a la Dra. Irma Lanzas de Chávez Velasco como Directora, contando con la colaboración del Profesor Luis Aparicio y el apoyo del Lic. Walter Beneke Ministro de Educación de la época.

En 1966 por Acuerdo Ejecutivo No. 6605 se autoriza la contratación de un grupo de profesores, para capacitarlos en técnicas de televisión, con asesoría de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencias y la Cultura (UNESCO), la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), El Banco Mundial, y los Gobiernos de Japón y Gran Bretaña.

En 1967 El Presidente de la República, General Fidel Sánchez Hernández, asiste a una conferencia de presidentes del hemisferio en Punta del Este, Uruguay, donde el presidente de los Estados Unidos Sr. Lyndon B. Jhonson expone que su gobierno puede patrocinar programas educativos por medio de la televisión a El Salvador, los cuales servirían como modelo y piloto para el área Centroamericana. El Presidente Sánchez Hernández acepta el reto. Así, nace Televisión Educativa de El Salvador y a la par la reforma educativa, impulsada por el Lic. Walter Beneke Ministro de Educación, llamando a la Televisión Educativa como la columna vertebral de dicha reforma.

El 7 de julio de 1968 en la Escuela Normal Alberto Masferrer un pequeño estudio de televisión es inaugurado por el Presidente de la República el General Fidel Sánchez Hernández, asistiendo a dicho acto el Presidente de los Estados Unidos el Sr. Lyndon B. Jhonson. Se inicia la grabación de tele clases experimentales.

En 1971 se inicia la construcción de los edificios administrativos y estudios de Televisión Educativa, en los terrenos del Cafetalón en Ciudad de Santa Tecla.

En 1972 contando con la tecnología de la época inaugurados los canales 8 y 10 de la Televisión Educativa en El Salvador por el Presidente de la República el Coronel Arturo Armando Molina, el Ministro de Educación Doctor Rogelio Sánchez y la Directora de Televisión Educativa Dra. Irma Lanzas de Chávez Velasco. Se sale por primera vez al aire desde los estudios a eso de las 5:00 de la tarde.

En 1972 se inician las grabaciones de las tele clases para 7º,8º,9º grado en las áreas de Idioma Nacional, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales, Matemática e Inglés. Años después se inicia

grabaciones para el segundo ciclo, el alumno cuenta con libros de trabajo de apoyo y guías didácticas.

En año de 1973 mediante el convenio de UNICEF-UNESCO se crea el Departamento de Producción Cinematográfica, en formato de 16mm, blanco/negro y color, se filman 120 películas de (1973-1986).

A mediados de la década de los setenta la Televisión Educativa ha logrado complementar las teleclases, iniciando una nueva etapa para todo público; la producción de Programas Educativos, Culturales, Cine, Deportes, Infantiles y de Entretenimiento dirigidos a todas las familias salvadoreñas.

En 1976 se incrementaron las producciones y surge el primer Noticiero Educativo, llamado Actualidad Educativa.

En 1980 Televisión Educativa adquiere una unidad móvil que permite transmitir de distintos lugares del país, siendo su primera transmisión en directo los Juegos Deportivos Estudiantiles que se desarrollaron en el Gimnasio Nacional.

En 1984 se crea la Dirección General de Tecnología Educativa (un nuevo nombre para la TV en El Salvador).

En el año de 1985, con la creación del Ministerio de Cultura y Comunicaciones la Televisión Educativa se convierte en Televisión Nacional, bajo la presidencia del Ing. José Napoleón Duarte.

En 1986 se inicia la etapa de transmisión de programas Vía Satélite, así mismo, se producen nuevos programas como TELE-10 que se sustituye al antiguo Sistema Informativo de Televisión (SIT) donde

nacen los mejores presentadores de noticias como: Diana Verónica Ramos, Mauricio Funes, Aida Farrar, Salvador Castellanos, entre otros.

En 1989 se inicia una nueva visión sobre el rol que desempeñaría Televisión Educativa, pasa a ser del Ministerio de Educación siendo el Presidente de la República el Lic. Alfredo Cristiani, el Ministro de Educación el Dr. René Hernández Valiente y Vice Ministra Lic. Cecilia Gallardo de Cano y Directora de Canal 10 la Profesora Maura Echeverría.

El 15 de noviembre de 1991, se crea el Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA) siendo su primera Presidenta la Arquitecta Claudia Alwood de Mata.

En 1992 es nombrada Directora de Televisión Cultural Educativa de El Salvador la Licda .Regina Girón.

En 1996 se realiza un acontecimiento de suma importancia para el canal como es la adquisición de un nuevo transmisor de 10 Kilowatt de potencia y antena que permite una mejor receptividad, mayor cobertura, mejor imagen y sonido. Además, se da por inaugurado el Museo de Historia de la Televisión Educativa, el cual se muestra la evolución de la institución en su equipo y acontecimientos.

Entre 2000-2001 es instalado un sistema repetidor en Cerro Cachío, el cual se encuentra ubicado en el departamento de Ahuachapán, afín de irradiar la señal más ampliamente en la zona occidental del país.

En el año 2003, se amplía la cobertura para la Zona Oriental desde el Cerro Cacahuatique en el departamento de Morazán.

En los años subsiguientes se nombraron los Directores:

- Lic. José Luis Valle
- Sr. Tomas W. Panameño
- Lic. Ernesto Altschul
- Lic. Rolando Reyes

En el año 2007, Canal 10 nuevamente pasa a formar parte del Ministerio de Educación, nombrado como nuevo Director al Sr. Carlos Humberto Flores.

En 2010 ante el nuevo cambio de gobierno y la izquierda en el poder, Canal 10 pasa a formar parte de la Dependencia de la Secretaría de Comunicaciones de Casa Presidencial y en septiembre de ese mismo llega nombrado como nuevo Director de Canal 10 Lic. Romeo Lemus.

Ante los cambios en el año 2011 el Director de Medios del Estado Lic. Alberto Barrera asume la dirección del medio; y en 2013 el Lic. Carlos Corado es quien desempeña el cargo de Director de Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

Fuente: Información proporcionada por la Jefa de Recursos Humanos Licda. Ingrid Ardón.

2. Misión

Somos un medio de comunicación que muestra a El Salvador en toda su diversidad, a través de variados y entretenidos contenidos que reflejan nuestros procesos culturales, fomentan la participación democrática y aportan a la construcción de identidades salvadoreñas.

3. Visión

Ser el medio de comunicación referente de la diversidad cultural salvadoreña, dentro y fuera del país, marcando un liderazgo televisivo en el desarrollo de contenidos que promuevan las identidades salvadoreñas y fomenten la participación de la población.

4. Valores

- **PROFESIONALISMO:** El compromiso de obtener y ejercer el conocimiento y destrezas requeridos en función del desempeño de la más alta calidad.
- **TRANSPARENCIA:** Somos una institución que facilita el acceso a la población a través, de herramientas de la información acciones y demás quehacer del ámbito gubernamental.
- **COMPROMISO:** La institución asume como obligación trabajar con afán en la transformación de la sociedad salvadoreña que garantice el mejoramiento social.

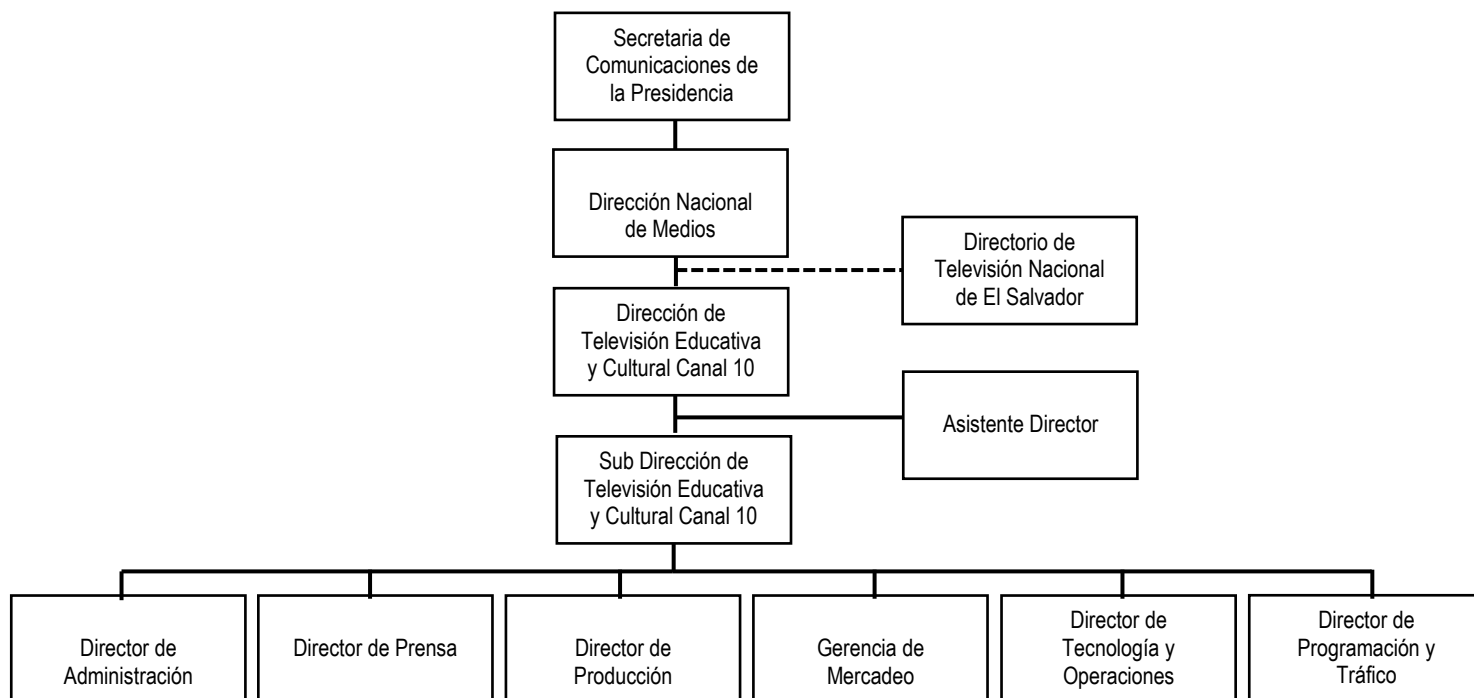
- **ETICA:** Conjunto de pautas que orientan al trabajo diario de la institución de manera honesta, responsable y alejada de cualquier interés contrarios a los de la colectividad.
- **PLURALISMO:** La institución asume el pluralismo como un principio fundamental de la cultura democrática para evitar la discriminación de actores de la sociedad, razones ideológicas, políticas, culturales, sociales y de cualquier índole.
- **JUSTICIA:** La institución promueve la justicia como un valor que constituye una aspiración de la sociedad salvadoreña, necesaria e indispensable para alcanzar la concordia. Al mismo tiempo quienes formamos parte de la institución lo asumimos como un valor.
- **EQUIDAD:** Asumimos este valor como indispensable para superar las condiciones de desigualdad dentro de la institución y en la sociedad en general.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Es un valor que se práctica y promueve dentro de la institución, convencidos que las decisiones colectivas garantizan mejores resultados.
- **SOLIDARIDAD:** La institución práctica este valor en el quehacer diario y lo promueve hacia la sociedad, persuadidos que la solidaridad contribuye al desarrollo humano.

5. Giro o actividad económica de Televisión Cultural y Educativa Canal 10: Empresa Pública.

Fuente: Información proporcionada por la Jefa de Recursos Humanos Licda. Ingrid Ardón.

6. Estructura organizativa

Organigrama de Televisión Educativa y Cultural Canal 10



Fuente: Información proporcionada por la Jefa de Recursos Humanos Licda. Ingrid Ardón.

Dirección Administrativa. Gestiona y administra eficientemente los recursos humanos, financieros y la utilización de los bienes materiales, garantizando que la Dirección de Televisión Educativa y Cultural cuente con todos los recursos, controles, reglamentos y registros oportunos, con el objeto de cumplir con los compromisos internos e institucionales, para garantizar una eficiente administración.

Dirección de Prensa y Programas de Opinión. Contribuye a la construcción de una conciencia crítica en la población a través de la producción de contenidos periodísticos de calidad sobre temas de interés público, a fin de convertir al canal en un referente informativo de los salvadoreños que habitan dentro y fuera de las fronteras nacionales.

Dirección de Producción. Contribuye al fortalecimiento de nuevos valores, a través de una producción de calidad que promueva la cultura, las artes, la memoria colectiva, las identidades y los derechos humanos.

Dirección de Tecnología y Operaciones. Desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías que permitan a la institución una operatividad técnica de avanzada, así como la continuidad de la señal durante todo el proceso de transmisión, tanto de forma convencional, Internet y satelital, cumpliendo con la calidad y normativa requeridas, mediante planes y actividades de mantenimiento y actualización de equipo.

Dirección de Programación y Tráfico. Planificar, controlar y evaluar la programación de Televisión Educativa y Cultural, garantizando contenidos informativos, formativos y de entretenimiento sano para la población, por medio de la coordinación del personal de tráfico, continuidad y pauta de promocionales institucionales y comerciales.

Gerencia de Mercadeo. Implementar procesos de gestión encaminados a la producción de estrategias y estandarización de los procesos comerciales; orientando los esfuerzos a la búsqueda de nuevas oportunidades sociales, culturales y económicas que le permitan a Televisión Educativa y Cultural, Canal 10, la expansión comercial y mercadológica. Además generar un crecimiento de los recursos para el fortalecimiento de la institución.

7. Marco legal

- Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo RIOE
 - Decreto Ejecutivo N° .57 de fecha 28 de septiembre de 2009, publicado en el Diario Oficial N°.193, Tomo 385 de fecha 16 de octubre de 2009.
 - Art. 67.La Presidencia de la República y cada Ministerio deberán contar con un reglamento interno y de Funcionamiento y un Manual de Organización.

- Decreto Ejecutivo N° 8 de fecha 24 de junio de 2009 publicado en el Diario Oficial N°117, Tomo 383 de fecha 25 de junio de 2009.
 - Art. 46. Sustitúyase el inciso del Art. 46 por el siguiente: “Las secretarías de la Presidencia son las siguientes: Secretaría Técnica de la Presidencia, Secretaría para Asuntos Estratégicos, Secretaría para Asuntos Legislativos y Jurídicos, Secretaría de Comunicaciones, Secretaría de Inclusión Social, Secretaría de Cultura y Secretaría Privada.”
 - Art. 52. Sustitúyase los numerales 10 y 12 del Art. 52, y adiciónese el numeral 13.
 - “10. Realizar cualquier actividad que le sea encomendada por el Presidente de la República directa o por medio del Secretario Técnico de la Presidencia:
 - 12. Llevar la dirección y administración de Radio y de Canal 10 Televisión Educativa Cultural, previa autorización otorgada al efecto por la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones, SIGET, conforme a lo establecido en la Ley de Telecomunicaciones: colaborando con el Ministerio de Educación respecto de los programas educativos que pudieren ser promovidos por estos medios.

13. Recibir, tramitar y responder toda correspondencia de carácter protocolaria relacionada con la presentación de credenciales y visitas oficiales, así como lo relacionado con actos y reuniones que presida el Presidente de la República.”

- Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Especificas de la Presidencia de la República

- Decreto de Corte de Cuentas, #39 de fecha 06 de abril de 2006, publicado en el Diario Oficial #87, Tomo 371, de fecha 15 de mayo de 2006.

“Art. 10. La estructura organizacional de la Presidencia y sus dependencias, está basada en el Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo (RIOE), el Reglamento Interno y de Funcionamiento de la Presidencia; y en el Manual de Procedimientos Administrativos de la Presidencia de la República.

La máxima autoridad de cada dependencia, funcionarios y niveles gerenciales, deben definir y evaluar la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.

Fuente: Información proporcionada por la Jefa de Recursos Humanos Licda. Ingrid Ardón.

C. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Antecedentes de la Evaluación del Desempeño¹

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciéndolo. Sin embargo, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

Uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño.

El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento. El block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado.

Tiempo después, Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales.

Fue Wilhelm Wundt quien en el año 1879 fundó en Leipzig, Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana. La clasificación de méritos permaneció estancada durante algunos años, y fue hasta los inicios del

¹Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). Administración. 10ª edición. México. Mc Graw Hill.

presente siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a la problemática dentro de la industria.

Fue así como Winslow Tylor, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: “mientras el operario industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”. Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento de un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se tendría un indicador muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción.

Con base a esos estudios y observaciones, Taylor planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada:

- Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
- Conocer incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores.

Desde entonces se ha venido desarrollando la calificación de méritos; ahora su conocimiento y aplicación se comprende en el medio industrial de todo el mundo.

2. Definición de Evaluación del Desempeño

Para mejor comprensión del proyecto de investigación se darán algunas definiciones y bases teóricas que han servido de soporte para la realización del proyecto.

“La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar”.²

“Un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo”.³

La evaluación del desempeño es la identificación, medida y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones. La evaluación debería ser una actividad orientada al futuro que ofrezca a los trabajadores una información útil y les apoye para lograr mejores niveles de rendimiento. La evaluación puede utilizarse con fines administrativos o de desarrollo.⁴

“Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo”.⁵

“Consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser

²Werther J.W. (1997). Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill

³Serrano, Alexis.(2007).Administración de Personas I, II y III, Primera edición. Editorial UCA.

⁴ Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, David B. y Cardy, Robert L.(1995). Gestión de Recursos Humanos. Prentice-Hall, Pág.259

⁵ Milkovich, George.T. y Boudreau, John W., (1994). Administración de Recursos Humanos. Pág. 165.

mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.⁶

Muchas organizaciones cuentan con distintos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, los costos de producción la cantidad y la calidad de los bienes producidos, el desempeño individual de los colaboradores y la satisfacción de los clientes.

3. Importancia de la Evaluación del Desempeño⁷

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento. Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos.

⁶ Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, David B. y Cardy, Robert L. 1995. Gestión de Recursos Humanos. Prentice-Hall, Pág.256.

⁷ Wherther, William B. y Davis, Keith.(2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. 6ª edición. México. Mc Graw Hill. Pág. 306.

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenecen el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

4. Objetivos de Evaluación del Desempeño

Es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos, para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta:

- La mejora del desempeño laboral.
- Mejora salarial.
- La ubicación de los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.

- La rotación y promoción de colaboradores.
- La detección de necesidades formativas en los trabajadores.
- Realimentación de información al propio individuo evaluado.
- Auto perfeccionamiento del empleado.

Para lograr buenos resultados en la evaluación del desempeño se debe tener una preparación previa a su realización y suma claridad de los objetivos que se pretenden lograr con la realización de la misma, los cuales van de la mano con los objetivos estratégicos definidos por la empresa.

“El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiable. Es necesario que tengan niveles de medición estándares, completamente verificables. Por estar directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

Se entiende que la evaluación es práctica, cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto”.⁸

5. ¿Por qué se evalúa?

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe

⁸ Chiavenato, Idalberto. (1997). Administración de Recursos Humanos. Mc GraW Hill. Pág. 259-300.

saber cómo desempeñan sus actividades. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- **Recompensas:** la evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencia, y muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- **Realimentación:** la evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- **Desarrollo:** la evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento y el desarrollo personal).
- **Las relaciones:** la evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que lo rodean (Gerentes, Pares, Subordinados), porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- **Percepción:** la evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- **Potencial de Desarrollo:** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que pueda definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
- **Asesoría:** la evaluación ofrece, al Gerente o al especialista de Recursos Humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

6. Usos de la Evaluación del Desempeño⁹

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial con la evaluación del desempeño, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que sea eficaz para el desarrollo de los empleados tal vez no sea el mejor para determinar los incrementos salariales. Sin embargo, un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para casi todas las áreas funcionales de recursos humanos.

- Planeación de recursos humanos

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, se debe disponer de datos que permitan identificar a aquellos individuos que merezcan una promoción. A través de la evaluación del desempeño quizá se descubra que existe un número insuficiente de empleados que estén preparados para ingresar a la administración. Se pueden hacer planes para dar un mayor énfasis al desarrollo gerencial. La planeación de la sucesión en los puestos administrativos es una preocupación fundamental de todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización para dar apoyo a este esfuerzo.

- Reclutamiento y selección

Las calificaciones de la evaluación del desempeño son de utilidad al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo. Por ejemplo, es posible determinar que los gerentes de éxito en una empresa (identificados a través de evaluaciones del desempeño) muestran ciertos

⁹ R. Wayne, Mondy. Administración de Recursos Humanos, 11ª. edición, PEARSON. Capítulo 8. Págs. 239-241

comportamientos cuando realizan algunas tareas clave. Estos datos representan puntos de comparación para evaluar las respuestas de los solicitantes obtenidas a través de las entrevistas conductuales. Además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan las puntuaciones de la pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación.

- **Capacitación y desarrollo**

La evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo. Por ejemplo, si el trabajo de un empleado requiere de habilidades de redacción técnica, y su evaluación revela una deficiencia en este factor, entonces él necesita una capacitación adicional en comunicación escrita. Si una empresa encuentra que un número de supervisores de primera línea están teniendo dificultades para aplicar una acción disciplinaria, será pertinente impartir algunas sesiones de capacitación para enseñar a manejar este problema. Al identificar las deficiencias que afectan adversamente al desempeño, es posible elaborar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza la existencia de empleados adecuadamente capacitados y desarrollados.

Sin embargo, la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando se dispone de datos de evaluación.

- **Planeación y desarrollo de carrera**

La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas. Por otra parte, el desarrollo de carrera es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las

cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Los datos acerca de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado, y para determinar su potencial. Los administradores pueden usar tal información para asesorar a los subordinados y para asistirlos en la elaboración y el desarrollo de sus planes de carrera.

- **Programas de remuneración**

Los resultados de las evaluaciones del desempeño brindan una base para las decisiones racionales acerca de los ajustes en los salarios. La mayoría de los administradores consideran que un desempeño sobresaliente en el trabajo se debe recompensar de una manera tangible con aumentos salariales. Ellos consideran que los comportamientos recompensados son los mismos que se obtienen. La recompensa de los comportamientos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales es el punto central del plan estratégico de una empresa. Para motivar un buen desempeño, una empresa debe diseñar e implantar un sistema confiable de evaluación del desempeño y recompensar en consecuencia a los empleados y a los equipos más productivos.

Esto es especialmente importante, ya que, de acuerdo con un estudio, las dos terceras partes de las compañías se apoyan en revisiones del desempeño para determinar los incrementos salariales, y casi la mitad de las empresas las usan para calcular los bonos salariales.

- **Relaciones internas con los empleados**

Los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas de los empleados, incluyendo las promociones, los descensos de categoría, los despidos y las transferencias. Por ejemplo, el desempeño de un empleado en un puesto de trabajo ofrece información útil para determinar su capacidad para

desempeñar otro puesto de trabajo del mismo nivel, como se requiere en la consideración de las transferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, el descenso de categoría o incluso el despido resultan apropiados.

Cuando los empleados laboran bajo un contrato de trabajo, la antigüedad es por lo regular la base para los despidos. Sin embargo, cuando la administración tiene más flexibilidad, el historial del desempeño de un empleado es por lo regular un criterio más relevante.

- **Evaluación del potencial de un empleado**

Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial de un empleado a medida que valoran el desempeño en su trabajo. Aunque los comportamientos en el pasado pueden ser los mejores instrumentos de predicción de los comportamientos futuros, el desempeño anterior de un empleado en un puesto de trabajo tal vez no indique en forma exacta su desempeño futuro en una posición de nivel más alto o en una posición diferente. El mejor vendedor de la compañía quizá no logre tener éxito como gerente distrital de ventas, un puesto que requiere de tareas completamente distintas. De manera similar, el mejor programador de computadoras tal vez sea un desastre como gerente de tecnología de la información si se le promueve a ese cargo. Conceder demasiada importancia a las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente relevantes es un error común al promover a los empleados hacia puestos administrativos.

El reconocimiento de este problema ha conducido a algunas empresas a separar la evaluación del desempeño la cual se concentra en el comportamiento histórico de la evaluación del potencial, la cual está orientada hacia el futuro.

7. Beneficios de la Evaluación del Desempeño¹⁰

La evaluación del desempeño pretende beneficiar a la organización, a los jefes y al trabajador. Entre estos beneficios se encuentra:

Para la Organización:

- Proporciona criterio objetivo para realizar las promociones
- Buscar mejoras en el clima organizacional, estableciendo mecanismos transparentes.
- Descubrir oportunidades de capacitación.
- Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba.

Para los Jefes:

- Permitir hacer evaluaciones objetivas y sistemáticas sobre el desempeño laboral.
- Incrementar la comunicación o interrelación con las personas.
- Distinguir las personas que más trabajan y aportan en términos de resultados.
- Fundamentar ascensos, traslados, despidos, capacitaciones, etc.

Para el Trabajador:

- Informar periódicamente el grado de efectividad en su desempeño laboral.
- Recibir el apoyo necesario de parte de su jefe para superar deficiencia.
- Proyectar su propio ascenso conforme a su desempeño laboral.

En general, la evaluación del desempeño busca identificar el rendimiento de las personas, fomentar la comunicación para el logro de objetivos, apoyar a fortalecer áreas débiles, identificar las personas con potencial, incentivar el auto perfeccionamiento de las personas, ayudar a detectar la brecha existente entre los resultados de las personas y las expectativas que se tienen del puesto.

¹⁰ Serrano, Alexis. (2007). Administración de Personas I, II y III, Primera edición., Editorial UCA.

8. Proceso de Evaluación del Desempeño¹¹

El punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista. Por ejemplo, quizá algunas empresas deseen conceder mayor importancia al desarrollo de los empleados, mientras que otras organizaciones tal vez quieran dirigir su atención a las decisiones administrativas, como los ajustes salariales. Una gran cantidad de sistemas de administración del desempeño fallan porque la administración espera demasiado de un método y no determina en forma específica lo que desea lograr con el sistema.

- Definir objetivos: los que pretende conseguir: de progreso, de apoyo, de supervisión.
- A quien está dirigido: Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.
- Quién es el evaluador: Puede ser un jefe de sector.
- Quién revisará la evaluación: Puede ser un gerente superior.
- Periodicidad: Si será de aplicación anual, semestral, etc.
- Elección del método: Elegir el método más adecuado.
- Capacitación del evaluador: Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.
- Puesta a punto del sistema: Se debe realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.

¹¹ R. Wayne Mondy. Administración de Recursos Humanos, edición 11, PEARSON. Capítulo 8. Págs. 242-243

- Aplicación: Se pone en funcionamiento el procedimiento.
- Análisis: Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.
- Utilización de los resultados: En cuanto a decisiones administrativas: ascensos, necesidad de formación, mejora salarial, etc.
- Comunicación de los resultados: Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.

9. Establecimiento de los criterios del desempeño (estándares)¹²

¿Qué aspecto del desempeño de un individuo se puede establecer como criterio de evaluación? Los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

Rasgos de personalidad

Ciertos rasgos de personalidad de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades que se consideran comúnmente son subjetivas y, en ocasiones, no están relacionadas con el desempeño en el trabajo o son difíciles de definir. En tales casos, es común que las evaluaciones sean inexactas y que se generen problemas legales para la organización.

Al mismo tiempo, ciertos rasgos de personalidad se pueden relacionar con el desempeño en el trabajo y, si se establece esta conexión, su uso resulta apropiado. Rasgos como la adaptabilidad, el buen juicio, la apariencia y las actitudes se pueden tomar en consideración cuando se demuestra que están relacionados con el trabajo.

¹² R. Wayne Mondy. Administración de Recursos Humanos, edición 11, PEARSON. Capítulo 8. Págs. 243-245

Cuando el resultado de las tareas de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las competencias relacionadas con la tarea de esa persona. Por ejemplo, un comportamiento apropiado que debe evaluarse en el caso de un gerente es el estilo de liderazgo. Para los individuos que trabajan en equipo, las habilidades para relacionarse con los demás y para trabajar en equipo, así como la cooperación o la orientación del servicio al cliente, podrían ser aspectos dignos de evaluarse. Los comportamientos deseados podrían ser adecuados como criterios de evaluación porque si se reconocen y se recompensan, los empleados tienden a repetirlos. Si ciertos comportamientos originan algunos resultados deseados, es conveniente considerarlos en el proceso de evaluación.

Competencias

Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.

Dick Grote, presidente de Grote Consulting Corporation con sede en Dallas, recomienda la inclusión de las competencias culturales como la ética y la integridad en todos los puestos de trabajo. Considera que también existen competencias que son específicas para cada puesto. Por ejemplo, el pensamiento analítico y la orientación hacia el logro son esenciales en los trabajos profesionales. En los trabajos de liderazgo, las competencias relevantes podrían incluir el desarrollo del talento, la delegación de autoridad y las habilidades para el trato con los demás. Las competencias seleccionadas para fines de evaluación deberían ser aquellas que están estrechamente asociadas con el éxito en el puesto de trabajo.

Las investigaciones realizadas por la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, y patrocinadas por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM) y la Global Consulting Alliance, determinaron que el éxito en el área de Recursos Humanos depende de las competencias y las habilidades específicas en las siguientes cinco áreas clave:

- Contribución estratégica: Capacidad para conectar a las empresas con sus mercados y para alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales.
- Conocimiento del negocio: Capacidad para conocer cómo se manejan los negocios y para convertir esto en acción.
- Credibilidad personal: Capacidad para demostrar un valor susceptible de medición; capacidad para ser parte de un equipo ejecutivo.
- Suministro de RH: Capacidad para brindar un servicio eficaz y eficiente a los clientes en las áreas de dotación de personal, administración del desempeño, y desarrollo y evaluación.
- Tecnología de recursos humanos: Capacidad para usar la tecnología y los medios basados en Internet para entregar un valor a los clientes.

Logro de las metas

Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa. En los niveles más altos, las metas podrían relacionarse con los aspectos financieros de la empresa como las utilidades o el flujo de efectivo, y con consideraciones del sector mercantil como la participación de mercado o la posición en este

último. En niveles organizacionales más bajos, los resultados podrían ser la satisfacción de los requisitos de calidad del cliente y la realización de entregas de acuerdo con el calendario acordado.

Para dar curso a este proceso, el administrador necesita dar ejemplos específicos acerca de la manera en la que el empleado puede promover su desarrollo y lograr metas específicas. Ambas partes deben llegar a un acuerdo en cuanto a las metas del empleado para el siguiente periodo de evaluación, y en cuanto a la asistencia y los recursos que el administrador debe proveer. Este aspecto acerca de la evaluación del empleado debe ser el elemento más positivo en la totalidad del proceso y ayudar al empleado a concentrar la atención en el comportamiento que producirá resultados positivos para todas las partes interesadas.

Potencial de mejoramiento

Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios que se usan se concentran en el pasado. Desde el punto de vista de la administración del desempeño, el problema es que el pasado no se puede cambiar. A menos que una empresa tome medidas adicionales, los datos de las evaluaciones se convierten tan sólo en documentos históricos. Por consiguiente, las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas organizacionales. Esto implica una evaluación del potencial del empleado. El hecho de incluir el potencial en el proceso de evaluación ayuda a asegurar mayor eficacia en la planeación y el desarrollo de carrera.

10. Errores en la Evaluación del Desempeño¹³

- **Error del Criterio:** Se da cuando los evaluadores le asignan mayor ponderación e importancia a un estándar o expectativa, dependiendo de la propia percepción de la persona que están evaluando. Por lo que se recomienda que las evaluaciones se basen en criterios uniformes y justos previamente establecidos.
- **Error del Prejuicio:** Se da cuando el que va evaluar toma en cuenta sus propios conceptos, opiniones, creencias acerca de la persona por evaluar, pero carece de fundamento. Ejemplo: Prejuicio respecto al género, color, raza, religión, edad, estilo del vestuario, ideas políticas.
- **Efecto del Halo:** se da cuando se pone una calificación alta o baja a los trabajadores, basándose en características personales, es decir, en algo que él le gusta o le disgusta, Ejemplo: una joven muy atractiva o muy popular.
- **Sobre énfasis en un comportamiento reciente:** Se da cuando el jefe evalúa del trabajador la actitud positiva o negativa que se ha generado en el momento o días antes de realizar la evaluación, sin tomar en cuenta todo el periodo al cual corresponde la evaluación. Ejemplo: Si la evaluación se realiza cada 6 meses el jefe solo valora lo ocurrido el último mes o la última semana.
- **Evaluación bonancible, rígida y de tendencia central:**
Bonancible: cuando la evaluación se hace de una manera proteccionista, paternalista y accesible, por lo tanto, toda la evaluación se ve positiva.
Rígida: Cuando el evaluador no ve nada positivo en los trabajadores y cree que solo él hace bien las cosas.

¹³ Serrano, Alexis. (2007). Administración de Personas I, II y III, Primera edición., Editorial UCA.

Tendencia Central: Cuando el evaluador adopta una posición de término medio a la hora de calificar, con el propósito de no complicarse ni meterse en problemas.

11. Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Algunas de las ventajas que trae la evaluación del desempeño son:

- **Mejora el desempeño.** Mediante la realimentación sobre el desempeño, las directivas de la compañía pueden llevar a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Políticas de Compensación.** Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir que tasas de aumento, ya que es una posibilidad de conceder parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.
- **Decisiones de ubicación.** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo.** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional.** La realimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

12. Desventajas de la Evaluación del Desempeño

- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.
- Falta de apoyo de la dirección al sistema de evaluación.
- Falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado.
- Mala utilización de los resultados de las evaluaciones a efectos de retribución, formación, promoción y otras decisiones inherentes a los recursos humanos.
- Falta de motivación de los responsables a la hora de realizar las entrevistas.
- Problemas técnicos y de comunicación.

13. Elementos comunes sobre la Evaluación del Desempeño.

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Las mediciones del desempeño son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Y los elementos subjetivos del calificador son las mediciones subjetivas del desempeño que pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos: Los prejuicios personales son cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. Los Efectos de acontecimientos recientes son las calificaciones que pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

Tendencia a la medición central es cuando algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al

promedio. El efecto de halo o aureola ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Interferencia de razones subconscientes es cuando son movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Según Strauss¹⁴, “Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.” Por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados.

Según Robbins¹⁵ “Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor empleado”.

¹⁴ Straus, G., Sayles, L. (1981). Personal Problemas Humanos de la Administración. Prentice Hall. pág. 23

¹⁵ Robbins, S.P. (1998). Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. Pág. 34

Aunque es factible que sean otras personas las que lleven a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.

14. Proceso de implantación de la Evaluación del Desempeño

Fase de diseño:

- Los objetivos que se pretenden seguir: de progreso, de apoyo, de supervisión.
- A las personas que va destinada la evaluación.
- Enfoque, criterios, métodos.

Fase de implantación:

Se establecen las bases para que tenga éxito el sistema, como por ejemplo la comunicación a los interesados, diseño del programa de formación de evaluadores.

Fase de aplicación:

Lo más importante de esta fase es la entrevista de evaluación. Sin embargo no se pueden perder de vista aspectos relacionados con el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.

Fase de desarrollo:

Tiene como finalidad que el sistema siga fiel a los objetivos predeterminados y requeridos para la organización. En esta fase también se pueden introducir aportaciones de los evaluados, dándole de este modo mayor credibilidad y utilidad al sistema.

15. Métodos de Evaluación¹⁶

En cuanto a los posibles métodos, es importante buscar uno que permita tener en cuenta y dejar reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad. En cualquier caso cada método intenta comparar las cualidades y los resultados, respecto a determinados índices de medición, de la persona en su puesto de trabajo.

Algunos métodos de evaluación del desempeño son basados en la labor que realizó el colaborador en el pasado, es decir, que parte de algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido. La desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben realimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario.

Las técnicas de evaluación de desempeño más comúnmente utilizados son:

- **Escalas de puntuación:** posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- **Listas de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.
- **Método de selección obligatoria:** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo.

¹⁶ Werther , William B. y Davis, Keith. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. 6ª edición. México. Mc Graw Hill. Pág. 313

- **Método de registro de acontecimientos notables:** Requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora personal, en este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas positivas o negativas que lleva a cabo el evaluado.
- **Método de puntos comparativos:** El evaluador otorga puntos a sus subordinados de acuerdo con el desempeño individual que hayan mostrado. Confiere la puntuación máxima al mejor empleado.
- **Método de evaluación comparativa:** También llamado evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común las características que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
- **Escala de calificación conductual:** Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

Otros métodos de Evaluación están basados en el desempeño futuro, en el desempeño venidero, mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Entre ellas se pueden considerar cuatro técnicas básicas:

- **Autoevaluaciones:** Pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea está orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- **Administración por objetivos:** Consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización.
- **Evaluaciones psicológicas:** Consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior.

- **Métodos de los centros de evaluación:** Constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro. Constituye una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

El diseño del sistema de evaluación tiene algunas implicaciones, debido a que sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal.

El enfoque específico que se seleccione será influido por los procedimientos anteriores y por los objetivos del nuevo enfoque. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo.

Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema de evaluación consista en el suministro de realimentación.

Los métodos de evaluación en cambio orientados al futuro, como el sistema de administración por objetivos, pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir de instrumentos de la promoción interna. Sin embargo, independiente de la técnica seleccionada por el departamento de personal, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los jefes inmediatos de tal manera que sean ellos quienes faciliten el proceso de evaluación mostrando gusto por la labor y sobre todo explicándole a los evaluados el grado de importancia que tiene.

D. NIVELES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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:

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 cliente interno o externo del trabajador y la autoevaluación.

E. GENERALIDADES DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.

Partiendo de la idea que el factor humano es la base de toda acción productiva de la empresa, el cual muchas veces al generar procesos de trabajo, que de pronto se olvida revisar su eficiencia en el desempeño. Los tiempos exigentes por los que atravesamos nos exigen asumir un compromiso hacia los gestores de dichos procesos, es decir, las personas, por ello a continuación se definirán los conceptos del sistema de evaluación 360 grados.

1. Definición de Modelo

Con origen en el término italiano modelo, el concepto de modelo tiene diversos usos y significados. Por ejemplo, menciona el diccionario de la Real Academia Española (RAE), un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. En las acciones morales y en las obras de ingenio, un modelo es un ejemplar que se debe seguir e imitar su perfección. Al explicar ideas o conceptos complejos, los lenguajes verbales a menudo presentan ambigüedades e imprecisiones.

Un modelo es la representación concisa de una situación; por eso representa un medio de comunicación más eficiente y efectivo.

2. Definición de Evaluación

Según Joint Comité, (1988): "Enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto, para tomar decisiones de mejora".

Pérez Juste, (1995) define lo siguiente: "Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del personal como del propio programa".

3. Antecedentes del Modelo de Evaluación 360 Grados¹⁷

En este sistema de evaluación del desempeño y en los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo o el grupo necesitan crecer y afianzarse.

El sistema 360 grados se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel. Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

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

4. Definiciones del Modelo de Evaluación 360 grados

Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tiene una interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y

¹⁷ Werther , William B. y Davis, Keith. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. 6ª edición. México. Mc Graw Hill. Pág. 327

pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan.¹⁸

Es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.¹⁹

En la actualidad, muchas organizaciones han adoptado un sistema más integral para evaluar el desempeño de las personas. Se trata de la evaluación 360 grados, y consiste en evaluarse mutuamente entre los cargos relacionados. De tal manera que, se evalúan entre compañeros (horizontalmente), los colaboradores evalúan al jefe (verticalmente hacia arriba), el jefe evalúa a los colaboradores (verticalmente hacia abajo) y cada quien se hace una autoevaluación. Además, se puede incorporar la opinión de algunos clientes y proveedores que tienen relación directa con algunas personas y jefes.²⁰

5. Objetivo del Modelo de Evaluación 360 grados²¹

El objetivo es la creación de una herramienta que permita al supervisor y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo (esta herramienta

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. (1997). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Pág. 265.

¹⁹ Werther, William B. y Davis, Keith. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. 6ª edición. México. Mc Graw Hill. Pág. 328.

²⁰ Serrano, Alexis. Administración de Personas I, II y III, Primera edición 2007. Editoriales UCA.

²¹ Werther, William B. y Davis, Keith. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. 6ª edición. México. Mc Graw Hill. . Pág. 329.

se puede administrar desde un sitio de internet. Lo cual permite obtener la información y manejar resultados de forma más eficiente).

6. Importancia del Modelo de Evaluación 360 grados.²²

El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360 grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen realimentación al jefe o supervisor, sobre su desempeño como dirigente.

Así mismo, el factor humano busca obtener una abierta y propositiva realimentación sobre su desempeño de los demás. Una ventaja adicional es que el proceso evita generar algún tipo de diferencia o fricciones que pueden dificultar las actividades e interacciones futuras.

El modelo de evaluación 360 grados propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite:

1. Asegurara que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
2. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.
3. Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
4. Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.

²² *Ibíd.* Pág. 329.

5. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir” como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etcétera.

Se puede evaluar el nivel de competencias desde dos perspectivas:

1. Consiste en evaluar las características o competencias que el individuo ya posee y que están relacionadas con el puesto.
2. Consiste en evaluar las competencias que son necesarias para el buen desempeño de un puesto y a continuación proceder a comprobar si el individuo las posee.

Lograr una cobertura de 360 grados es sin duda una meta valiosa, pero el profesional de la administración del capital humano no se detiene ahí e intenta lograr una cobertura de 720 grados, o sea alcanzar a cubrir dos expresiones o vueltas del compás. La segunda vuelta se logra mediante un proceso intensivo de realimentación honesta y confiable, que permita al evaluado revisar todos los parámetros laborales que necesita mejorar.

Aunque sea de alta calidad, la realimentación a la que no se le da seguimiento equivale a que el proceso constituya una pérdida del tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada hace hincapié en que la evaluación del desempeño es importante, y que el comportamiento es de importancia definitiva.

Antes de empezar un proceso de realimentación de 360° hay que tomar la decisión de darle continuidad a las evaluaciones, informando al empleado de lo que ocurre en el curso del proceso y sobre todo proporcionarle resultados tangibles y confiables.

Cuando la organización decide proceder a la creación de planes individuales de desarrollo, el proceso puede requerir el diseño e implantación de la evaluación de 360 grados. A su vez, esto requiere la realización de sesiones de orientación para la evaluación, la evaluación en sí misma, la calificación de la encuesta y la elaboración de los reportes de realimentación.

La realimentación requiere proceder a la conducción de sesiones para facilitar la interpretación de la información que se va hacer llegar a cada participante. Cuando el individuo ha participado activamente en el proceso y ha recibido y aceptado la necesaria realimentación, puede darse inicio a la preparación de su plan individual de desarrollo, que ahora se basa en una formulación clara y específica de sus necesidades individuales. Esto conduce a la ejecución de las acciones para el desarrollo de cada uno de los individuos participantes, y por último permite la reevaluación periódica, para confirmar el avance logrado y para dar tantas nuevas vueltas al compás como sea necesario en el curso del desarrollo de cada integrante de la organización.

7. Usos del Modelo de Evaluación 360 grados

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

- Medir el desempeño del personal.
- Medir las competencias (conductas).
- Diseñar programas de desarrollo.

8. Ventajas del Modelo de Evaluación 360 grados

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).

- Complementa las iniciativas de la administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, además la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La realimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

9. Desventajas del Modelo de Evaluación 360 grados

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La realimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere mejora continua.

10. Aplicación del Modelo de Evaluación 360 grados.

La evaluación 360 grados es un mecanismo puro de desarrollo que tiene diferentes interpretaciones: la más común, la planeación de la carrera profesional. Sin embargo, la aplicación de los resultados no puede extinguirse a este sólo proceso. Su impacto puede aplicarse al mejoramiento de los equipos de trabajo y la organización en general.

Desde la perspectiva individual. Ayuda a identificar áreas de desarrollo que contribuirán en la carrera profesional y competencias en las que puede tener mejor nivel.

La empresa que aplica la evaluación 360 grados debe brindarle al evaluado la posibilidad de interpretar correctamente los resultados y acceder a las herramientas necesarias para su desarrollo.

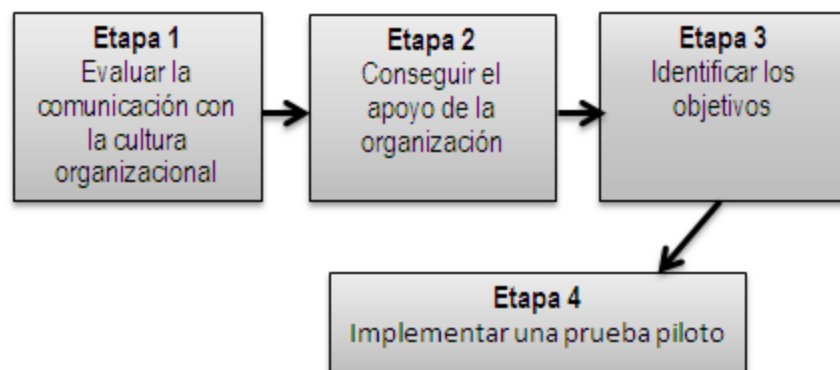
Desde la perspectiva de equipo. La metodología se centra en la formación de competencias necesarias para las actividades colectivas. Los participantes pueden pedir realimentación de sus comportamientos a los otros integrantes del grupo, clientes internos y externos.

Para el consultor, en esta instancia los resultados deberían ser valorados por un facilitador externo que propicie sanas discusiones entre los integrantes del equipo. De lo contrario, pueden verse minadas las relaciones interpersonales y en consecuencia, el clima organizacional.

Desde la perspectiva organizacional. Su objetivo es estimular el cambio en las prácticas de gestión y comunicación interna y la actitud de los evaluados frente a competencias como el trabajo en equipo. Para lograr el impacto en este estadio es indispensable que se involucre a la alta dirección. El cuestionario aplicado debe ser personalizado.

11. El proceso de implementación del Modelo de Evaluación 360 grados

La implementación de una evaluación 360 grados responde a cuatro etapas en las que necesariamente deben revisarse algunos factores estratégicos. Estas son:



Etapa 1. Es necesario evaluar aspectos como el grado de compromiso de la dirección corporativa con el proyecto, si hay consciencia en la compañía sobre la importancia del modelo de gestión por competencias y si los empleados están preparados frente a la cultura de la evaluación.

Etapa 2. Es importante que los responsables del proyecto y los futuros participantes encuentren la importancia de la evaluación 360 grados y la transmitan con un mensaje claro al resto de la compañía.

Etapa 3. Corresponde identificar y definir uno a uno los objetivos en la implementación de la metodología y los resultados que se esperan con su aplicación.

Etapa 4. Antes de empezar el proyecto formalmente, es indispensable que se ejecute una prueba piloto a partir de la cual se pueden corregir las fallas del modelo e indagando a los participantes sobre el provecho que obtuvieron de los resultados obtenidos. Eso transmitirá confianza en el resto de la organización.

12. La importancia de los resultados del Modelo de Evaluación 360 grados.

Los resultados de la evaluación 360 grados son una oportunidad para que los participantes ejerzan un control sano sobre la imagen de sí mismos ante los demás a partir de la realimentación.

Facilita que los empleados descubran sus comportamientos frente a las exigencias del cargo que ocupan en los aspectos positivos y los negativos.

Entre más acorde esté nuestra imagen con la que los otros perciben somos más eficaces. De manera que tanto nuestros comportamientos como nuestras relaciones sociales están afectados positiva y negativamente.

La realimentación de terceros que interactúan con la persona evaluada en el ejercicio de su cargo, le permiten acceder a valiosa información sobre sus competencias. Le brinda el conocimiento para identificar oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo.

Para traducir los resultados en cambios efectivos en el comportamiento, es indispensable que se genere un clima de confidencialidad total de la información y que la persona considere que los datos obtenidos son convincentes y claros. Cuando el mensaje es veraz, la persona puede buscar las causas que pudieron generar la diferencia entre su percepción y la de los demás y así, elaborar un plan de acción que genere transformaciones importantes.

Aunque la tendencia natural es el rechazo hacia los resultados, es importante la capacidad de un consultor designado por la organización o elegido por el evaluado para afrontar la resistencia que se puede generar y poder manejarla de manera provechosa. La evaluación 360 grados aporta una visión instantánea, de la situación actual que sirve para poner en práctica un comportamiento y adquirir nueva competencias.

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10”

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

El departamento de Recursos Humanos de Televisión Educativa y Cultural Canal 10 dentro de su gestión pretende implementar un proceso de evaluación del desempeño a niveles operativos y mandos medios, con el fin de realizar una descripción de la manera como los empleados están desempeñando su labor; con miras al mejoramiento de los niveles de productividad; de ahí que sea necesario realizar un estudio con el objetivo de evaluar si los resultados que se obtendrán con este proceso serán efectivos o no.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad que tiene Televisión Educativa y Cultural Canal 10 de disponer de una herramienta mediante la cual, se pueda apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura, y con ello, mejorar los resultados de la empresa.

Al realizar una evaluación del desempeño de forma sistemática proporciona información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores, lo que permite:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenecen el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.

4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

La evaluación del desempeño constituye una respuesta significativa y bien meditada de la organización al empleado.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERALES

- Elaborar un diagnóstico que permita identificar las debilidades que actualmente presenta Televisión Educativa y Cultural Canal 10, sobre la evaluación del desempeño de sus empleados.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la forma en que se efectúa la evaluación del desempeño del personal de Televisión Educativa y Cultural Canal 10.
- Realizar un diagnóstico que permita conocer el grado de aceptación del Modelo de Evaluación 360 grados en Canal 10.
- Identificar las competencias laborales, que permita detectar las necesidades formativas y/o de capacitación en los trabajadores.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Metodología: Es el conjunto de procedimientos racionales (pensar, evaluar, entender), utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación.

D. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utiliza el método científico: "Este es un método o procedimiento que ha caracterizado a la ciencia natural desde el siglo XVII, que consiste en la observación sistemática, medición, experimentación, formulación, análisis y modificación de las hipótesis"²³. Con la utilización de este método se lleva una mejor manejabilidad de la información y objetividad en la recolección de los datos que se obtengan.

1. MÉTODO ANALÍTICO

Se utiliza el Método Analítico: "La desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos".²⁴

Con la utilización de este método se estudian cada una de las partes por separado, para examinar la relación entre ellas.

2. MÉTODO DEDUCTIVO

Además, se utiliza el Método Deductivo: procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual".²⁵

Este método permite llevar a cabo el proceso de reflexionar, explicar y sintetizar la información.

²³ Diccionario de Oxford. Publicado por Oxford University Press.

²⁴ Ortiz Uribe, Frida Gisela y García Nieto, María del Pilar. 2005. Metodología de la investigación: El Proceso y sus Técnicas. México. Editorial LIMUSA, S.A. de C.V., Pág.64.

²⁵ *Ibíd.*

E. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1. Observación directa

Esta consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Por lo que se realizaron visitas a las instalaciones de la empresa para obtener información relacionada con el tema de investigación.

Los instrumentos que se utilizaron son: libretas de apuntes, cámara fotográfica, grabadora, entre otros.

2. Entrevista

Es la interacción y diálogo entre el investigador y la persona, se realizan guías de entrevista a las personas claves dentro de la empresa.

Esta técnica se aplica a las diferentes jefaturas de área para obtener información sobre la forma en que actualmente evalúan al personal, o si no están familiarizados con este proceso.

3. Encuesta

Es una técnica (es un conjunto de reglas o procedimiento que pretenden alcanzar un objetivo determinado), se hace uso de esta para lograr tener información de grupo de personas que ayude al trabajo de investigación.

Con esta técnica se conocieron las diferentes opiniones del personal sobre las ventajas y beneficios de diseñar un instrumento de evaluación de desempeño.

F. INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1. Presencia en campo

Es el recorrido que se realizó en las instalaciones de la empresa para observar y recopilar información importante para dicha investigación que no se alcanza a transmitir en el cuestionario.

2. Guía de la entrevista

Esta es una herramienta que busca recolectar información que es útil en la entrevista para plasmar de forma ordenada la entrevista, la cual se realiza al personal idóneo y obtendremos información importante para el trabajo de investigación. Se coordinó con la jefa de recursos humanos, para conocer la situación actual del canal respecto al ambiente laboral y la evaluación del desempeño.

3. Cuestionario

Son una serie de preguntas ordenadas, que buscan obtener información que permitió utilizarla para desarrollar el tema de la investigación. Se elaboró un formulario de alrededor de 25 preguntas abiertas, cerradas y mixtas; tanto para los empleados como para los jefes de Canal 10, el cual ayudó a obtener información relevante para el problema en estudio.

G. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación se clasifican en tres: exploratorios, descriptivos y explicativos.²⁶

La investigación se considera que es del tipo descriptiva, ya que busca describir situaciones o eventos, es decir, cómo se manifiesta determinado fenómeno, así trata de especificar las características o propiedades más importantes de personas y grupos. Midiendo diferentes aspectos, dimensiones o componentes del mismo.

²⁶ Hernández Sampieri, R. y otros (1994).; Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.

H. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

No experimental

Se utiliza este tipo ya que no se puede, en ningún momento, manipular las variables que serán encontradas durante la investigación.

I. FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Fuentes primarias

Esta investigación contiene información de campo, entrevista, encuestas y apoyo en consultas bibliográficas.

2. Fuentes secundarias

Entre las fuentes secundarias que se utilizan, se pueden mencionar: libros de tesis y páginas electrónicas, revistas, periódicos de mayor circulación en el país, entre otros.

J. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

1. Determinación del universo

Tomando en cuenta que el universo es el conjunto de los elementos de interés en una investigación, sobre los cuales no se pretende aplicar alguna inferencia. Así mismo, población es el conjunto de todos los individuos, medidas u objetos de interés. El universo o población lo componen los 163 empleados que actualmente laboran en Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

2. Determinación de la muestra

Es una colección de individuos extraídos de la población (subconjunto) a partir de algún procedimiento específico para su estudio o medición directa. Una muestra es una fracción o segmento de una totalidad que constituye la población.

Puesto que la población es finita, es decir, se conoce el total de la población, se extrajo una muestra utilizando la siguiente fórmula:²⁷

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador. Aplicando dicha fórmula se obtuvo:

$$n = \frac{163 (0.5)^2 (1.96)^2}{(163 - 1) (0.09)^2 + (0.5)^2 (1.96)^2} = 68.88 \cong 69 \text{ empleados}$$

Además, se consideró a los 12 directivos del nivel ejecutivo para obtener resultados más significativos y fidedignos.

K. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Con la información obtenida se realiza el recuento de datos de los diferentes cuestionarios, las cuales han sido tabulados en una hoja de Excel y se utilizan los diferentes gráficos de pastel, para representar los análisis cualitativos y cuantitativos.

²⁷ Aguilera Liborio, Raúl.(2012).Matemáticas. Nueva edición. Talleres Gráficos UCA.

1. Tabulación encuesta dirigida a directores, gerentes y jefes de departamento de Televisión Educativa y Cultural Canal 10

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

Género

Objetivo:

Identificar qué porcentaje de directores, gerentes y jefes de departamento de Televisión Educativa y Cultura Canal 10 pertenece al género masculino y al femenino.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Masculino	6	6	50.00%
Femenino	6	6	50.00%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

Existe un equilibrio entre los directores, gerentes y jefes de a cargo de cada departamento representado dentro de la Institución. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.1).

Rango de edad

Objetivo:

Determinar el rango de las edades que predomina entre los directores, gerentes y jefes de departamento de Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
menos de 29 años	0	0	0.00%
30-35 años	6	6	50.00%
36-40 años	2	2	16.67%
41-45 años	1	1	8.33%
46 o más años	3	3	25.00%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

Se observa que el 50% de los jefes a cargo de cada departamento dentro de la Institución, pertenecen a una población relativamente joven, según el rango de edades.

Nombre de la Unidad o Departamento al que pertenece

Objetivo:

Conocer la distribución del personal que labora para Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Finanzas	1	1	8.33%
Tecnología y Operaciones	1	1	8.33%
Mercadeo y Comunicaciones	2	2	16.67%
Producción	1	1	8.33%
Prensa	1	1	8.33%
Dirección	1	1	8.33%
Sub-Dirección	1	1	8.33%
Recursos Humanos	1	1	8.33%
Administración	1	1	8.33%
Programación	1	1	8.33%
Compras	1	1	8.33%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

Se identificaron doce áreas o departamentos que conforman las operaciones de la Institución, destacándose con el 16% el área de Mercadeo y Comunicaciones.

Cargo que desempeña

Objetivo:

Conocer el cargo que desempeña cada uno de los directores, gerentes y jefes que laboran para Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Jefe de Finanzas	1	1	8.33%
Director de Tecnología y Operaciones	1	1	8.33%
Gerente de Mercadeo y Comunicaciones	1	1	8.33%
Director de Producción	1	1	8.33%
Director de Prensa	1	1	8.33%
Jefe de Comercialización	1	1	8.33%
Director	1	1	8.33%
Sub-Directora	1	1	8.33%
Jefa de Recursos Humanos	1	1	8.33%
Directora de Administración	1	1	8.33%
Jefe de Compras	1	1	8.33%
Jefe de Programación y Tráfico	1	1	8.33%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

Existe una diversidad de puestos en las diferentes áreas. Por lo que se considera que cada jefe es especialista en la labor que desempeña.

Tiempo de laborar en el canal

Objetivo:

Conocer el tiempo de servicio que los directores, gerentes y jefes tienen en Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
menos de 1 año	3	3	25.00%
1-5 años	8	8	66.67%
6-10 años	0	0	0.00%
11-15 años	0	0	0.00%
16 o más años	1	1	8.33%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

El 66% de los directores, gerentes y jefes de departamento tienen un tiempo de trabajo relativamente corto, es decir, han sido contratados recientemente en la Institución, lo que indica que el canal ha sufrido varios cambios en cuanto a la estructura administrativa. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.2)

Grado académico que posee

Objetivo:

Conocer el grado académico de los directores, gerentes y jefes de la Institución.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Máster	3	3	25.00%
Ingeniero	1	1	8.33%
Arquitecto	0	0	0.00%
Licenciado	5	5	41.67%
Técnico	3	3	25.00%
Bachiller	0	0	0.00%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

Se identificó que el total de los directores, gerentes y jefes encuestados, poseen estudios universitarios, lo que indica que el nivel académico de los directivos es aceptable. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.3)

II. SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CANAL 10

Pregunta 1.

¿Realizan evaluaciones del desempeño al personal que labora en el canal?

Objetivo:

Conocer si en Televisión Educativa y Cultural Canal 10, le realizan la evaluación del desempeño al personal.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	0	0	8.33%
NO	12	12	91.67%
TOTAL	12	12	100.00%

¿POR QUÉ?	RESPUESTA	TOTAL	%
Escrita no, pero en cada transmisión se evalúa el desempeño	1	1	9.09%
No se ha considerado	1	1	9.09%
No he experimentado ninguna evaluación del poco tiempo que llevo aquí	1	1	9.09%
Desconozco las causas	3	3	27.27%
No hay método establecido en la institución	4	4	36.36%
No contesto	2	2	9.09%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

En el canal no se cuenta con un método para evaluar el desempeño del personal, tampoco ha llevado a cabo ningún tipo de evaluación. Este es un punto importante a tomar en cuenta, ya que para medir la productividad de sus empleados, se debe establecer un sistema de evaluación del desempeño y realimentación que le permita conocer las fallas que está presentando y así corregirlas.

Pregunta 6.

¿Toman en cuenta las opiniones o sugerencias hechas por parte del personal orientadas a mejorar el desempeño laboral en el canal?

Objetivo: Conocer si los directores, gerentes y jefes de Televisión Educativa y Cultural Canal 10, toman en cuenta la opinión o sugerencias hechas por parte del personal a su cargo a fin de mejorar el desempeño laboral.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	10	10	83.33%
NO	2	2	16.67%
TOTAL	12	12	100.00%

¿POR QUÉ?	RESPUESTA	TOTAL	%
Son ellos los que conocen directamente el trabajo que realizan y las necesidades que tienen	3	3	27.27%
El trabajo de prensa es en equipo	1	1	9.09%
A veces	1	1	9.09%
Es nuestra materia prima	1	1	9.09%
Hay colaboradores con mucha experiencia y buenas ideas para mejorar el funcionamiento de la institución	1	1	9.09%
Es importante conocer la opinión del personal porque son ellos los que directamente conocen las necesidades para ayudar y beneficiar	1	1	9.09%
Es un elemento fundamental para consolidar la filosofía del trabajo en equipo	1	1	9.09%
No contesto	3	3	18.18%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

Se observa que el 83% de los jefes SI considera la opinión de sus subordinados haciendo referencia que son ellos los que conocen directamente el trabajo y las necesidades que tiene. Por lo tanto, quienes están al mando de las unidades organizativas procura mantener una comunicación efectiva; ya que se mide la capacidad de comunicación que existe entre jefe-colaborador y entre cada uno de los departamentos que interactúan dentro del canal. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.4).

Pregunta 7.**¿Cómo miden el desempeño del personal?****Objetivo:**

Conocer como miden el desempeño del personal de Televisión Educativa y Cultural Canal 10 actualmente.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
De acuerdo al esfuerzo en conjunto y los resultados del producto	2	2	16.67%
Lo que nos proponen lo hacemos	1	1	8.33%
Según cantidad de notas producidas y calidad del contenido	1	1	8.33%
Aún no se tiene un método para evaluar al personal, pero consideramos que debe tomarse en cuenta la capacidad, educación, cumplimiento de funciones y actitud de servicio	1	1	8.33%
Como no se cuenta con un método, se hace a través del producto final de las actividades que se desarrollan	1	1	8.33%
Por desconocimiento	1	1	8.33%
Por el momento se mide de acuerdo al trabajo desarrollado	2	2	16.67%
No contesto	3	3	25.00%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

Un 16% mide el desempeño de acuerdo al esfuerzo en conjunto y resultado final del producto. Esto deja claro que no existe ningún tipo de lineamiento sobre este tema que les permita estandarizar el proceso de evaluación del personal.

Pregunta 8.

¿Considera importante la creación de un sistema de evaluación del desempeño para ser aplicado en el canal?

Objetivo: Verificar si el personal que está al mando de las unidades organizativas está de acuerdo en implementar un sistema de evaluación del desempeño para desarrollo y crecimiento de sus empleados y de la Institución.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	11	11	91.67%
NO	0	0	0.00%
No contesto	1	1	8.33%
TOTAL	12	12	100.00%

¿POR QUÉ?	RESPUESTA	TOTAL	%
Es muy necesario	1	1	8.33%
Nos ayudaría a mejorar e innovar	3	3	25.00%
Nos permite identificar fallas y mejorar la producción	1	1	8.33%
Permitirá identificar áreas de formación y actuación	1	1	8.33%
Ayuda a identificar fortalezas y áreas en las que se debe de trabajar o mejorar	1	1	8.33%
Se podrá conocer con facilidad las debilidades y corregirlas	1	1	8.33%
Todos tendrían conocimiento de sus capacidades y estarían realizando el trabajo adecuado a su perfil	1	1	8.33%
Permitiría establecer fortalezas y debilidades en los proceso de esta forma corregir los resultados y metas	1	1	8.33%
No contesto	2	2	16.67%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación: El 92% de los directores, gerentes y jefes considera que SI es importante la creación de la evaluación del desempeño para Canal 10, ya que se pueden conocer las áreas de mejora y evaluar la capacidad del personal de forma objetiva y estandarizada. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.5).

Pregunta 9.

¿Cuál considera Ud. debería ser el período de tiempo más adecuado para realizar una evaluación del desempeño?

Objetivo:

Considerar el tiempo adecuado para medir el desempeño de las funciones de cada uno de los empleados.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Mensual	0	0	0.00%
Trimestral	3	3	25.00%
Semestral	7	7	58.33%
Anual	1	1	8.33%
No contesto	1	1	8.33%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

La mayor parte de directores, gerentes y jefes contestó que el periodo más adecuado para realizar la evaluación es cada 6 meses, lo cual se considera aceptable para tener criterios de comparación a la hora de presentar los resultados de la evaluación del personal. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.6).

Pregunta 10.

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

Objetivo: Conocer si el personal está de acuerdo que es importante darle un seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	11	11	91.67%
NO	1	1	8.33%
No contesto	1	1	8.33%
TOTAL	12	12	100.00%

¿POR QUÉ?	RESPUESTA	TOTAL	%
Sino no serviría de nada el esfuerzo	3	3	25.00%
Permite acompañar en el crecimiento profesional	1	1	8.33%
Para medir la evolución del desempeño y las áreas que se debían fortalecer	1	1	8.33%
Ayudaría a obtener resultados de calidad y alcanzar los objetivos de la institución	1	1	8.33%
Para capacitar al personal de acuerdo a las mejoras que se presenten en los resultados	2	2	16.67%
Son elementos que ayudan a mejorar los resultados y establecer planes contingencias para alcanzar las metas	1	1	8.33%
No contesto	3	3	25.00%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

El 84% de los directivos está de acuerdo en que es importante darle seguimiento a los resultados que arroje una evaluación del desempeño, ya que consideran se capacitaría al personal de acuerdo a las áreas de mejora que presenten. (Ver Aneo 1, Gráfico 1.7).

Pregunta 11.

Las relaciones interpersonales entre jefe-colaborador, a su criterio es:

Objetivo:

Conocer como es la relación entre el Jefe y el Colaborador.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Excelente	4	4	33.33%
Muy Buena	5	5	41.67%
Buena	3	3	25.00%
Necesita mejorar	0	0	0.00%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

Se observa que el 42% considera que la relación Jefe – Colaboradores muy buena, es decir, aceptable ya que existe armonía para el desarrollo de las funciones en cada departamento representado. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.8).

Pregunta 12.

¿Con que frecuencia le hace saber a sus colaboradores su satisfacción en el desempeño realizado?

Objetivo:

Conocer la frecuencia con que el jefe le hace saber a sus colaboradores la satisfacción en el desempeño de sus funciones.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Siempre	4	4	33.33%
Casi siempre	6	6	50.00%
A veces	2	2	16.67%
Nunca	0	0	0.00%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

Es importante observar que de acuerdo a los resultados obtenidos el 50% de los jefes casi siempre le hacen saber a sus colaboradores la satisfacción que siente del trabajo desempeñado por cada uno de ellos; pero existe una en sí una comunicación equilibrada entre el punto de vista del jefe y del punto de vista del personal. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.9).

Pregunta 13.

A su criterio ¿qué factores deben ser tomados en cuenta al momento de evaluar el desempeño?, enumere de uno a siete (1-7) según su importancia: (7 es más importante y 1 el menos importante).

Objetivo:

Identificar los factores que los directores, gerentes y jefes consideran se deben tomar en cuenta al momento de evaluar el desempeño.

FACTORES DE LA ED	7	6	5	4	3	2	1
Responsabilidad y puntualidad	4	3	1	1	0	1	0
Calidad, orden y exactitud en el trabajo	1	5	1	0	2	0	1
Compromiso y sentido de pertenencia	2	1	1	0	0	2	2
Trabajo en equipo	0	1	4	2	1	1	0
Relaciones interpersonales	0	0	1	2	1	1	3
Orientación a resultados	1	1	0	1	1	0	3
Autoconfianza	1	0	0	0	0	0	0
Autocontrol	0	0	0	0	0	1	0
Orientación al cliente	0	0	0	3	0	0	2
Liderazgo	0	0	1	0	3	2	0
Iniciativa, integridad, flexibilidad	0	0	2	2	1	4	1
Conocimientos y experiencia del trabajo	3	1	1	1	3	0	0
No contesto	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	12	12	12	12	12	12	12

Interpretación:

Es importante tomar en cuenta los factores seleccionados por los jefes, pues de ello dependerá en gran medida la implementación de un sistema de evaluación al personal que está bajo su cargo.

Pregunta 14.

¿Considera Ud. que el canal proporciona los recursos necesarios al personal para que desempeñen de manera satisfactoria sus labores?

Objetivo:

Saber si el canal proporciona los recursos necesarios para el desempeño de las labores de cada uno de los empleados en las diferentes áreas.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	5	5	41.67%
NO	7	7	58.33%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

Se muestra que el 58% de los directores y jefes contestó que el canal no proporciona los recursos necesarios al personal para el buen desarrollo de sus labores contra un 42% que contestó que sí. Esto representa una oportunidad de mejora para el canal implementando la evaluación del desempeño; herramienta que les permitirá conocer las necesidades de formación y de recursos de cada colaborador en las funciones asignadas. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.10).

III. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Pregunta 15

¿Recompensan de alguna manera al personal por el buen desempeño?

Objetivo:

Identificar si existe alguna forma en que el canal recompensa a sus empleados por sus labores desarrolladas.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	4	4	33.33%
NO	8	8	66.67%
TOTAL	12	12	100.00%

Si su respuesta fue SI, ¿De qué forma?

¿DE QUÉ FORMA?	RESPUESTA	TOTAL	%
Se extienden notas o circulares	1	1	25.00%
Verbal	3	3	75.00%
Expresándoles satisfacción, tomándolos en cuenta para capacitaciones o misiones oficiales	1	1	25.00%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	4	4	100.00%

Si su respuesta fue NO, ¿Por qué?

¿POR QUÉ?	RESPUESTA	TOTAL	%
Hay limitantes	1	1	12.50%
No, por el poco tiempo que llevo en el cargo	1	1	12.50%
No existen ningún tipo de motivación	1	1	12.50%
No existe política y mecanismo	5	5	62.50%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	8	8	100.00%

Interpretación:

El 67% coincide en que no existe ninguna recompensa hacia el personal, aduciendo la falta de políticas de incentivos o mecanismos determinados para este fin y un 33% dice que sí se les reconoce su labor a través de circulares o de forma verbal expresando su satisfacción. Por tanto, se puede decir que el personal debe ser motivado y capacitado; pero esto solo se podrá desarrollar de una manera eficiente al implementar la evaluación del desempeño. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.11).

Pregunta 16.

De acuerdo a las políticas, objetivos y metas establecidos en su departamento, ¿Le comunica al personal a su cargo lo que espera de ellos?

Objetivo:

Identificar si existe comunicación de parte del jefe hacia sus colaboradores con respecto a las metas establecidas por departamento, para el logro eficiente de las mismas.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	11	11	91.67%
NO	1	1	8.33%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, la definición de metas es transmitida hacia los colaboradores para que sepan que es lo que se espera de ellos; sin embargo, un mínimo porcentaje no está bajo el mismo lineamiento, lo cual debe corregirse para que haya una estandarización de criterios al respecto. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.12).

Pregunta 17

¿Se toma el tiempo para supervisar el desempeño de sus colaboradores?

Objetivo:

Conocer si es importante para el jefe de cada área, supervisar el desempeño de cada uno de sus colaboradores.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	10	10	83.33%
NO	2	2	16.67%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

En su mayoría, los jefes respondieron que se toman el tiempo para supervisar el desarrollo de la funciones de sus colaboradores; sin embargo esta actividad se realiza sin un documento guía y es de una forma subjetiva. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.13).

Pregunta 18.

¿Le evalúan por el cumplimiento de los objetivos establecidos para su departamento?

Objetivo:

Identificar si existe algún tipo de evaluación hacia los jefes sobre el cumplimiento de objetivos para cada departamento.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	5	5	41.67%
NO	5	5	41.67%
No contesto	2	2	16.67%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

Se puede decir que no existe un indicador para medirla calidad y efectividad mostrada en el desarrollo de las actividades laborales, lo cual es de mucha importancia, ya que ello está directamente ligado al desempeño en general. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.14).

Pregunta 19.

¿Conoce el modelo de evaluación 360 grados?

Objetivo:

Identificar si los jefes de cada uno de los departamentos tienen conocimiento del modelo de evaluación 360 grados.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	1	1	8.33%
NO	11	11	91.67%
TOTAL	12	12	100.00%

Si su respuesta fue SI, ¿En qué consiste ese modelo?

¿EN QUÉ CONSISTE?	RESPUESTA	TOTAL	%
Una evaluación integral	1	1	100.00%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	1	1	100.00%

Interpretación:

El 92% de los jefes no posee conocimientos acerca de la técnica de evaluación 360° y solo un 8% contesto que sí. La técnica consiste en realizar una evaluación integral, implementarla y promoverla dentro de la Institución sería beneficioso.(Ver Anexo 1, Gráfico 1.15).

Pregunta No. 20

La pregunta No. 22 hace referencia a los beneficios que ofrece el modelo de evaluación 360 grados, (para los encuestados que respondieran en la Pregunta No. 21 si conocían sobre el modelo de evaluación 360 grados) para este caso solo un colaborador respondió que conocía sobre este modelo y que este permite conocer las áreas en las que cada uno es competente.

Pregunta 21.

¿Considera que es necesario conocer y evaluar la forma en cómo se realiza el trabajo en relación con los resultados esperados?

Objetivo:

Conocer la importancia de cómo realizan el trabajo sus empleados en relación con los resultados esperados.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	12	12	100.00%
NO	0	0	0.00%
TOTAL	12	12	100.00%

¿POR QUÉ?	RESPUESTA	TOTAL	%
Para corregir si es necesario	1	1	8.33%
Ayudará a una realimentación para mejorar	1	1	8.33%
Conocer fortalezas y debilidades	2	2	16.67%
Calidad en los programas	1	1	8.33%
Permite conocer desempeño, potencial, fallas y efectividad	1	1	8.33%
Es una forma de orientar el trabajo y para ellos se debe evaluar al personal de acuerdo al cumplimiento de funciones	1	1	8.33%
Permitirá mejorar y ser más eficientes	1	1	8.33%
Se obtendría mejor eficiencia en el desempeño	2	2	16.67%
Todos caminarían a un mismo fin	1	1	8.33%
No contesto	1	1	8.33%
TOTAL	12	12	100.00%

Interpretación:

La mayoría de los jefes indicó que es necesario conocer y evaluar la forma en cómo se realiza el trabajo en relación a los resultados esperados puesto que les permitirá obtener una mayor eficiencia en el desempeño y conocer las fortalezas, debilidades para corregir y mejorar.

Pregunta 22.

¿Conoce los valores bajo los cuales se orienta la razón de ser del canal?

Objetivo:

Conocer si los jefes de cada departamento, está identificado con los valores de Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	8	8	66.67%
NO	4	4	33.33%
TOTAL	12	12	100.00%

Si su respuesta fue SI, mencione tres valores

VALORES	RESPUESTA	TOTAL	%
Comunicación social, trabajo en equipo y aprendizaje constante	1	1	12.50%
Reconocimiento de la identidad salvadoreña, representatividad, promoción de la democracia	1	1	12.50%
Inclusión, información, colaboración, al servicio del pueblo	1	1	12.50%
Al servicio de la gente, compromiso con la democracia, en función social-pública	1	1	12.50%
Respeto, compromiso	1	1	12.50%
Respeto, solidaridad, integridad	1	1	12.50%
Compromiso, trabajo en equipo, ética	1	1	12.50%
Trabajo en equipo	1	1	12.50%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	8	8	100.00%

Interpretación:

Por considerarse un objetivo estratégico, la Institución debería de dar a conocer los valores por los cuales el canal encamina a sus operaciones, ya que se observa que este no ha sido socializado entre todo los niveles jerárquicos puesto que a pesar de que el 67% manifestó conocerlos, la diversidad que existe entre los valores mencionados es notable. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.16).

2. Tabulación de la encuesta dirigida al personal que labora en Televisión Educativa y Cultural Canal 10

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

Género

Objetivo:

Identificar qué porcentaje de empleados de Televisión Educativa y Cultura Canal 10 pertenece al género masculino y que porcentaje al género femenino.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Masculino	38	38	55.07%
Femenino	31	31	44.93%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

Se identificó que un 55% de los empleados del canal pertenecen al género masculino, pero no significa que el resultado incidirá en nuestro estudio. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.1).

Rango de Edad

Objetivo:

Determinar el rango de las edades que predomina entre los trabajadores de Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
menos de 29 años	18	18	26.09%
30-35 años	12	12	17.39%
36-40 años	8	8	11.59%
41-45 años	1	1	1.45%
46 o más años	30	30	43.48%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

Las edades de los trabajadores encuestados en su mayoría oscilan en el rango de edad más alto representado el 43%. Esto da un parámetro de que existe estabilidad dentro de la Institución.

Nombre de la Unidad o Departamento al que pertenece

Objetivo:

Conocer la distribución del personal que labora para Televisión Educativa y Cultural Canal 10

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Prensa	16	16	23.19%
Producción	24	24	34.78%
Programación	5	5	7.25%
Tecnología y Operaciones	4	4	5.80%
Iluminación	1	1	1.45%
Administración	6	6	8.70%
Finanzas	1	1	1.45%
Gráficos	1	1	1.45%
Mercadeo	4	4	5.80%
Escenografía	1	1	1.45%
Operaciones y Mantenimiento	3	3	4.35%
Recursos Humanos	2	2	2.90%
Sub dirección	1	1	1.45%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

Se determinó que existe una gran segregación de personas en determinadas áreas, pero existe una unidad en específico a donde se acumula la mayor parte de los empleados, que es el departamento de producción con un 34%, dada la actividad que realiza el canal.

Cargo que desempeña

Objetivo:

Conocer el cargo que desempeña cada una de las personas que labora para Televisión Educativa y Cultural Canal 10

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Editor de Prensa	2	2	2.90%
Diseñador Gráfico	1	1	1.45%
Operador	2	2	2.90%
Presentador/a	5	5	7.25%
Productor	8	8	11.59%
Técnico	6	6	8.70%
Luminotécnico	1	1	1.45%
Productor área entrevista	1	1	1.45%
Coordinador	3	3	4.35%
Redactor	1	1	1.45%
Auxiliar de Servicios	1	1	1.45%
Periodistas	5	5	7.25%
Asistente Administrativo	5	5	7.25%
Asistente de Producción	1	1	1.45%
Asistente de Recursos Humanos	1	1	1.45%
Asistente de la producción	1	1	1.45%
Encargada control de marcaciones	1	1	1.45%
Encargada de Relaciones Públicas	1	1	1.45%
Secretaria	1	1	1.45%
Colaborador Administrativo II	1	1	1.45%
Edición y Gráficos	1	1	1.45%
Encargado de Pauta de Transmisión	2	2	2.90%

Encargado de Comunicación	1	1	1.45%
Voz Oficial	1	1	1.45%
Guardalmacén	1	1	1.45%
Carpintero	1	1	1.45%
Asistente de Programación	1	1	1.45%
Realizador	2	2	2.90%
Colaborador escenografía	1	1	1.45%
Reportera	1	1	1.45%
Camarógrafos	2	2	2.90%
Guionista	1	1	1.45%
Encargado de la Videoteca	1	1	1.45%
No contesto	5	5	7.25%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

Como se observa existe una complejidad de puestos en las diferentes áreas, lo que indica que cada empleado es especialista en la labor que desempeñan, siendo el cargo de productor el más representativo con casi un 12%.

Tiempo de laborar en el canal

Objetivo:

Conocer el tiempo de servicio que el personal tiene de laborar para Televisión Educativa y Cultural Canal 10

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
menos de 1 año	0	0	0.00%
1-5 años	36	36	52.17%
6-10 años	5	5	7.25%
11-15 años	0	0	0.00%
16 o más años	26	26	37.68%
No contesto	2	2	2.90%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

De los empleados que laboran en Canal 10, el 52% tiene un tiempo de trabajo relativamente corto, es decir, han sido contratados recientemente en la Institución, lo que indica que está adquiriendo experiencia laboral requerida para el desempeño de sus funciones. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.2).

Grado académico que posee

Objetivo:

Conocer el grado académico del personal de la Institución.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Máster	0	0	0.00%
Ingeniero	1	1	1.45%
Arquitecto	0	0	0.00%
Licenciado	27	27	39.13%
Técnico	15	15	21.74%
Bachiller	26	26	37.68%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

A través de la encuesta realizada se identificó que el 39% de los empleados posee estudios universitarios, es decir, han realizado una carrera universitaria, esto indica que el nivel académico dentro de la Institución es aceptable. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.3).

II. SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CANAL 10

Pregunta 1.

¿Realizan evaluaciones del desempeño al personal que labora en el canal?

Objetivo:

Conocer si Televisión Educativa y Cultural Canal 10, les realiza al personal la evaluación del desempeño a sus empleados.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	0	0	0.00%
NO	68	68	98.55%
No contesto	1	1	1.45%
TOTAL	69	69	100.00%

¿POR QUÉ?	RESPUESTA	TOTAL	%
No hay interés en conocer la calidad de los empleados	5	5	7.35%
No les conviene	1	1	1.47%
Personal no capacitado	1	1	1.47%
No hay método establecido	3	3	5.88%
No existe área determinada	1	1	1.47%
Falta de tiempo	1	1	1.47%
Desconoce / No Sabe	32	32	47.06%
No contesto	23	23	33.82%
TOTAL	68	68	100.00%

Interpretación:

Se identificó que a los empleados no se les realiza ningún tipo de Evaluación del Desempeño porque se carece de esta herramienta para medir el desarrollo laboral dentro del canal. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.4).

Pregunta 6.

¿Su jefe toma en cuenta las opiniones o sugerencias que usted realiza respecto al trabajo que desempeña (con el fin de mejorarlo)?

Objetivo: Conocer si al personal de Televisión Educativa y Cultural Canal 10, lo toman en cuenta su opinión o sugerencias con fin de mejorarlo.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	51	51	73.91%
NO	18	18	26.09%
TOTAL	69	69	100.00%

¿POR QUÉ?	RESPUESTA	TOTAL	%
SI			
Mejorar la calidad y buen desempeño	13	13	18.84%
Por lo general el jefe lo toma las decisiones	4	4	5.80%
Escuchan las sugerencias	8	8	11.59%
Trabajo en equipo	5	5	7.25%
Para darle solución a problemas técnicos que se presentan	1	1	1.45%
Nos ponemos de acuerdo en lo que hay que hacer	1	1	1.45%
El producto final es el resultado del trabajo de varias personas	1	1	1.45%
NO			
Los Jefes son los que toman las decisiones	5	5	7.25%
No valoran el personal	2	2	2.90%
Falta de recursos	1	1	1.45%
Solo cuenta la opinión del jefe	1	1	1.45%
El jefe es muy cerrado	1	1	1.45%
No contesto	26	26	37.68%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación: Se observa que el 74% de empleados contestó que los jefes si consideran sus opiniones. Por lo tanto, se puede decir que quienes están al mando de las unidades organizativas promueven una comunicación efectiva. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.5).

Pregunta 7.

A su criterio, la relación con su jefe es:

Objetivo:

Conocer como es la relación Jefe y colaborador.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Excelente	14	14	20.29%
Muy Buena	26	26	37.68%
Buena	24	24	34.78%
Necesita mejorar	3	3	4.35%
No contesto	2	2	2.90%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

Se identificó que el 37% de los empleados considera que la relación Jefe – Empleado es muy buena, por lo que de acuerdo a los resultados se observa que existe armonía para el desarrollo de sus funciones dentro de la Institución. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.6).

Pregunta 8.

¿Con que frecuencia su jefe le hace saber lo que espera de usted?

Objetivo:

Conocer la frecuencia con la que el jefe le hace saber lo que espera de sus colaboradores.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Siempre	18	18	26.09%
Casi siempre	22	22	31.88%
A veces	21	21	30.43%
Nunca	6	6	8.70%
No contesto	2	2	2.90%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

Es importante observar que de acuerdo a los resultados obtenidos el 31% de los colaboradores manifiesta que casi siempre sus jefes les hacen saber lo que esperan de ellos, por lo que existe una comunicación aceptable dentro de la Institución. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.7).

Pregunta 9.

¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desempeño de sus actividades?

Objetivo:

Identificar si en cada una de las unidades el jefe valora el desempeño de las funciones de sus colaboradores.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	50	50	72.46%
NO	14	14	20.290%
No Contesto	5	5	7.25%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

La mayoría de empleados indicó que su jefe si considera las habilidades y destrezas de cada uno de sus empleados. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.8).

Pregunta 10.

¿Durante el tiempo que usted lleva laborando en el canal, ha recibido capacitaciones acordes a su puesto de trabajo?

Objetivo:

Conocer si Televisión Educativa y Cultural Canal 10, capacita a cada uno de sus empleados de acuerdo a sus puestos de trabajo para el desarrollo de sus funciones.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	40	40	57.97%
NO	27	27	39.13%
No contestaron	2	2	2.90%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

El 58% de los empleados considera que el canal se esmera porque sus colaboradores se capaciten de acuerdo a las áreas de trabajo, para el desarrollo eficiente de sus funciones. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.9).

Pregunta 11.

¿Considera importante la creación de un sistema de evaluación del desempeño para ser aplicado en el canal?

Objetivo:

Verificar si el personal está de acuerdo en implementar un sistema de evaluación del desempeño para desarrollo y crecimiento de sus empleados y el canal.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	59	59	85.51%
NO	6	6	8.70%
No contestaron	4	4	5.80%
TOTAL	69	69	100.00%

¿POR QUÉ?	RESPUESTA	TOTAL	%
SI			
Fortalecer las áreas de trabajo	5	5	7.25%
Evaluar la Capacidad	9	9	13.04%
Conocer las áreas de mejora	10	10	14.49%
Fortalecer el rendimiento del personal	9	9	13.04%
Para conocer las funciones de cada puesto	2	2	2.90%
Optimiza el trabajo en equipo	1	1	1.45%
Conocer fortalezas y debilidades del personal	5	5	7.25%
Colocar personal competente en los cargos	5	5	7.25%
Para mejoras salariales	2	2	2.90%
Ascensos, mejores oportunidades	1	1	1.45%
Para saber la percepción que tienen de nuestro trabajo	1	1	1.45%

Es una forma de motivar al personal para que ponga esmero al realizar sus labores	3	3	4.35%
Para formar a los empleados y no seguir en los mismo errores o quedarse estancados	1	1	1.45%
NO			
Por la actividad que se realiza aquí	1	1	1.45%
No siempre son objetivas, sino al criterio del jefe	2	2	2.90%
Las utilizan para justificar despidos	1	1	1.45%
No contesto	11	11	15.94%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

El 85% de los empleados considera que si es importante la creación de un sistema de evaluación del desempeño para Televisión Educativa y Cultural Canal 10, ya que con esta herramienta se podrán conocer las áreas de mejora y evaluar la capacidad del personal. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.10).

Pregunta 12.

¿Cuál considera usted que debería ser el período de tiempo más adecuado para realizar una evaluación del desempeño?

Objetivo:

Considerar el tiempo adecuado para medir el desempeño de sus funciones de cada uno de sus empleados.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Mensual	0	0	0.00%
Trimestral	17	17	24.64%
Semestral	31	31	44.93%
Anual	17	17	24.64%
Otro	0	0	0.00%
No contesto	4	4	5.80%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

Los empleados coincidieron que cada 6 meses es un periodo aceptable para realizar la evaluación del desempeño. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.11).

Pregunta 13.

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

Objetivo: Si el personal está de acuerdo con darle un seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	63	63	91.30%
NO	3	3	4.35%
No contesto	3	3	4.35%
TOTAL	69	69	100.00%

¿POR QUÉ?	RESPUESTA	TOTAL	%
Para verificar que el trabajo se realiza con eficiencia	12	12	17.39%
Definir cargos de acuerdo a capacidad	2	2	2.90%
Para mejorar continuamente	21	21	30.43%
Para el desarrollo del personal	5	5	7.25%
Mejora salarial	4	4	5.80%
No tendría razón de ser si no hay seguimiento	6	6	8.70%
Es una forma de inculcar disciplina y considerar y estimular a los empleados	3	3	4.35%
Para ver los cambios dentro de cada departamento	2	2	2.90%
Aplicación de los conocimientos	1	1	1.45%
No contesto	13	13	18.84%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación: El mayor porcentaje de los empleados está de acuerdo en que se debe y es necesario el dar seguimiento a los resultados de una evaluación del desempeño, ya que indican que habría una mejora continua dentro de la Institución. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.12).

Pregunta 14.

¿A su criterio cual es el objetivo principal de realizar una evaluación del desempeño?

Objetivo:

Verificar el objetivo principal de realizarles a los empleados la evaluación del desempeño.

OBJETIVO PRINCIPAL	RESPUESTA	TOTAL	%
Mejorar la calidad en el servicio al cliente	5	5	7.25%
Reconocer el buen desempeño del personal	8	8	11.59%
Otorgar incentivos al personal destacado	4	4	5.80%
Fortalecer el rendimiento del personal	6	6	8.70%
Conocer fortalezas y debilidades del personal	8	8	11.59%
Mejoramiento de relaciones humanas	1	1	1.45%
Todas las anteriores	37	37	53.62%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

Se observa que el 54% de los empleados reconoce que todos los objetivos descritos en la pregunta 14 son importantes para realizar la evaluación del desempeño dentro del canal. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.13).

Pregunta 15.

¿Qué factores considera Ud. deben ser tomados en cuenta al momento de evaluar el desempeño?, enumere de uno a siete sin repetir (1-7), según su importancia: (7 es más importante y 1 el menos importante)

Objetivo:

Identificar los factores que el personal considera se deben tomar en cuenta al momento de evaluar el desempeño.

FACTORES	7	6	5	4	3	2	1
Responsabilidad y puntualidad	25	14	6	4	4	4	6
Calidad, orden y exactitud en el trabajo	9	16	11	10	5	7	3
Compromiso y sentido de pertenencia	5	5	5	8	3	3	7
Trabajo en equipo	6	8	20	11	13	6	2
Relaciones interpersonales	1	2	5	13	9	8	4
Orientación a resultados	2	4	4	4	2	4	15
Autoconfianza	1	0	0	1	10	2	8
Autocontrol	2	0	0	1	0	5	1
Orientación al cliente	0	0	1	1	3	2	3
Liderazgo	4	2	1	4	6	5	9
Iniciativa, integridad, flexibilidad	3	5	10	5	5	21	1
Conocimientos y experiencia del trabajo	11	13	6	7	9	2	10
No contesto	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	69	69	69	69	69	69	69

Interpretación:

Los factores que seleccionaron los empleados de Canal 10 coinciden en gran medida con los de los jefes, dato muy importante a tomar en cuenta al momento de evaluar al personal.

Pregunta 16.

Ordene de uno a siete sin repetir (1-7) según importancia, los principales beneficios que Ud. como trabajador considera obtendría en la realización de una evaluación del desempeño: (7 es más importante y 1 el menos importante)

Objetivo:

Conocer la percepción del empleado acerca de los beneficios que traería la realización de una evaluación del desempeño.

BENEFICIOS	7	6	5	4	3	2	1
Capacitaciones acordes a su puesto de trabajo	20	6	12	6	8	4	12
Ascensos, promociones	6	26	10	7	6	12	4
Mejora salarial	25	10	9	9	6	6	10
Mejora en las relaciones humanas	1	5	18	8	15	12	10
Valoración de su desempeño	6	4	9	25	11	10	4
Fortalecimiento de sus competencias	6	14	5	7	16	7	5
Retroalimentación de resultados	5	4	6	7	7	18	24
No contesto	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	69	69	69	69	69	69	69

Interpretación:

El beneficio que refleja mayor porcentaje es Ascensos y Promociones, por lo que el personal espera que al implementarse un sistema de evaluación, les reconozcan su desempeño con este tipo de incentivos.

Pregunta 17.

¿Considera usted que el canal proporciona los recursos necesarios para el buen desempeño de sus labores?

Objetivo:

Conocer si el canal proporciona los recursos necesarios para el desempeño de las labores de cada uno de los empleados en las diferentes áreas.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	39	39	56.52%
NO	27	27	39.13%
No contesto	3	3	4.35%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

Se identificó que el 57% del personal contestó que el canal si proporciona los recursos para el desarrollo de sus labores, siendo este un porcentaje muy importante para implementar la evaluación del desempeño y reforzar aún más en este tema. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.14).

III. IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

Pregunta 18.

¿Recompensan de alguna manera al personal por el buen desempeño?

Objetivo:

Identificar si existe alguna forma en que el canal recompensa a sus empleados por sus labores desarrolladas.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	8	8	11.59%
NO	60	60	86.96%
No contesto	1	1	1.45%
TOTAL	69	69	100.00%

Si su respuesta fue SI, ¿De qué forma?

¿DE QUÉ FORMA?	RESPUESTA	TOTAL	%
Asignación de trabajos especiales	1	1	12.50%
Reconocimiento, confianza y mejora salarial	3	3	37.50%
Promoviéndolos a otra área	1	1	12.50%
Recibimos un salario	2	2	25.00%
No contesto	1	1	12.50%
TOTAL	8	8	100.00%

Si su respuesta fue NO, ¿Por qué?

¿POR QUÉ?	RESPUESTA	TOTAL	%
No hay bonificaciones ni estimulación	3	3	5.00%
No existen políticas de incentivos	9	9	15.00%
No hay recursos	11	11	18.33%
No hay interés	5	5	8.33%
Desconocimiento	10	10	16.67%
Fallas en la Administración	4	4	6.67%
No contesto	18	18	30.00%
TOTAL	60	60	100.00%

Interpretación:

El 87% de los empleados contestó que no existe ninguna recompensa por su rendimiento, por falta de recursos y de políticas. Esta situación es muy propicia para implementar un sistema de evaluación del desempeño y motivar al personal. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.15).

Pregunta 19.

De acuerdo a las políticas, objetivos y metas establecidas en su departamento, ¿Su jefe le comunica lo que espera de usted?

Objetivo:

Identificar si existe comunicación de parte del jefe a sus colaboradores y tan efectiva es con cada uno de sus empleados, para el logro de las mismas.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	41	41	59.42%
NO	26	26	37.68%
No contesto	2	2	2.90%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

El 59% del personal contestó que su jefe si le comunica lo que esperan de ellos, por lo que se considera que si existe en una buena comunicación. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.16).

Pregunta 20.

¿Su jefe se toma el tiempo para supervisar el desempeño de sus actividades?

Objetivo:

Conocer si para el jefe de cada área es importante supervisar el desempeño de cada uno de sus empleados.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	44	44	63.77%
NO	25	25	36.23%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

Un buen porcentaje del personal dijo que los jefes se toman el tiempo para supervisar el desarrollo de la funciones, aspecto que es de mucha importancia a la hora de evaluar resultados o metas cumplidas. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.17).

Pregunta 21.

¿Su jefe le informa oportunamente los cambios que ocurren dentro del canal?

Objetivo:

Si existe comunicación del jefe hacia los colaboradores de los cambios que ocurren dentro del canal.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	35	35	50.72%
NO	33	33	47.83%
No contesto	1	1	1.45%
TOTAL	69	69	100.00%

Interpretación:

Del personal encuestado el 51% dijo que el jefe si les informa los cambios dentro del canal, esto deja en claro que sí existe comunicación efectiva entre jefes y colaboradores. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.18).

Pregunta 22.

¿Conoce el modelo de evaluación 360 grados?

Objetivo:

Identificar si el personal tiene conocimiento del modelo de evaluación 360 grados.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	2	2	2.90%
NO	60	60	86.96%
No contesto	7	7	10.14%
TOTAL	69	69	100.00%

¿EN QUÉ CONSISTE?	RESPUESTA	TOTAL	%
Ayuda a los trabajadores en los cambios y actitudes para desarrollo de su trabajo	1	1	50.00%
En la revisión de las competencias y funciones laborales	1	1	50.00%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	2	2	100.00%

Interpretación:

La mayor parte de los empleados desconoce el modelo de evaluación de 360 grados. Tomando como base este parámetro, el implementar esta técnica ayudará a hacer revisiones de las competencias y funciones laborales y contribuirá en los cambios de actitudes para el buen desarrollo del trabajo. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.19).

Pregunta 23

¿Qué beneficios considera se obtendrían al implementar el modelo de evaluación 360 grados en el canal?

Objetivo:

Conocer los beneficios que brinda el modelo 360 grados al aplicarlo en una evaluación.

BENEFICIOS DEL MODELO 360 GRADOS	RESPUESTA	TOTAL	%
Ayuda a una mejor perspectiva para los trabajadores	1	1	50.00%
Mejoras salariales	1	1	50.00%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	2	2	100.00%

Interpretación:

Tan solo el 3% de personas encuestadas que dijeron conocer el modelo 360 grados, comentaron que los beneficios que brindaría este modelo, al aplicarlo en el canal, es que ayudará a tener una mejor perspectiva para los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Pregunta 24.

¿Considera que es necesario conocer y evaluar la forma en cómo se realiza el trabajo en relación con los resultados esperados?

Objetivo: Conocer la importancia de cómo realiza el trabajo sus empleados y la relación con los resultados esperados.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	62	62	89.86%
NO	4	4	5.80%
No contesto	3	3	4.35%
TOTAL	69	69	100.00%

¿POR QUÉ?	RESPUESTA	TOTAL	%
SI			
Mejorar el desempeño	18	18	27.27%
Fomentar la excelencia en los resultados	14	14	21.21%
Evaluar el trabajo en equipo	2	2	3.03%
Es importante	1	1	1.52%
Conocer la percepción del jefe	1	1	1.52%
Conocer las áreas a mejorar	8	8	12.12%
Cumplimiento de metas	5	5	7.58%
Para el involucramiento y acompañamiento en las tareas programadas	2	2	3.03%
Medir cambios o avances a partir de la evaluación	1	1	1.52%
NO			
La teoría es muy diferente a la práctica	1	1	1.52%
No contesto	13	13	19.70%
TOTAL	66	66	100.00%

Interpretación: El 90% de los empleados considera que si es importante conocer la forma en que realizan su trabajo en relación a resultados esperados, porque fomentará la excelencia y mejora en el desempeño laboral. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.20).

Pregunta 25.

¿Conoce los valores bajo los cuales se orienta la razón de ser del canal?

Objetivo:

Conocer si el personal está identificado con los valores de Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
SI	22	22	31.88%
NO	43	43	62.32%
No contestaron	4	4	5.80%
TOTAL	69	69	100.00%

VALORES	RESPUESTA	TOTAL	%
Educación y Cultura, Participación, Inclusión y Carácter Social	1	1	4.55%
Educación, Cultural e información al público	1	1	4.55%
Educación, entretenimiento e informar	1	1	4.55%
Responsabilidad, calidad y objetividad	1	1	4.55%
Responsabilidad, Educar e Informar	1	1	4.55%
Cultura general	1	1	4.55%
Solidaridad, Educación, Cultura General, Información	1	1	4.55%
Cultura, Educativa, Participación	1	1	4.55%
Diversidad, Responsabilidad, Solidaridad	1	1	4.55%
Cultura	1	1	4.55%
Responsabilidad en la Información, Respeto y Calidad	1	1	4.55%
Respeto, Trabajo y Desarrollo	1	1	4.55%
Educar e Informar	1	1	4.55%

Educación, Cultura y Entretenimiento	3	3	13.64%
Responsabilidad, Informar oportunamente	1	1	4.55%
Educar, culturizar, informar	1	1	4.55%
Responsabilidad, liderazgo, proactivo	1	1	4.55%
Inclusión, respeto, amistad	1	1	4.55%
Cultural, educación, artístico	2	2	9.09%
No contesto	0	0	0.00%
TOTAL	22	22	100.00%

Interpretación:

Por considerarse un objetivo estratégico, la Institución debería de dar a conocer a sus empleados los valores por los cuales el canal encamina a sus operaciones, dado que es notable que la información no ha sido divulgada. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.21).

L. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO ACTUAL TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL

10.

Luego de realizar las respectivas entrevistas, observación directa y la tabulación de los datos recolectados a través de las encuestas, se presenta el diagnóstico de la situación actual de Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

1. ENCUESTA REALIZADA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10

a) ASPECTOS GENERALES DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10

Para la obtención de la información requerida para la evaluación del desempeño de los Jefes de Departamento de Televisión Educativa y Cultural Canal 10, se realizó una encuesta para determinar la estructura organizacional que posee la institución.

Para esto se desarrollaron una serie de preguntas en las cuales se exploraba el tipo de género de las jefaturas, sus edades, así como también las unidades o departamentos en los que ellos tienen la responsabilidad de liderar. En cuanto a dichas unidades o departamentos existentes como resultado se identificaron 12 departamentos que conforman la estructura de la Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

Para dar más solidez a las respuestas de los diferentes jefes de las unidades o departamentos existentes se realizó una exploración sobre el tiempo de laborar dentro de la institución, obteniendo un resultados que los jefes actuales tienen un promedio de 1 a 5 años de laborar dentro de la institución, lo que indica una contratación reciente. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.2).

✓ **Perfil de las jefaturas encuestadas**

Se efectuó la investigación de los perfiles que poseen los diferentes jefes de departamento con el fin de tener claro el nivel académico que se poseen, lo cual permitió observar que el 41% de los jefes obtuvo una carrera universitaria y un 25% con estudios de maestría, el resto con carreras técnicas y/o estudios de ingeniería; lo que indica que sus perfiles académicos están acordes y con capacidades necesarias para realizar las funciones dentro de la Institución y obtener los resultados deseados. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.3).

✓ **Evaluación del desempeño del personal entrevistado**

En cuanto a la evaluación del desempeño de las jefaturas encuestadas, se determinó que dentro de la Institución no existe ningún método para evaluar el desempeño del personal, así como tampoco se tiene algún tipo de evaluación guía para medir los resultados de los Directores, Gerentes y Jefes, de acuerdo a las actividades que se les asignan para alcanzar los objetivos trazados por el canal. (Ver pregunta No. 1).

Debido a esto, es preocupante que se carezca de un sistema de evaluación en forma periódica que les permita tomar medidas de acción en forma oportuna en cuanto a una determinada unidad o departamento; esto podría estar desviándose de los objetivos que se han establecido y tomar las medidas correctivas en un tiempo oportuno y no hasta al final cuando ya se tiene los resultados definitivos.

Para determinar cómo eran transmitidas las ideas de los colaboradores hacia las jefaturas en cuanto a mejorar la evaluación del desempeño laboral dentro del canal, se tuvo como resultado que el 83% de los jefes toma en cuenta las opiniones de los colaboradores. Así también, se observa la necesidad que dentro de la Institución se establezca un método de evaluación para tener un

parámetro de desarrollo y crecimiento tanto de los empleados como del canal. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.4).

✓ **Comunicación interna**

Dentro de Canal 10 se hizo un estudio de cómo las políticas, objetivos y metas establecidas dentro de un departamento son de conocimiento de los colaboradores y de la forma que estos cumplen a satisfacción las actividades encomendadas, se obtuvo una respuesta satisfactoria ya que el 92% de la jefaturas se determinó que existe una comunicación efectiva de acuerdo a las operaciones que realizan; teniendo también claro que las jefaturas están en constante supervisión hacia sus colaboradores para brindarles la asesoría respectiva al momento que estos las requieran. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.12).

✓ **Trabajo en Equipo**

De acuerdo a lo observado en los diferentes departamentos, se dice que existe una interrelación entre sí y esto lo vuelve sumamente importante al evaluar ya que permite fácilmente determinar que unidad o departamento está desviándose de los objetivos que la institución tiene planeados ejecutar.

✓ **Resultados Esperados**

Las diferentes jefaturas respondieron que realizan la supervisión y evaluación de sus colaboradores para determinar que las metas que se han trazado a corto plazo, se vayan cumpliendo a entera satisfacción, para que al final de cada periodo los resultados que se esperan sean lo más cercano posible a los esperados por la Institución. (Ver Anexo 1, Gráfico 1.13).

2. ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL

10

a) ASPECTOS GENERALES DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10

Para identificación de los aspectos generales de los colaboradores de la Televisión Educativa y Cultural Canal 10, se analizaron los aspectos generales que estos presentaron; obteniendo información de su género, siendo el género masculino el de mayor presencia. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.1). También se llevó a cabo la exploración de las edades de dichos empleados obteniendo un rango con mayor volumen de empleados pertenecientes a edades menores a 29 años, estas situaciones se investigaron con el objeto de no tener una tendencia específica del estudio que fuera a influenciar de alguna manera.

Se obtuvo la estructuración de los departamentos por la cantidad de empleados que pertenecen a estos. De un total de 69 colaboradores, el departamento que posee mayor número es el de producción con 24 empleados. Sin embargo, existen 5 áreas en los que solo se conoció opinión de un colaborador, esto permite saber hacia dónde deben ir enfocados los sistemas de evaluación del desempeño laboral.

✓ Perfil de los colaboradores

Para determinar el grado académico de los diferentes colaboradores representados en los departamentos, se colocó una pregunta enfocada a conocer el grado académico que poseían; obteniendo un porcentaje bastante alto con niveles académicos aceptables para desarrollar sus actividades, ya que de 69 colaboradores, 43 son profesionales, es decir, el personal está bien calificado para desarrollar sus funciones. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.3).

✓ **Comunicación interna**

La comunicación que existe entre el jefe de área y sus colaboradores resultó con respuesta positiva, ya que el 74% manifestó que sus sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta para el desarrollo del trabajo que desempeñan. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.5). Esto viene contradecir el tipo de relación que existe entre jefe y colaborador, ya que la relación entre estos resultó en un 38% aceptable. Es decir, la comunicación se encuentra en nivel intermedio. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.6) Darle la importancia que merece posibilita entre otras cosas, mejorar el clima y la productividad laboral.

✓ **Valoración del Desempeño Laboral**

Los colaboradores de Canal 10 manifestaron que los jefes de área hacen con poca frecuencia un estudio sobre los resultados de las actividades asignadas, ya que el 31% respondió que casi siempre o a veces 30% los jefes se toman el tiempo para supervisar sus actividades. (Ver Anexo 2, Gráfico 2.7).

Pero se observa un aspecto positivo de la situación anterior, ya que la mayoría de colaboradores (73%) respondió que los jefes de área valoran las habilidades y destrezas de cada uno de ellos a la hora de asignarles tareas.

✓ **Existencia de un sistema de Evaluación de Desempeño Laboral**

En cuando a este punto, los empleados en su gran mayoría coincidieron en la importancia y necesidad de que exista un sistema de evaluación del desempeño laboral dentro de la institución que les ayude a mejorar en su desempeño, porque así podrán determinar en qué puntos están fallando y de qué forma mejorarlos. Por lo tanto, deberían aplicarse para que desarrollen aún más las competencias de su personal, mejorar procesos, comunicación y armonía para el logro de los objetivos planteados. (Ver Anexo 2, Gráficos 2.4 y 2.10).

3. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10

Con el objetivo de identificar las competencias que posee el personal de Canal 10, en ambas encuestas se formularon preguntas enfocadas a conocer de criterio de las dos partes las que deberían de ser tomadas en cuenta en la evaluación del desempeño. (Ver pregunta No. 13 de encuesta a jefes y pregunta No. 15 de encuesta al personal).

Se presentan a continuación las competencias más primordiales:

- Responsabilidad y puntualidad

La responsabilidad es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido, tiene un efecto: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son responsables. La responsabilidad es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente algo agradable, pues implica esfuerzo. La responsabilidad puede parecer una carga, y el no cumplir con lo prometido origina consecuencias. La puntualidad se construye por el esfuerzo de cada persona en siempre estar a tiempo en el lugar determinado. Es la disciplina de estar a cierta hora para cumplir nuestras obligaciones: una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar. Por ello, es necesario dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, para desempeñar mejor nuestro trabajo y ser merecedores de confianza.

- Calidad, orden y exactitud en el trabajo

Tres factores se incluyen en esta competencia ya que están relacionados, refiriéndose al interés que los empleados muestran en los procesos, haciendo uso racional de los recursos disponibles con calidad, es decir, satisfacer necesidades implícitas y explícitas que en el caso sería el servicio a las

entidades u organizaciones que así lo requieran, sus propios compañeros de forma ágil, fluida y oportuna. Con los resultados obtenidos se observa que las dos partes (jefe-colaborador) concuerdan en esta competencia para que sea tomada en cuenta al momento de realizarse la evaluación del desempeño.

- **Trabajo en equipo**

Una empresa u organización es un equipo (multidisciplinario) compuesto por diferentes departamentos en los cuales se desempeñan las personas y que se relacionan entre sí para que todo funcione de la mejor manera, y cada departamento proporciona insumos a otro. Es por ello que el trabajo en equipo da muy buenos resultados; sin trabajo en equipo las tareas encomendadas no se realizan de forma satisfactoria. El espíritu de compañerismo y colaboración que se demuestra en las labores cotidianas es de vital importancia debido a que a diario los diferentes departamentos se interrelacionan haciendo funcionar de forma productiva al canal. Por ello, es importante tomar en cuenta esta competencia al momento de evaluar el desempeño.

- **Relaciones interpersonales**

Con esta competencia lo que se debe evaluar es la interacción y coordinación que existe entre los miembros de la institución para el logro de las metas. En cuanto a este factor el 38% del personal considera que la relación entre jefe-colaborador en el interior del canal es Muy Buena, sin embargo el 35% opino que es Buena, por lo cual esto indica que se debe de mejorar aspectos en la relación laboral entre subordinado y jefe para poder lograr un clima organizacional adecuado que permita el dialogo abierto y la solución de problemas.

- **Orientación a resultados**

Esta competencia se refiere al aporte hacen los empleados para lograr los objetivos de cualquier organización, podemos mencionar la forma de organizar su trabajo de manera consistente con las responsabilidades asignadas, la motivación y entusiasmo al realizar el trabajo de forma impecable y con calidad. El análisis respectivo a las respuestas obtenidas es que el personal de Canal 10 considera que esta competencia debe ser evaluada, ya que en la organización su trabajo está enfocado al alcance de las metas para obtener los resultados esperados.

- **Autoconfianza**

Es de mucha importancia que el personal posea esta competencia, ya que trata de que el mismo colaborador tenga seguridad en sí mismo de hacer las cosas que parecen más difíciles de lograr, se trata del convencimiento que tiene una persona de realizar con éxito alguna tarea, misión o trabajo; posee la capacidad de tomar la mejor decisión y puede sin mayor problema afrontar determinada situación. Se pueden analizar las respuestas obtenidas de las dos partes diciendo que el personal está de acuerdo que esta competencia sea evaluada en su desempeño; ya que la responsabilidad y seguridad que se demuestra en las labores diarias es de vital importancia, independientemente del departamento al que se pertenezca.

- **Orientación al cliente**

La orientación al cliente recae en la sensibilidad de sus empleados, en sus capacidades emocionales a la hora de hacer frente a situaciones inesperadas y difíciles de normalizar. La mayor parte del personal que labora en Canal 10 atiende tanto clientes internos (los mismos compañeros) como externos (personas o instituciones ajenas) y de la atención que se le brinde dependerá el éxito

o fracaso de sus negociaciones y de la misma productividad de la institución. Por tanto, esta competencia es importante que se evalúe.

- **Liderazgo**

La virtud de un líder radica en ganarse el respeto y confianza del personal a través del trabajo desarrollado y del apoyo que brinde al grupo. El establecimiento de objetivos y metas a cumplir no será una dura carga para el personal si cuentan con un líder que guie la ejecución de los mismos. Para ello, el liderazgo es una competencia muy importante y de alto impacto en cada uno de los departamentos y de la misma Dirección que conforman el canal, pues sin un buen líder no se podrá encaminar a la institución hacia logro de los objetivos estratégicos establecidos.

- **Iniciativa, integridad, flexibilidad**

Esta competencia engloba tres elementos importantes. El primero hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El segundo se refiere a obrar con rectitud y probidad. Actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Y el tercer elemento, es sobre la disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

Esta competencia está muy ligada con las anteriores ya que para ponerla en práctica hay que saber escuchar las sugerencias u opiniones de los demás y respetarlas.

M. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

Se descubrió que los empleados tienen una respuesta positiva ante la realización de una evaluación del desempeño, ya que como ellos mencionan esto les permite desarrollarse aún más en su puesto de trabajo.

En Televisión Educativa y Cultural Canal 10, existe una comunicación a nivel intermedio entre jefes y subordinados ya que éstos (en su mayoría) toman en cuenta las opiniones y sugerencias de su personal y a su vez los empleados consideran las opiniones y sugerencias de compañeros y jefes.

En Televisión Educativa y Cultural Canal 10, no se realiza un análisis sobre las necesidades de capacitación que requiere el personal para que se desarrollen capacidades adecuadas para el puesto.

A la finalización de la investigación de campo se concluye que es necesario un manual del sistema de evaluación del desempeño para la implementación del modelo de evaluación 360 grados en Televisión Educativa y Cultural Canal 10. Dicha herramienta le dará los pasos necesarios para poner en marcha la evaluación del desempeño. Se debería de divulgar su funcionamiento, ventajas, alcance para que los empleados vean en el nuevo modelo una oportunidad de mejora en cuanto a su desempeño como miembro y elemento importante para el desarrollo dentro del canal.

2. RECOMEDACIONES

Se recomienda que la Institución, establezca a corto plazo, un plan de evaluación del desempeño laboral, lo cual beneficiaría tanto a los empleados como a la empresa, dado que el personal de Canal 10 mostró una respuesta positiva ante la realización de la misma.

Para que la comunicación que existe en Televisión Educativa y Cultural Canal 10 sea más efectiva, las autoridades deberían de tomar en cuenta que el dialogo entre la dirección y los trabajadores debe ser constante. Debe establecer mecanismos que le permitan informar sobre lo que ocurre dentro del canal para motivar y ayudar a reducir la incertidumbre.

La Institución debe establecer un diagnóstico de necesidades en las diferentes áreas, para determinar cuáles son las debilidades que se presentan y que estén afectando a las operaciones y resultados deseados y con ello desarrollar capacitaciones a futuro.

Se recomienda al canal que implemente el modelo de evaluación de 360 grados ya que se ha apreciado una aceptación en los jefes y empleados, esto sería a través de la creación de un manual para facilitar y garantizar su adecuada implementación. Mostrando que este método es parte de la modernización y mejora de los procesos de Desarrollo Humano en beneficio de los empleados y la Institución.

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO EL MODELO 360 GRADOS, PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10”

A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La propuesta está enfocada, en desarrollar una evaluación del desempeño de forma periódica para el personal que labora en Televisión Educativa y Cultural, Canal 10, para lograr el fortalecimiento de las competencias del personal; su ejecución facilitará una descripción exacta y confiable de la manera en que llevan a cabo su trabajo en las diferentes áreas donde se desempeñan.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

1. Objetivo General.

Proponer un sistema de evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados en Canal 10, que permita el fortalecimiento de las competencias del personal, realizar mejoras en su desempeño, generar los insumos necesarios para toma de decisiones en el futuro y para el logro de los objetivos de la Institución.

2. Objetivos Específicos.

- Presentar a la Institución un sistema adecuado para la implementación de la evaluación del desempeño del personal.
- Identificar las diferentes competencias que tiene el personal que labora en la Institución.
- Proponer políticas orientadas a la implementación del modelo de evaluación del desempeño del personal.

- Diseñar un manual de implementación de evaluación del desempeño del personal de manera que sea una herramienta que facilite el conocimiento y promoción de este modelo de evaluación del desempeño en la Institución.

C. PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.

TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL, CANAL 10

JEFATURA DE RECURSOSHUMANOS



MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

San Salvador, Febrero 2014

ÍNDICE

Introducción	i
1. Propósito del manual del sistema de evaluación del desempeño	1
2. Ámbito de aplicación	1
3. Concepto fundamental del sistema de evaluación del desempeño	1
4. Cuando podrá modificarse el manual de sistema de evaluación del desempeño	2
I. Objetivos del manual del sistema de evaluación del desempeño	2
1. Objetivo General	2
2. Objetivos Específicos	2
II. Alcance del manual del sistema de evaluación del desempeño	2
III. Políticas del manual del sistema de evaluación del desempeño	3
IV. Componentes del manual del sistema de evaluación del desempeño	5
V. Descripción del procedimiento	6
1. Responsables del proceso	6
2. Tipos de evaluador	7
3. Método de evaluación	8
4. Retroalimentación y notificación de resultados	10
5. Formulario de evaluación del desempeño	12
6. Informe Individual de Realimentación 360 grados Resumido	27
VI. Comunicación y capacitación	28
VII. Recursos a utilizar	32
VIII. Periodicidad de la evaluación	33

INTRODUCCIÓN

El sistema de evaluación del desempeño de Televisión Educativa y Cultural Canal 10, es la herramienta mediante la cual se determina el grado de aporte individual y grupal que sus integrantes muestran a lo largo de cada período de planificación anual.

En el siguiente manual de evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados, para Televisión Educativa y Cultural Canal 10, se da a conocer su propósito así como el ámbito de aplicación para que sea desarrollado con éxito, la manera más adecuada para su realización y modificaciones si este lo requiriera.

Se toma en cuenta el objetivo principal que se persigue con este manual, para ello es necesario establecer políticas que le den mayor importancia a su aplicación, estas políticas deben estar sustentadas en situaciones reales y de fácil aplicabilidad.

Se presentan los componentes que conforman la evaluación, también es prioritario describir el proceso y método de evaluación del desempeño y los responsables de coordinar y dar seguimiento a este proceso para sea de beneficio tanto para el personal como para la Institución.

1. Propósito del manual del sistema de evaluación del desempeño

Tiene como objetivo dar a conocer los procedimientos específicos de la Evaluación del Desempeño de Televisión Educativa y Cultural Canal 10, el presente manual es un documento oficial de la organización para conocer el rendimiento del personal que labora en la misma.

2. Ámbito de aplicación

Es aplicable a todo el personal comprendido dentro de Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

3. Concepto fundamental de la Evaluación del Desempeño

El sistema de evaluación del desempeño de Televisión Educativa y Cultural Canal 10, es la herramienta mediante la cual se determina el grado de aporte individual y grupal que sus integrantes muestran a lo largo de cada período de planificación anual.

El sistema de evaluación de desempeño es un esquema mayormente cuantitativo y un insumo para decisiones de mérito, refleja el nivel de éxito que alcanzan las operaciones, asociando dicho éxito a los aportes de quienes conforman la organización.

Para que el sistema de evaluación del desempeño funcione adecuadamente, éste debe descansar sobre un esquema de planificación estratégica y operativa que verdaderamente respete la visión, misión y estrategias de la organización a todo nivel y el cual tenga una clara orientación hacia resultados cuantitativos y la mejora continua.

4. Cuándo podrá modificarse el manual del sistema de evaluación del desempeño

El departamento de Recursos humanos será el responsable de emitir las secciones nuevas o actualizaciones del manual, que contengan las modificaciones, adiciones o eliminaciones a las disposiciones respectivas. Se deberá procurar registrar en el pie de cada capítulo que sufre modificaciones, la fecha en que fueron aprobadas.

I. OBJETIVOS DEL MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Objetivo General

- Medir de forma objetiva el aporte de cada colaborador dentro de la organización, todo ello como insumo para la toma de decisiones relacionadas con el reconocimiento al mérito y el desarrollo profesional de sus integrantes.

2. Objetivos Específicos

- Mantener en la organización una evaluación válida y confiable del desempeño del colaborador en su trabajo, para que la administración superior pueda tomar decisiones adecuadas que tienen que ver con la compensación y el desarrollo profesional.
- Proporcionar un mecanismo formal, a través del cual cada jefe pueda informar a sus colaboradores sobre lo que particularmente se espera de cada uno en su trabajo.

II. ALCANCE DEL MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El sistema de evaluación del desempeño servirá para evaluar a los siguientes niveles jerárquicos: ejecutivo, administrativo y técnico/operativo de Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

Nivel Ejecutivo: Está destinado a evaluar el desempeño de los gerentes, bajo el criterio de competencias laborales que le corresponden.

Nivel Administrativo: Está destinado a evaluar el desempeño de profesionales tales como jefe de unidades, coordinadores y colaboradores.

Nivel Técnico/operativo: Son todos los puestos que requieren de acreditación de grados académicos universitarios y desempeñan labores que requieren de análisis, generación de propuestas y realización de procedimientos especializados.

III. POLÍTICAS DEL MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Políticas del sistema de evaluación del desempeño:

- a) Una de las políticas básicas es reconocer la importancia de la evaluación del desempeño individual del empleado en su trabajo, y como base de esto tomar acciones que tiendan al desarrollo del personal, a través de planes de capacitación consistentes con las políticas correspondientes. Así mismo considerar que una evaluación objetiva y formal del desempeño del empleado permite destacar la contribución que hace al personal y hacia la Institución, por el desempeño de sus funciones.
- b) Cada jefe tiene la responsabilidad de dar seguimiento efectivo y veraz a los indicadores claves del desempeño con su equipo de trabajo y de evaluar los logros de sus colaboradores con exactitud y objetividad.
- c) La evaluación del desempeño se realizará dos veces por año, una vez en el mes de junio y la otra en el mes de enero. Definiendo cada una un nivel de desempeño semestral.

- d) Recursos humanos será el responsable de preparar y distribuir oportunamente toda la información necesaria para llevar a cabo las evaluaciones individuales, así mismo será responsable de asegurar que una copia de los resultados se archiven en el expediente personal del colaborador.
- e) La evaluación del desempeño individual no se considerará oficial sin las firmas del evaluador, el jefe inmediato del evaluado y el empleado evaluado.
- f) Todo colaborador tendrá derecho a apelar el resultado de su evaluación individual. Estos casos serán revisados por el jefe inmediato del evaluado.
- g) El resultado final de la evaluación del desempeño será producto del cálculo que corresponda, el cual deberá respetar el porcentaje que aporta cada evaluación al total, según detalle:

Nivel Ejecutivo

LAS EVALUACIONES DE:	PORCENTAJES
Jefe inmediato	40%
Subordinado	30%
Autoevaluación	30%
TOTAL	100%

Nivel Administrativo

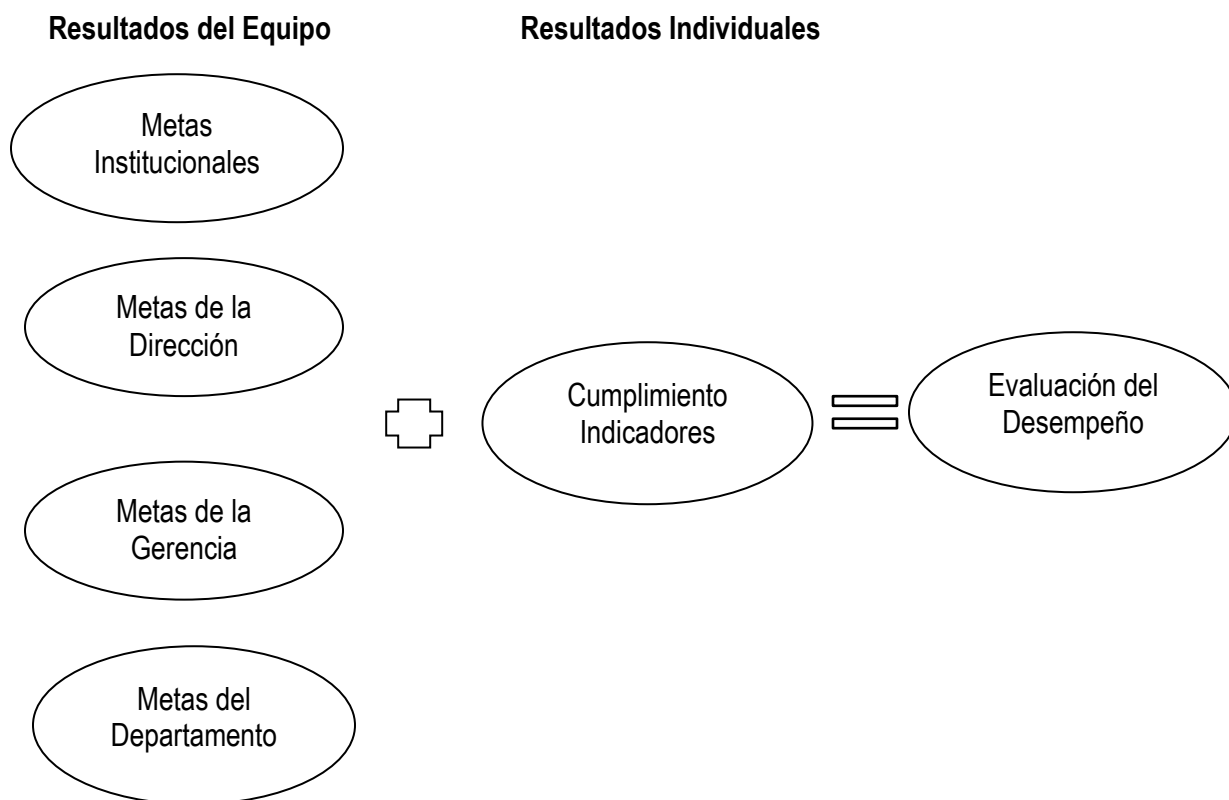
LAS EVALUACIONES DE:	PORCENTAJES
Jefe inmediato	40%
Compañero	30%
Autoevaluación	30%
TOTAL	100%

Nivel Técnico/Operativo

LAS EVALUACIONES DE:	PORCENTAJES
Jefe inmediato	40%
Compañero	20%
Autoevaluación	20%
Ciente externo	20%
TOTAL	100%

IV. COMPONENTES DEL MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El sistema de evaluación del desempeño se integra en dos componentes básicos: resultados de equipo e individuales, los resultados en equipo provienen del nivel de logro alcanzado en las metas trazadas para el año, tanto a nivel institucional como funcional. El resultado individual proviene de los resultados generados por el empleado a partir de lo que se espera como productos en el puesto que desempeña, tal como lo define la descripción del puesto funcional.



La evaluación de los resultados de los equipos: se obtiene a partir de la calificación del cumplimiento de los indicadores claves del desempeño definidos para cada equipo.

La evaluación de los resultados individuales: se realizará mediante una apreciación objetiva de parte del jefe inmediato respecto al nivel de cumplimiento que el colaborador ha demostrado respecto a los productos e indicadores de desempeño definidos para el puesto que ocupa.

V. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- La evaluación individual del desempeño aplicará a puestos de tipo técnico, operativo y aquellos que tienen responsabilidades de mando.
- Recursos humanos enviará la información correspondiente a todo el personal de mando, indicando las fecha para llenado de los mismo, así también al completarlos cada unidad informará a recursos humanos.
- La escala de evaluación es de 100 puntos cada uno de los productos esperados.
- Es importante que para los casos que se presenten un puntaje menos de 70 se detallen las competencias conductuales que principalmente están limitando a dicho empleado, como insumo para el sistema de evaluación del desempeño.
- El jefe deberá sacar una copia de la evaluación para sus registros, y deberá enviar el original a Recursos Humanos.

1. RESPONSABLES DEL PROCESO

a. Departamento de recursos humanos:

El departamento de recursos humanos en coordinación con el comité directivo evaluador son los responsables de la planeación, diseño de instrumentos, designación de evaluadores, implementación del proceso, registro y análisis de resultados, asesoría en la realimentación

y seguimiento de los planes de acción de mejora.

b. Evaluador designado:

Trabajadores a quienes 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 acreditar estudios a nivel medio; a excepción de la autoevaluación, que todo trabajador está calificado para la misma. La función de evaluador “Superior Jerárquico” será designada a todo trabajador con personal bajo su dirección; la función de evaluador “Subalterno, compañero y cliente” será designada aleatoriamente a trabajadores que tengan esa relación con el evaluado, y la autoevaluación la realizará cada trabajador. Se designará de 1 a 2 evaluadores por cada tipo de evaluador que participará en el proceso. En casos especiales, el Superior Jerárquico del evaluado podrá cambiar un evaluador, con previa aprobación del departamento de recursos humanos.

2. TIPOS DE EVALUADOR

a. Superior Jerárquico: Jefe inmediato superior del evaluado, generalmente será un evaluador.

Evalúa el alcance de las metas específicas, competencias claves relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su subalterno.

b. Subalterno: Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores. Evalúa las competencias clave relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su jefe inmediato superior.

c. Compañero: 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 genéricas clave, de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su colega.

d. Autoevaluador: Trabajador que se evalúa a sí mismo. Evalúa el alcance de las metas específicas, competencias genéricas clave, de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa.

e. Cliente: Persona que tiene relación laboral como cliente interno y/o externo del evaluado. Se podrá designar de uno a dos evaluadores. Evalúa las competencias genéricas clave, de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa la persona sujeta de evaluación.

3. MÉTODO DE EVALUACIÓN

Las secciones o partes por la que está constituido son: indicaciones generales, cuadro de datos generales, factores a evaluar, cuadro de comentarios del evaluador y del evaluado.

a. Indicaciones generales.

En este apartado 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 correspondiente calificación que sea más apropiada al desempeño del evaluado.

b. Datos generales.

En esta sección se registran la información general del evaluado, evaluador y la fecha de la evaluación.

c. Cuadro de criterios de desempeño y ponderación.

En esta área 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 y descripción de los criterios de desempeño

ESCALA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	VALOR
A	Muy Satisfactorio	10
B	Satisfactorio	8
C	Regular	6
D	Área de mejora	4

1. Descripción de criterios de desempeño

CRITERIO DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN
Muy Satisfactorio (A)	Esta categoría denota que el trabajo del empleado tiene un gran impacto en los objetivos organizacionales, realizando más de las exigencias de su puesto y sus responsabilidades.
Satisfactorio (B)	En esta categoría se ubican aquellos empleados cuyo desempeño ha impactado considerablemente el logro de los objetivos organizacionales y son los primeros candidatos a lograr la excelencia. Cumple con sus funciones y ocasionalmente hace más de lo requerido por su puesto. Tiene un comportamiento acorde con los valores de la Institución.
Regular (C)	En esta categoría se encuentran los empleados que cumplen con 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.
Área de mejora (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 funciones ni su comportamiento es acorde a lo mínimo esperado. Sus conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes requieren atención urgente para mejorar su desempeño.

2. Cuadro de calificación

CRITERIO DE DESEMPEÑO	RANGO
Muy Satisfactorio	8.00 a 10.00
Satisfactorio	7.00 a 7.99
Regular	6.00 a 6.99
Área de mejora	1.00 a 5.99

3. Cuadro de comentarios del evaluador.

En esta sección se le pide al evaluador, que en 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, preparación para optar a promociones y necesidades de capacitación.

4. Apartado de firmas.

El objetivo de esta área es el de registrar el nombre y firma de los responsables de la evaluación del desempeño.

4. REALIMENTACIÓN Y NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS

a. Realimentación

Durante el proceso de evaluación, el evaluador tipo Superior Jerárquico realiza la evaluación en conjunto con el trabajador, exceptuándose los casos de las evaluaciones de periodo de prueba, analizando y determinando, conforme a evidencias la calificación que corresponda y el nivel de desempeño alcanzado. Durante la evaluación el superior jerárquico debe realimentar al trabajador

sobre de su desempeño, haciendo hincapié en las fortalezas y áreas de oportunidad de mejora. Tanto evaluador como trabajador deben firmar de participación, el instrumento de evaluación, y el trabajador puede firmar de conformidad si está de acuerdo con el resultado. Si el trabajador rehusare firmar de conformidad podrá precisar los motivos en el espacio correspondiente del instrumento de evaluación, y será necesario que el jefe inmediato del evaluador revise la evaluación y firme dando su visto bueno a la calificación otorgada ratificando o rectificando el resultado.

b. Notificación

El departamento de Recursos Humanos hace entrega al trabajador del 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. Posteriormente, debe enviar al departamento de Recursos Humanos una copia de la notificación. Si el trabajador rehusare a firmar de enterado, se procederá a notificarle por los medios establecidos y permitidos por la ley.

5. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

a. Formulario de Evaluación del Desempeño: Nivel Ejecutivo



TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10

HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NIVEL EJECUTIVO

Datos generales del evaluado

Nombres: _____	Apellidos: _____
Departamento: _____	
Cargo que posee: _____	Código: _____

Indicaciones:

1. En este test esta diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados del canal, las respuestas que usted proporcione, le ayudarán a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamientos que muestran en el trabajo.
2. Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.
3. A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá realimentación de: Jefe Inmediato, Compañeros y Autoevaluación.

A (Muy Satisfactorio)	B (Satisfactorio)	C (Regular)	D (Área de mejora)
10	8	6	4

IMPORTANTE: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Esta es la única forma de asegurar que los resultados servirán para fijar en curso hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIA		A	B	C	D
RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD					
1	Mantiene una actitud positiva hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver				
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo				
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO					
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores				
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado				
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas de forma escrita				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
TRABAJO EN EQUIPO					
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa				
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia				
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
RELACIONES INTERPERSONALES					
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás				
2	Es capaz de relacionarse y tratar con personas que tienen estilos distintos de trabajo				
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACION AL CLIENTE					
1	Se interesa por conocer a las personas antes de emitir una opinión sobre ellas				
2	Se interesa y comprende al usuario cuando este plantea problemas o situaciones conflictivas				
3	Proporciona los servicios de acuerdo a las necesidades de los usuarios				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
LIDERAZGO					
1	Se identifica con los problemas de otros abogando por ellos				
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores				
3	Apoya los resultados que representan altos estándares para los demás				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
INICIATIVA, INTEGRIDAD, FLEXIBILIDAD					
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes				
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee una curiosidad intelectual investigativa				
3	Realiza el trabajo con creatividad				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACION A RESULTADOS					
1	Emplea las instrucciones y conocimientos adquiridos				
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas				
3	Mantiene contacto con el cliente interno o externo aún después de resuelto el problema para medir su satisfacción				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
AUTOCONFIANZA					
1	Ante el fracaso no se da por vencido				
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema				
3	Recibe las críticas de forma constructiva				
Promedio de Competencia					

RESUMEN	%
Jefe Inmediato	
Compañero	
Autoevaluación	
NOTA DE EVALUACIÓN	

OBSERVACIONES:

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

Fecha: _____

b. Formulario de Evaluación del Desempeño: Nivel Administrativo



TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10

HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NIVEL ADMINISTRATIVO

Datos generales del evaluado

Nombres: _____	Apellidos: _____
Departamento: _____	
Cargo que posee: _____	Código: _____

Indicaciones:

1. En este test esta diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados del canal, las respuestas que usted proporcione, le ayudarán a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamientos que muestran en el trabajo.
2. Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.
3. A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá realimentación de: Jefe Inmediato, Compañeros y Autoevaluación.

A (Muy Satisfactorio)	B (Satisfactorio)	C (Regular)	D (Área de mejora)
10	8	6	4

IMPORTANTE: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Esta es la única forma de asegurar que los resultados servirán para fijar en curso hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIA		A	B	C	D
RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD					
1	Mantiene una actitud positiva hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver				
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo				
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO					
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores				
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado				
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas de forma escrita				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
TRABAJO EN EQUIPO					
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa				
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia				
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
RELACIONES INTERPERSONALES					
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás				
2	Es capaz de relacionarse y tratar con personas que tienen estilos distintos de trabajo				
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACION AL CLIENTE					
1	Se interesa por conocer a las personas antes de emitir una opinión sobre ellas				
2	Se interesa y comprende al usuario cuando este plantea problemas o situaciones conflictivas				
3	Proporciona los servicios de acuerdo a las necesidades de los usuarios				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
LIDERAZGO					
1	Se identifica con los problemas de otros abogando por ellos				
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores				
3	Apoya los resultados que representan altos estándares para los demás				
Promedio de Competencia					

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – MODELO 360 GRADOS

COMPETENCIA		A	B	C	D
INICIATIVA, INTEGRIDAD, FLEXIBILIDAD					
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes				
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee una curiosidad intelectual investigativa				
3	Realiza el trabajo con creatividad				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACION A RESULTADOS					
1	Emplea las instrucciones y conocimientos adquiridos				
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas				
3	Mantiene contacto con el cliente interno o externo aún después de resuelto el problema para medir su satisfacción				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
AUTOCONFIANZA					
1	Ante el fracaso no se da por vencido				
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema				
3	Recibe las críticas de forma constructiva				
Promedio de Competencia					

RESUMEN	%
Jefe Inmediato	
Compañero	
Autoevaluación	
NOTA DE EVALUACIÓN	

OBSERVACIONES:

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

Fecha: _____

c. Formulario de Evaluación del Desempeño: Nivel Operativo



TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10

HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NIVEL OPERATIVO

Datos generales del evaluado

Nombres: _____ Apellidos: _____

Departamento: _____

Cargo que posee: _____ Código: _____

Indicaciones:

1. En este test esta diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados del canal, las respuestas que usted proporcione, le ayudarán a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamientos que muestran en el trabajo.
2. Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.
3. A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá realimentación de: Jefe Inmediato, Compañeros y Autoevaluación.

A (Muy Satisfactorio)	B (Satisfactorio)	C (Regular)	D (Área de mejora)
10	8	6	4

IMPORTANTE: Al contestar el test, lo más importante es ser lo más honesto y objetivo posible en sus respuestas. Piense en el comportamiento del empleado sin prejuicios ni sentimientos personales. Esta es la única forma de asegurar que los resultados servirán para fijar en curso hacia el cambio positivo, tanto para la persona calificada, como para la institución.

COMPETENCIA		A	B	C	D
RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD					
1	Mantiene una actitud positiva hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver				
2	Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo				
3	Logra los resultados a través de la planeación y la ejecución de las acciones necesarias				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO					
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores				
2	Su trabajo es ordenado y bien organizado				
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas de forma escrita				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
TRABAJO EN EQUIPO					
1	Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa				
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia				
3	Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
RELACIONES INTERPERSONALES					
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás				
2	Es capaz de relacionarse y tratar con personas que tienen estilos distintos de trabajo				
3	Mantiene la calma ante situaciones difíciles				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACION AL CLIENTE					
1	Se interesa por conocer a las personas antes de emitir una opinión sobre ellas				
2	Se interesa y comprende al usuario cuando este plantea problemas o situaciones conflictivas				
3	Proporciona los servicios de acuerdo a las necesidades de los usuarios				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
LIDERAZGO					
1	Se identifica con los problemas de otros abogando por ellos				
2	Se basa en la experiencia adquirida para evitar errores				
3	Apoya los resultados que representan altos estándares para los demás				
Promedio de Competencia					

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – MODELO 360 GRADOS

COMPETENCIA		A	B	C	D
INICIATIVA, INTEGRIDAD, FLEXIBILIDAD					
1	Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes				
2	Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee una curiosidad intelectual investigativa				
3	Realiza el trabajo con creatividad				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACION A RESULTADOS					
1	Emplea las instrucciones y conocimientos adquiridos				
2	Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas				
3	Mantiene contacto con el cliente interno o externo aún después de resuelto el problema para medir su satisfacción				
Promedio de Competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
AUTOCONFIANZA					
1	Ante el fracaso no se da por vencido				
2	Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema				
3	Recibe las críticas de forma constructiva				
Promedio de Competencia					

RESUMEN	%
Jefe Inmediato	
Compañero	
Autoevaluación	
NOTA DE EVALUACIÓN	

OBSERVACIONES:

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

Fecha: _____

6. Informe Individual de Realimentación 360 grados Resumido



TELEVISIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CANAL 10

INFORME INDIVIDUAL

REALIMENTACIÓN 360 GRADOS RESUMIDO

Nombres: _____ Apellidos: _____
 Departamento: _____
 Cargo que posee: _____ Código: _____

Calificación Global de la realimentación:

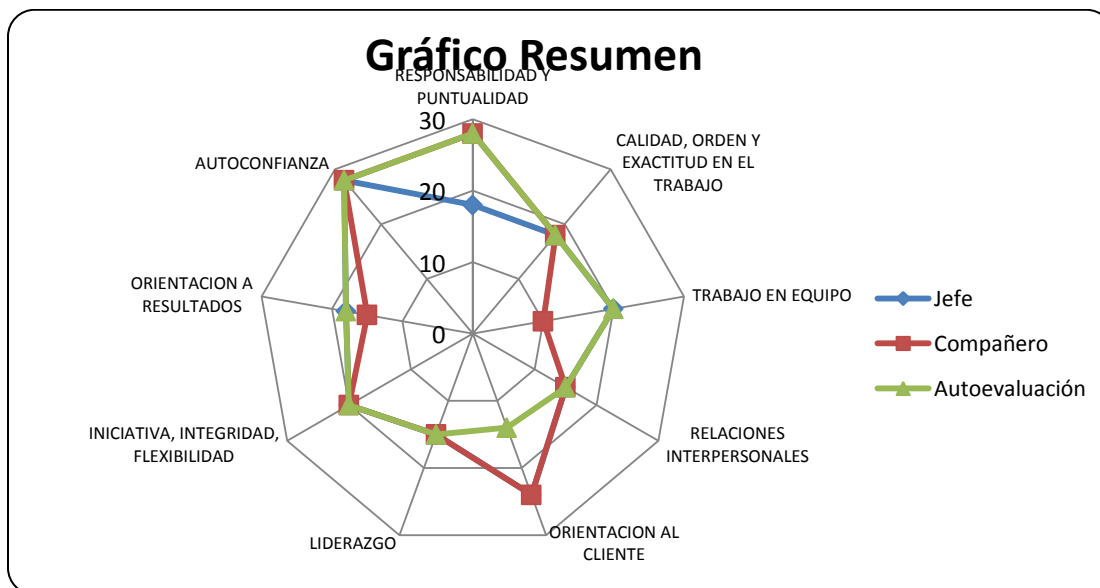
Jefe	
------	--

Compañero/s	
-------------	--

Autoevaluación	
----------------	--

Distribución de la realimentación (total de personas que evaluaron a la persona):

Jefe _____
 Compañero/s _____
 Autoevaluación _____



Firma evaluado: _____

Fecha: _____

VI. COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN

1. Comunicación interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Darle la importancia que merece posibilita entre otras cosas, mejorar el clima y la productividad laboral.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero motor en los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, están:

- **Comunicación descendente**

Se trata de la comunicación formal básica e históricamente más utilizada. Surge desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles de la pirámide jerárquica. Su finalidad es informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa. Para este tipo de comunicación las herramientas más utilizadas son: manual del empleado, periódico institucional, carteleras, reuniones informativas, circulares, correo electrónico institucional (Intranet).

- **Comunicación ascendente**

Son los mensajes que circulan de abajo hacia arriba en la empresa; nacen en la base de la organización y llegan a la alta dirección. Permite a los empleados plantear ideas y sugerencias, así como dar retroalimentación a la comunicación descendente. Para este tipo de comunicación se utilizan las siguientes herramientas: buzón de sugerencias, correo electrónico institucional (Intranet), reuniones periódicas.

- **Comunicación horizontal**

Es la que existe entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente se da entre pares. En esta categoría gran parte de la comunicación suele ser informal, a través relaciones de amistad y compañerismo. Cuando se fomenta desde la empresa, se promueve como pauta de trabajo la colaboración y el trabajo en equipo. Las herramientas que se utilizan son: reuniones por departamento o grupos de trabajo, correo electrónico institucional (Intranet).

Tomando en cuenta las áreas de mejora identificadas, se tiene el siguiente cuadro de capacitaciones a desarrollar:

Componente	Tipo de capacitación
Nivel Ejecutivo	Desarrollo de Habilidades Gerenciales
	Comunicación Asertiva
	Planeación Estratégica
	Gestión Administrativa
	Toma de decisiones y resoluciones de problemas
	Liderazgo y Coaching
	Administración de conflictos y negociación
	Administración efectiva del tiempo
Nivel Administrativo	Desarrollo de Habilidades Gerenciales
	Comunicación Asertiva
	Planeación Estratégica
	Administración de personal
	Toma de decisiones y resoluciones de problemas
	Liderazgo y Coaching
	Administración de conflictos y negociación
	Administración efectiva del tiempo
	Relaciones laborales
	Cambio y desarrollo de clima organizacional
	Atención al cliente
Nivel Técnico / Operativo	Comunicación Asertiva
	Administración efectiva del tiempo
	Relaciones laborales
	Atención al cliente
	Mantenimiento de equipos

VII. RECURSOS A UTILIZAR

A continuación se detallan los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos de la propuesta.

a) Recursos Humanos.

Para la realización del modelo de evaluación 360 grados es indispensable que el recurso humano involucrado sea calificado para el desarrollo de estas actividades, ya que este será el encargado de la logística y de controlar el cumplimiento de los procesos establecidos en el manual igualmente en las políticas; para lograr una eficiente implementación del modelo de evaluación del desempeño.

b) Recursos Materiales.

Para la implementación del modelo es necesario contar con los recursos básicos, tales como: equipos computacionales, fotocopidora, cañón, local para impartir capacitaciones y otros recursos materiales que pueden utilizarse en la logística operativa de la implementación de dicho plan.

c) Recursos Financieros.

Para llevar a cabo este proyecto es necesario estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar la propuesta, a través de las actividades (talleres de simulación, programas de capacitación, etc.) que se pretenden realizar, siendo importante la asignación presupuestaria de la corporación para la realización de dicho modelo.

VIII. PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN

- Anualmente, durante el mes de junio y enero recursos humanos distribuirá la información necesaria para que cada jefe informe a sus colaboradores y completen la evaluación del desempeño, así mismo informará sobre las fechas de finalización de las mismas.
- Posteriormente cada jefe informará a recursos humanos, cuando ya hayan concluido la evaluación del desempeño.

D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Tener una herramienta de realimentación del rendimiento del personal de Televisión Educativa y Cultural es de suma importancia para efectuar una evaluación imparcial y objetiva de cada uno localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.

La implementación del modelo de evaluación es factible ponerse en marcha por los costos y beneficios que la herramienta posee, y por ser el que permite evaluar de manera de integral la actuación del trabajador desde diferentes perspectivas, disminuyendo así la subjetividad.

2. Recomendaciones

Se recomienda renovar los formularios cuando se evidencie y/o determine que ciertos factores del desempeño contenidos en los instrumentos de evaluación ya alcanzaron el nivel esperado o estándar institucional, por otros factores que institucionalmente sea pertinente evaluar.

Para identificar, penalizar y eliminar malas prácticas en la evaluación del desempeño se recomienda que los responsables del proceso de la evaluación del desempeño establezcan nuevas metodologías y/o estrategias, con el fin de que la de utilización del proceso pueda justificar el otorgamiento de promociones, incentivos económicos o estímulos o por el contrario para sancionar. En ambos sentidos si se desvirtúa el sentido de la evaluación genera un ambiente de desmotivación y desaliento para las personas con sentido de productividad y alto rendimiento.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Chiavenato, Idalberto. (1997). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill.
- George.T. Milkovich y John W. Boudreau.(1994). Administración de Recursos Humanos, Pág.165.
- Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, David B. y Cardy, Robert L.(1995). Gestión de Recursos Humanos. Prentice-Hall, Pág.256.
- Hernández Sampieri, R. y otros (1994). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1999). Administración, una perspectiva global, 11ª. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Ortiz Uribe, Frida Gisela y García Nieto, María del Pilar. Metodología de la investigación: El Proceso y sus Técnicas.2005. México, Editorial LIMUSA, S.A. de C.V.Pág.64.
- Robbins, S.P. (1998). Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. Pág. 34.
- R. Wayne Mondy. Administración de Recursos Humanos, edición 11, PEARSON. Capítulo 8. Pags. 239-241.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). Administración. 10ª edición. México. Mc Graw Hill.
- Serrano, Alexis. (2007).Administración de Personas I, II y III, Primera Edición. Editorial UCA.
- Straus, G., Sayles. L. (1981). Personal Problemas Humanos de la Administración. Prentice Hall. Pág. 23.

- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. (1996). Administración 6a. Edición. México. Editorial Pearson.
- Werther, William. (1997). Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill.
- Werther, William B. y Davis, Keith.(2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. 6ª edición. México. Mc Graw Hill. Pág. 306.

TESIS:

- Cornejo Figueroa, Azucena Lizeth, y otros. "Propuesta de un sistema de Evaluación del Desempeño para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores de Industrias Unidas S.A. y otras empresa de R.L."

ANEXOS

ANEXO 1.

Tabulación encuesta dirigida a directores, gerentes y jefes de departamento de Televisión Educativa y Cultural Canal 10

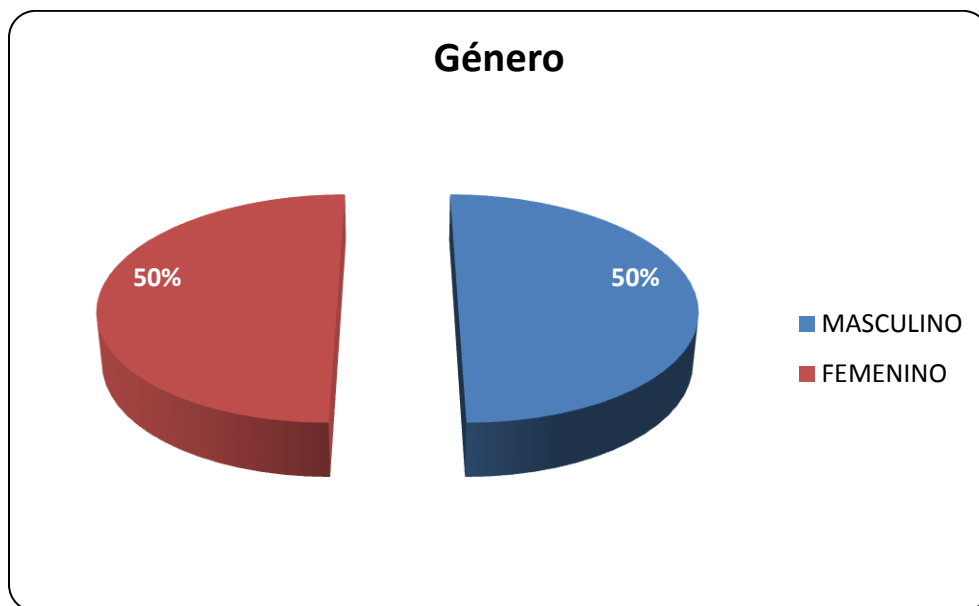
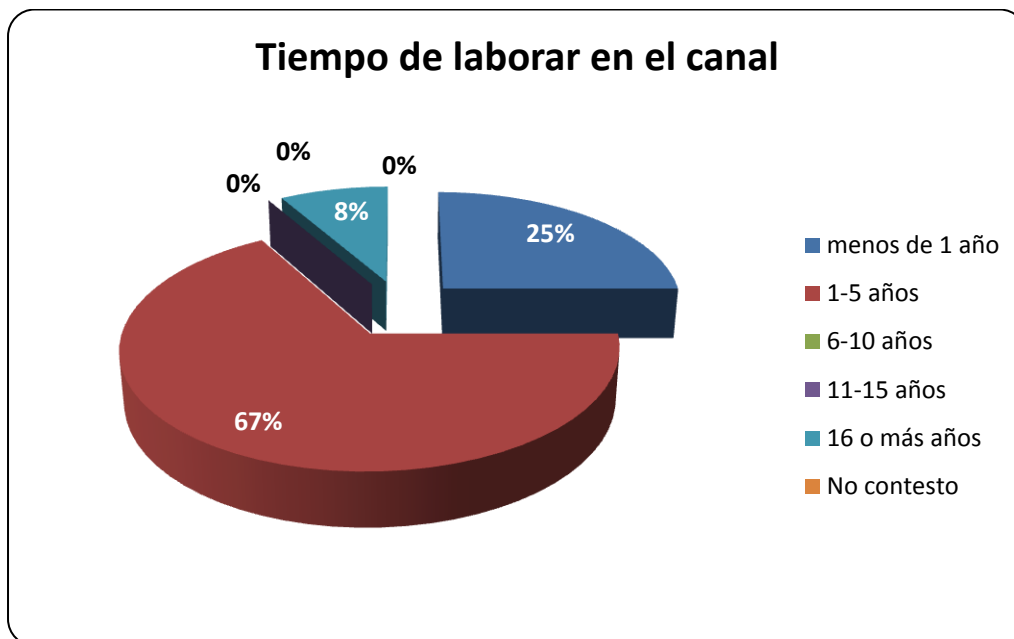
Gráfico 1.1**Gráfico 1.2**

Gráfico 1.3

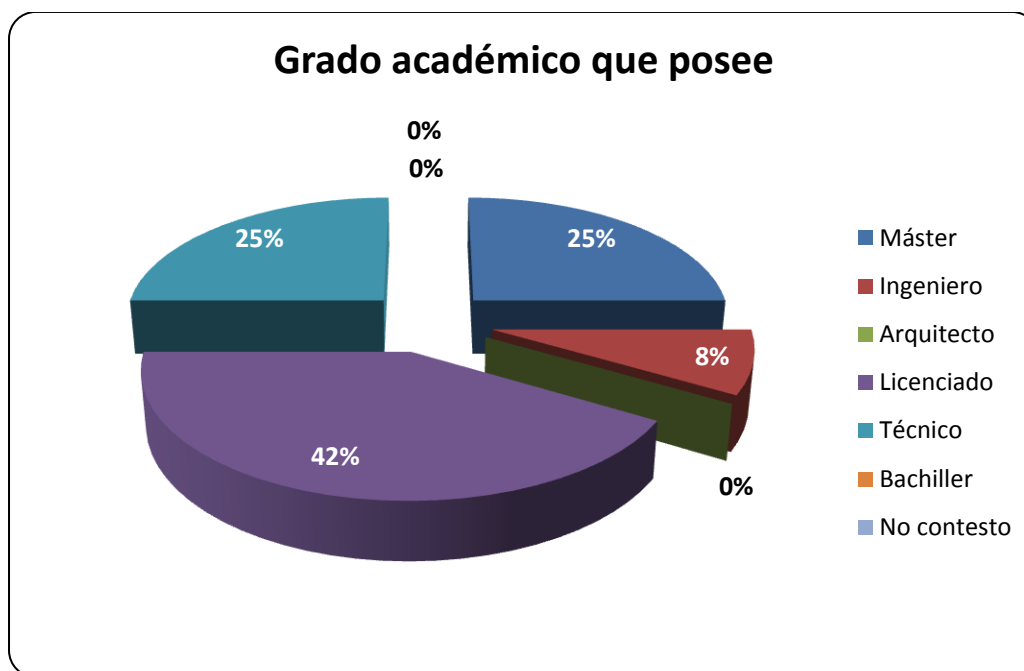


Gráfico 1.4

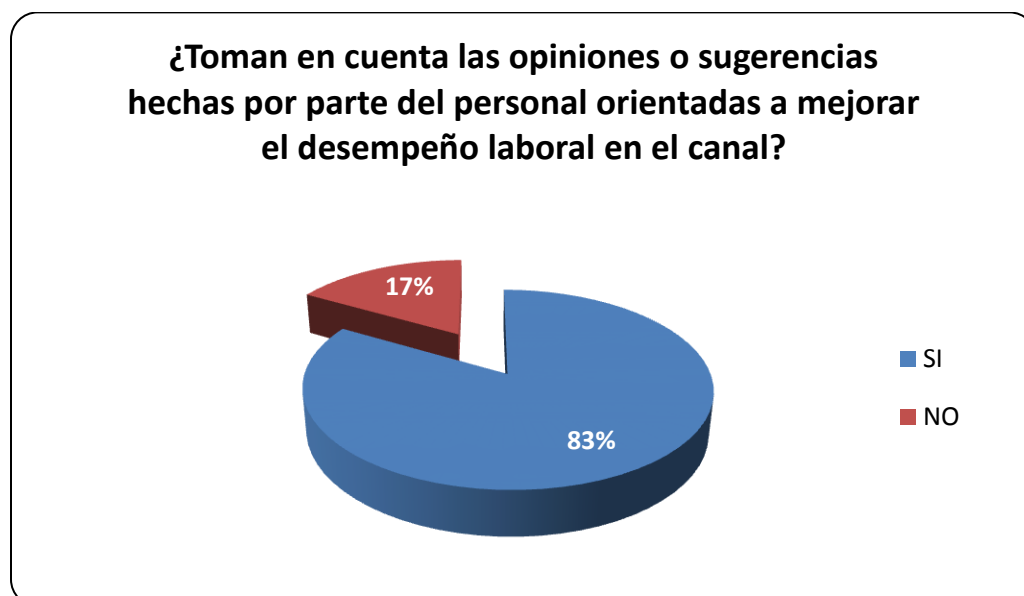


Gráfico 1.5

¿Considera importante la creación de un sistema de evaluación del desempeño para ser aplicado en el canal?

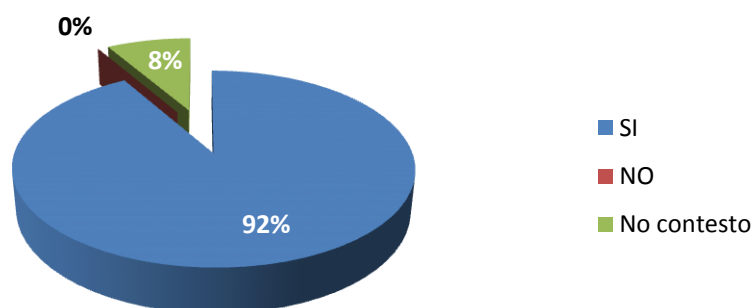


Gráfico 1.6

¿Cuál considera Ud. debería ser el período de tiempo más adecuado para realizar una evaluación del desempeño?

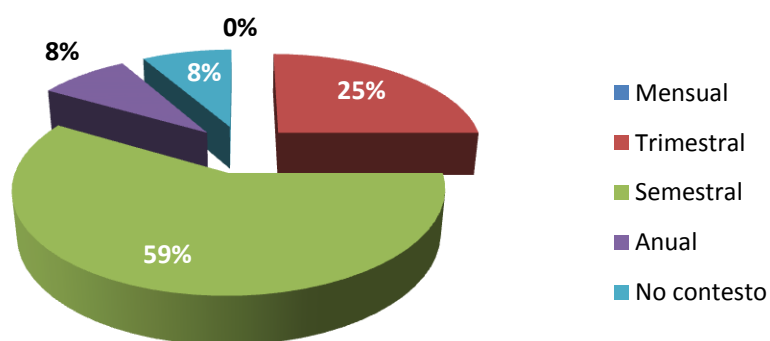


Gráfico 1.7



Gráfico 1.8

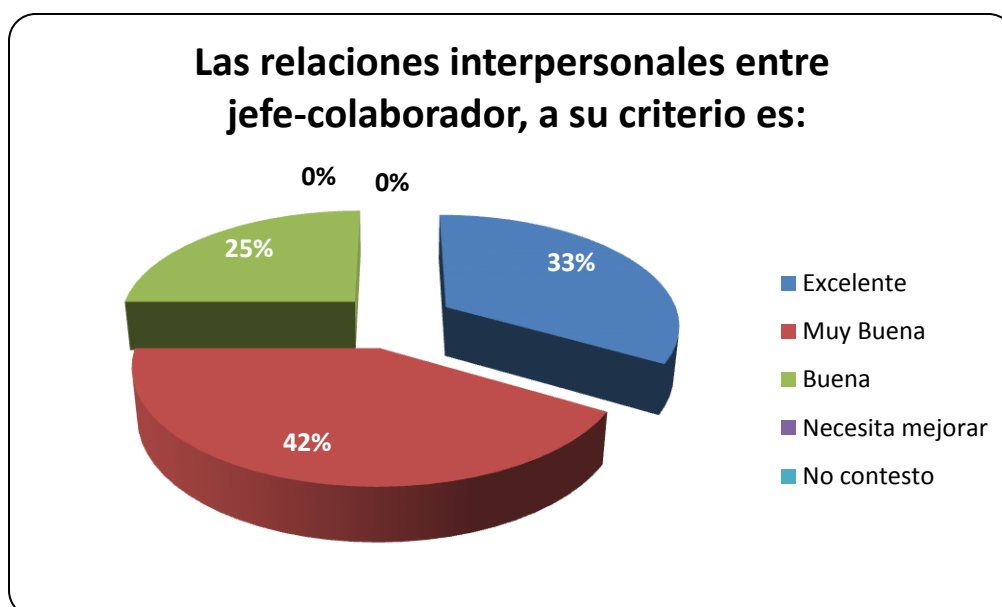


Gráfico 1.9

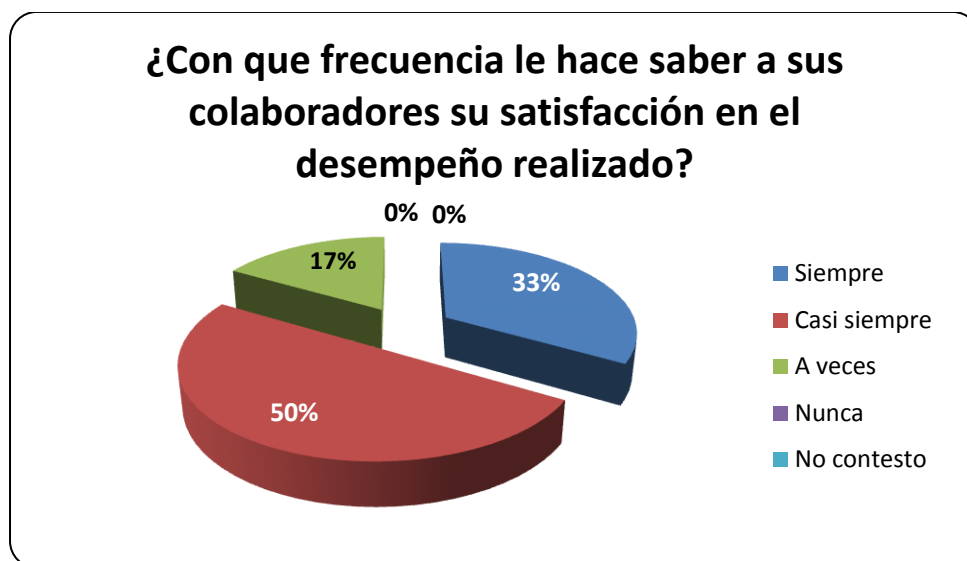


Gráfico 1.10



Gráfico 1.11



Gráfico 1.12

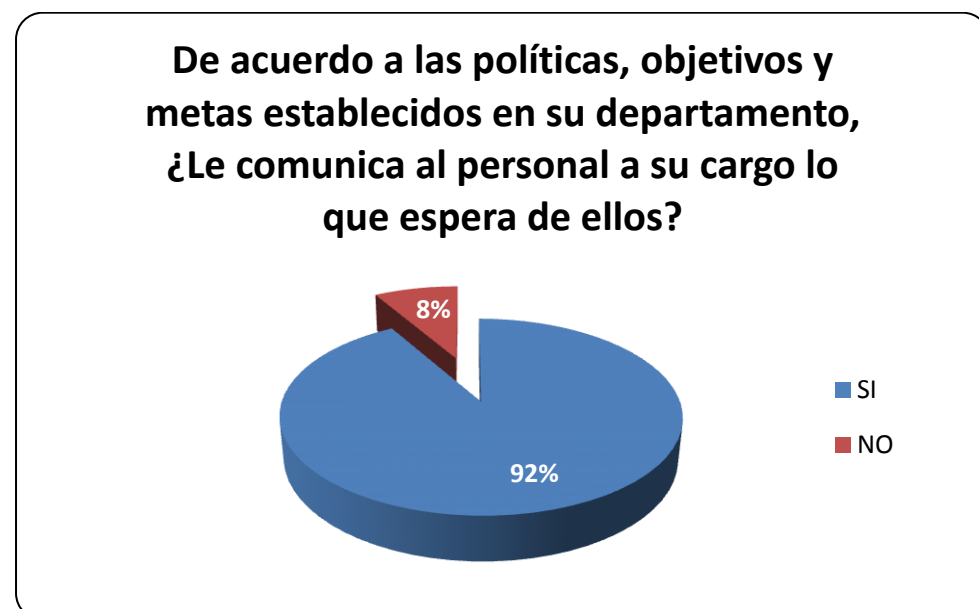


Gráfico 1.13

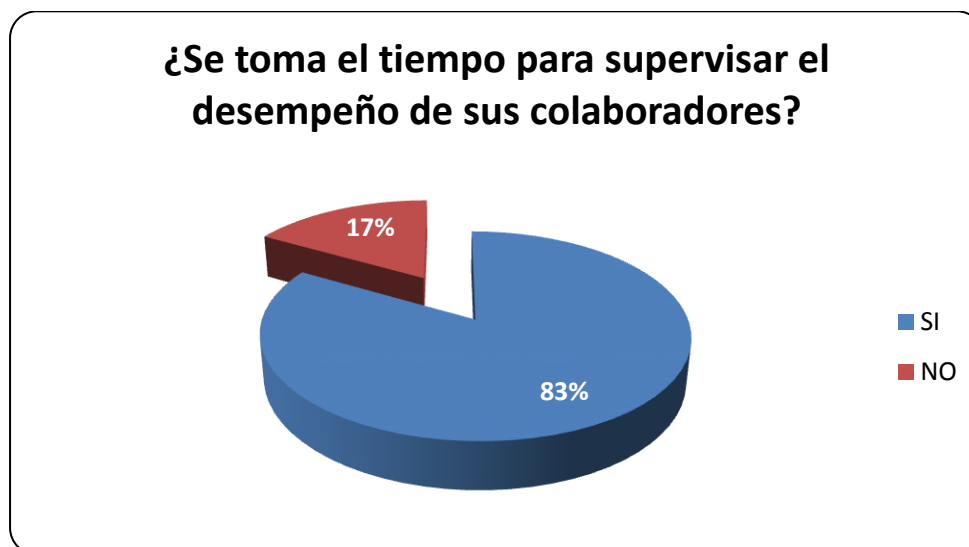


Gráfico 1.14



Gráfico 1.15

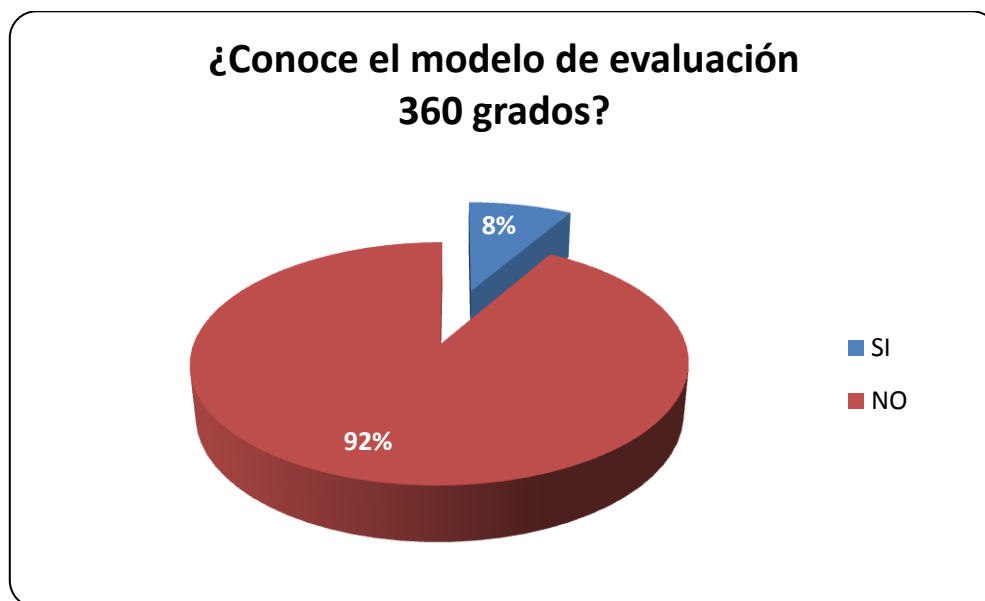
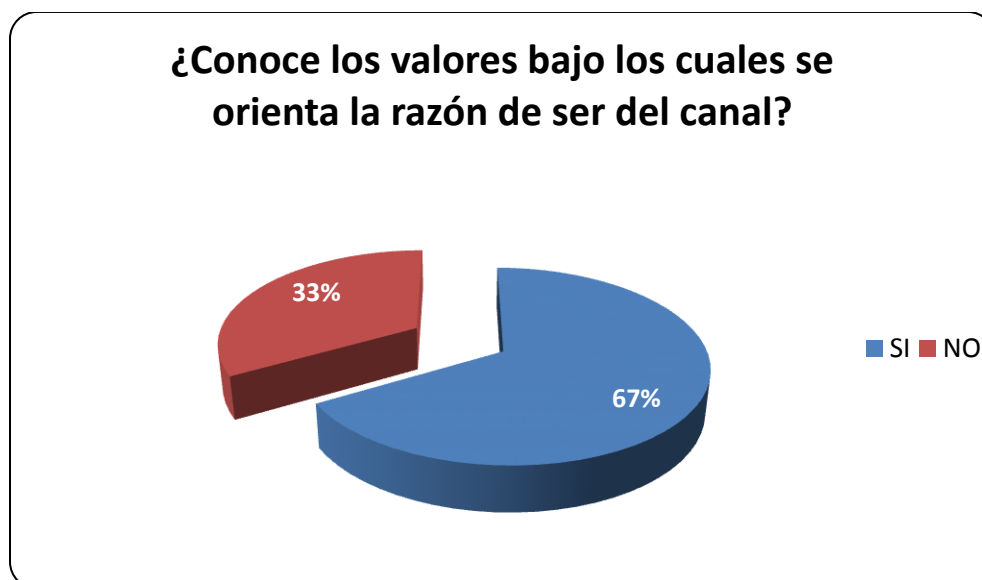


Gráfico 1.16



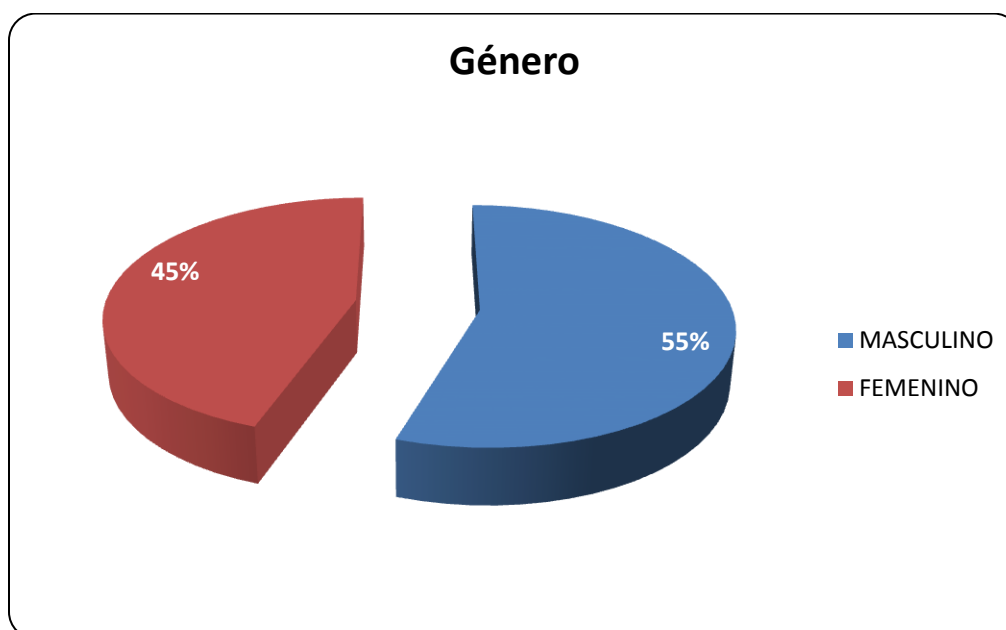
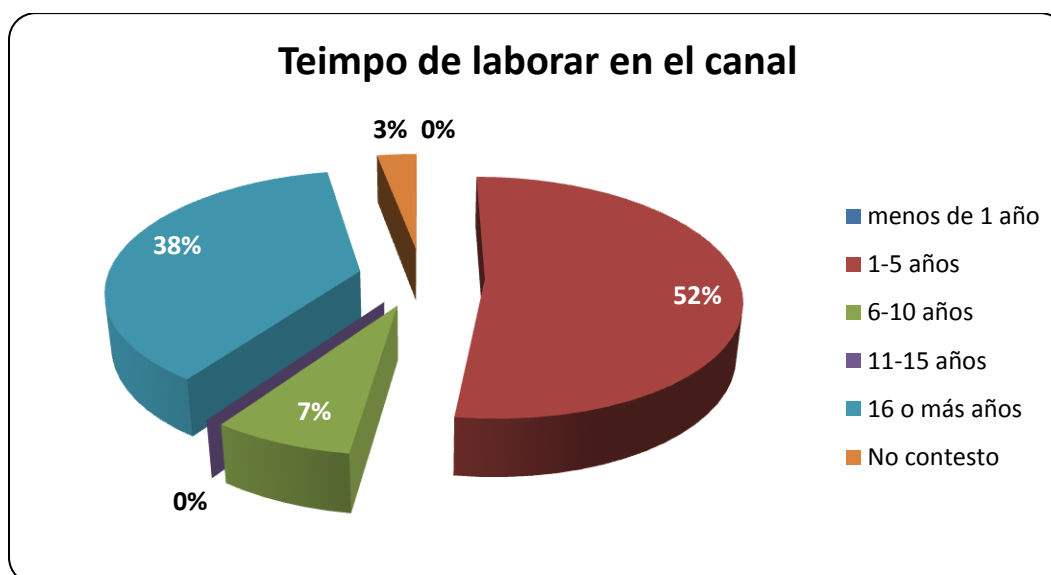
ANEXO 2.**Tabulación de las Encuestas Dirigidas al Personal que Labora en Televisión Educativa y Cultural Canal 10****Gráfico 2.1****Gráfico 2.2**

Gráfico 2.3

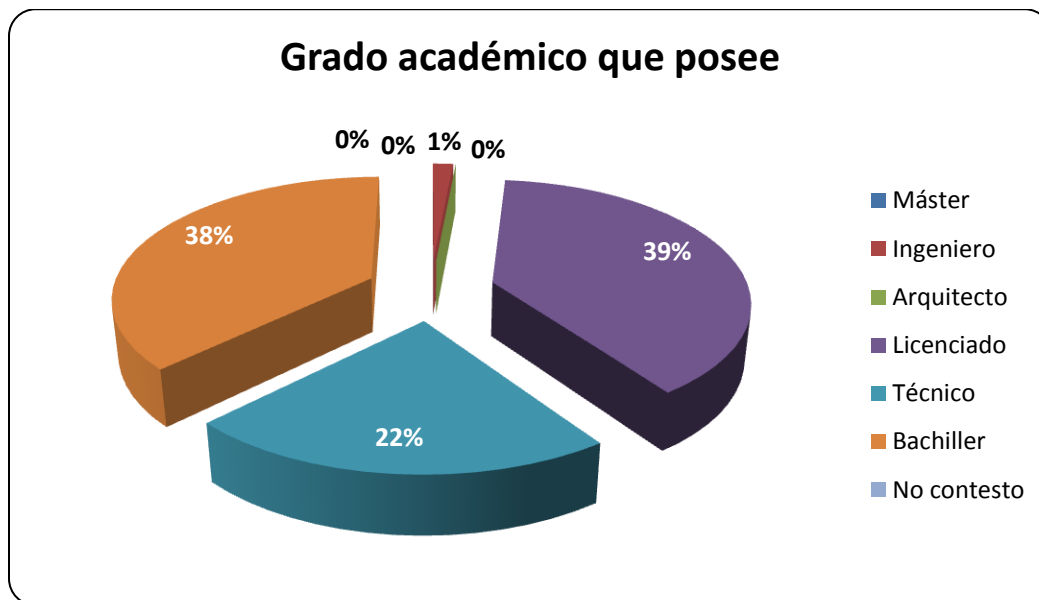


Gráfico 2.4



Gráfico 2.5



Gráfico 2.6

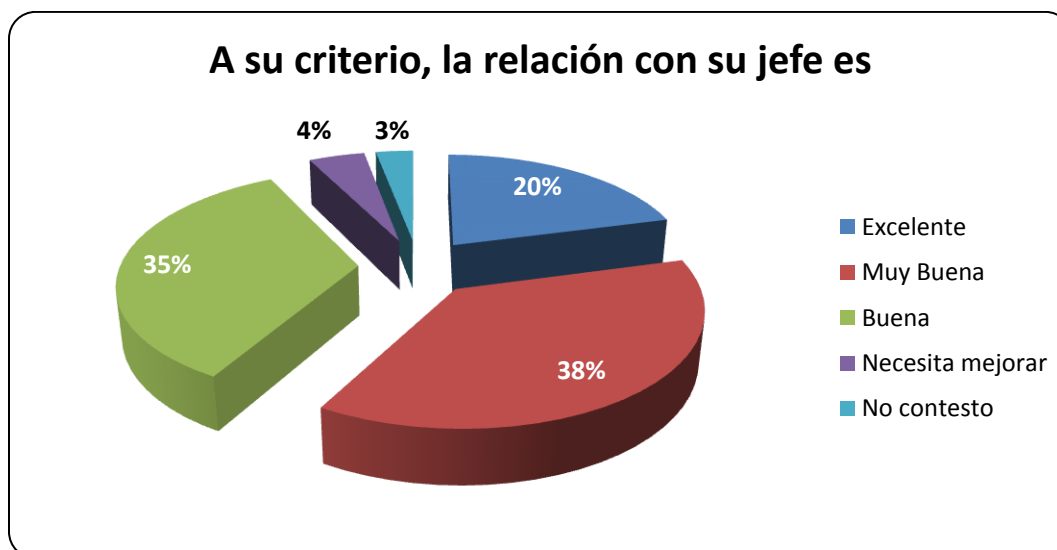


Gráfico 2.7



Gráfico 2.8

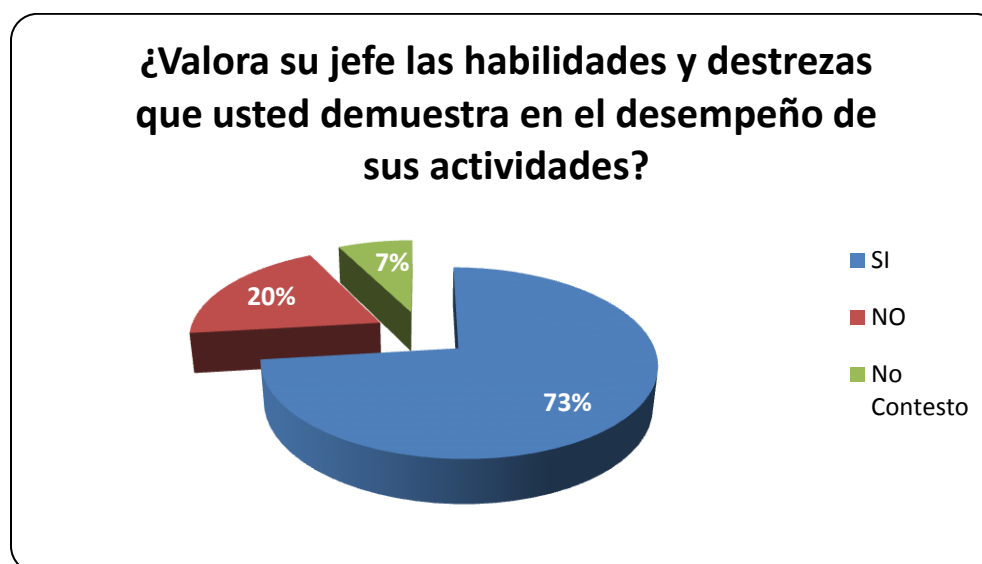


Gráfico 2.9

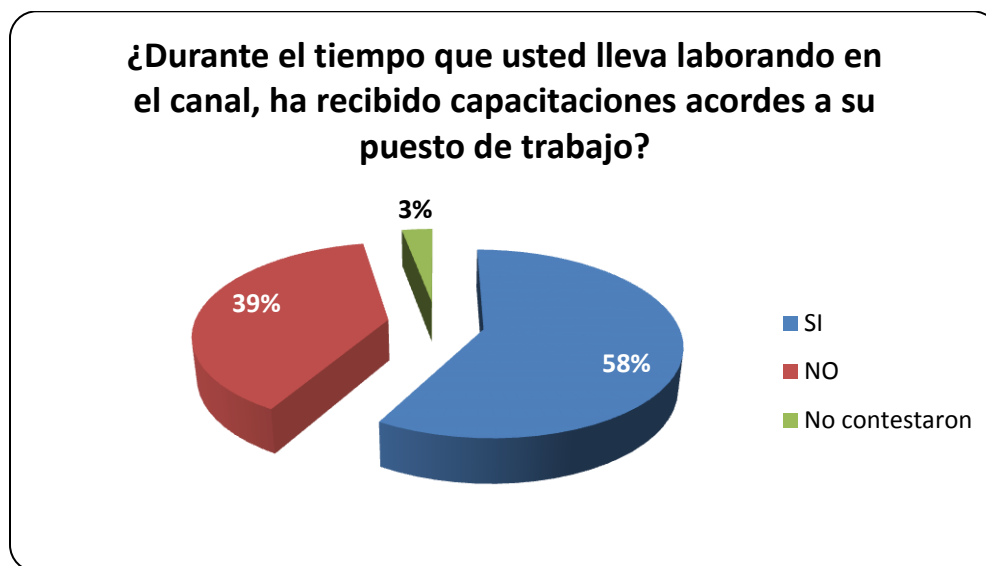


Gráfico 2.10



Gráfico 2.11



Gráfico 2.12



Gráfico 2.13

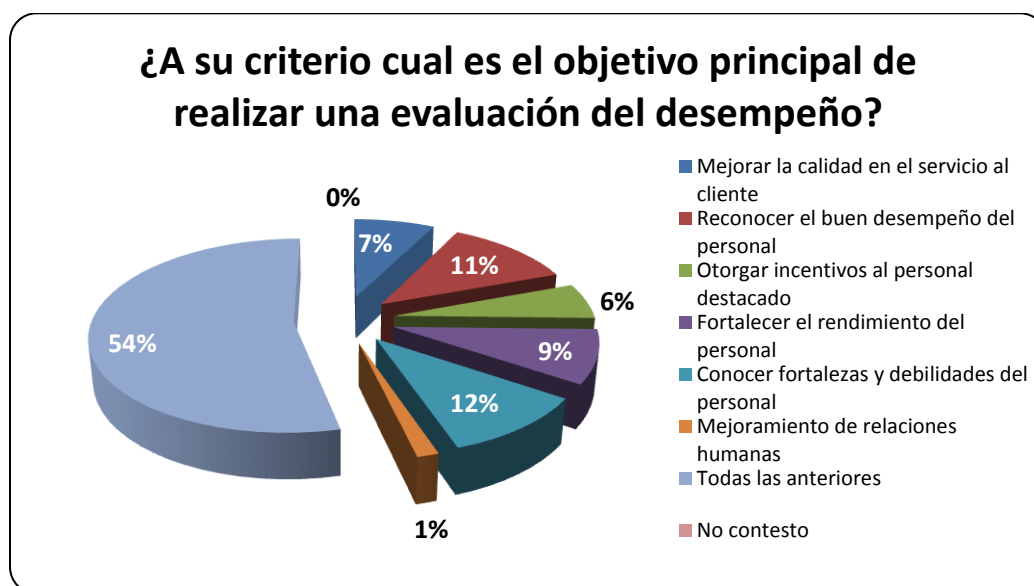


Gráfico 2.14

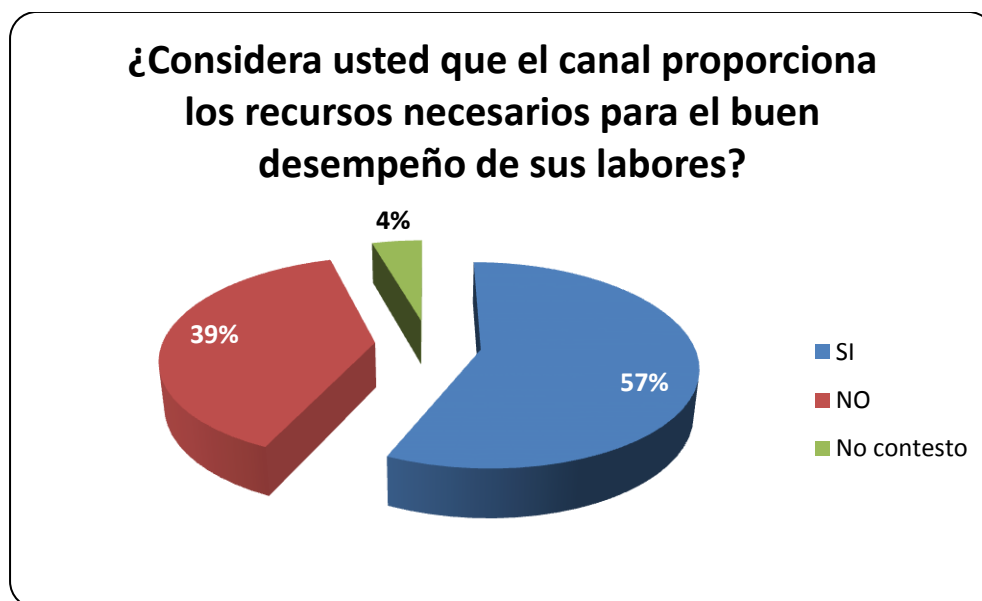


Gráfico 2.15



Gráfico 2.16



Gráfico 2.17

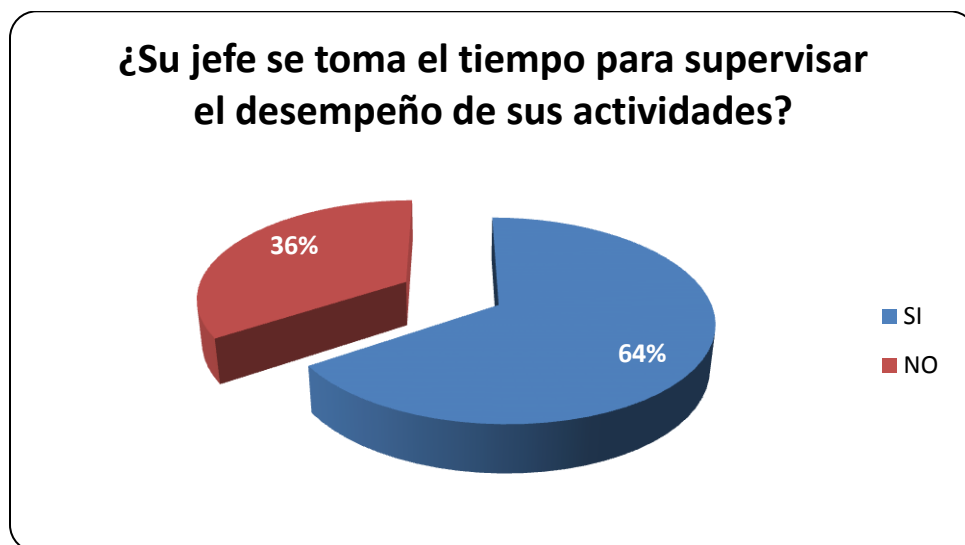


Gráfico 2.18

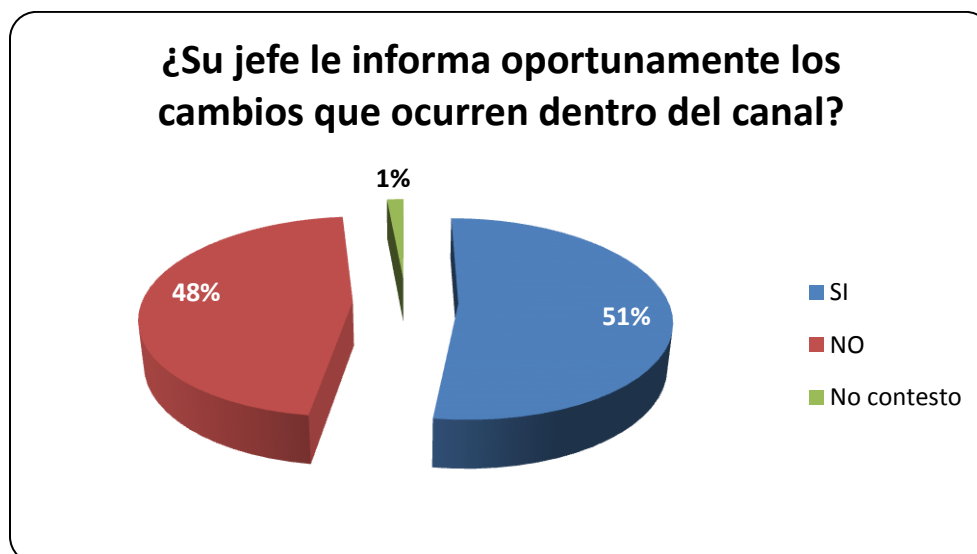


Gráfico 2.19

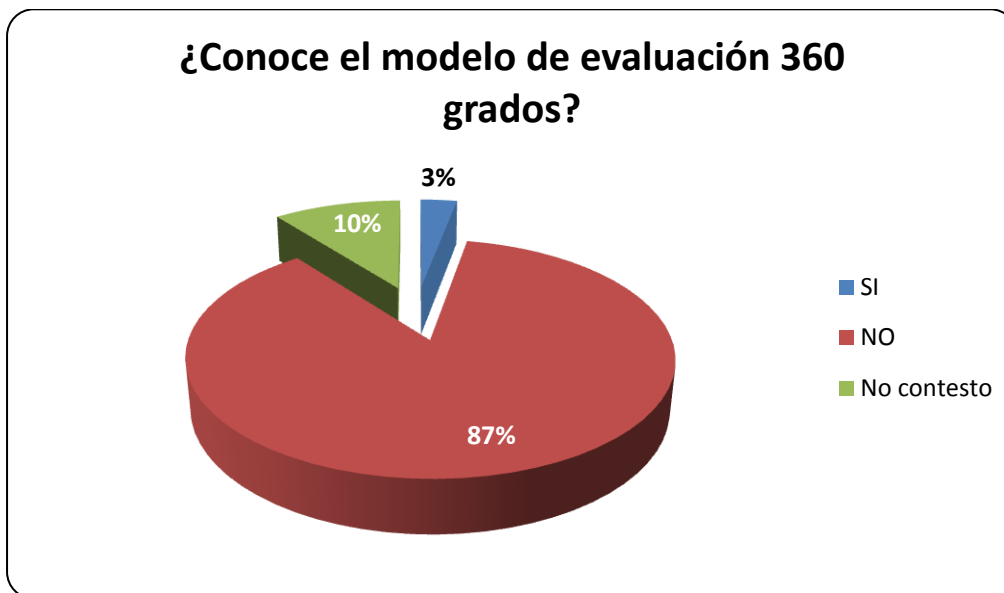


Gráfico 2.20

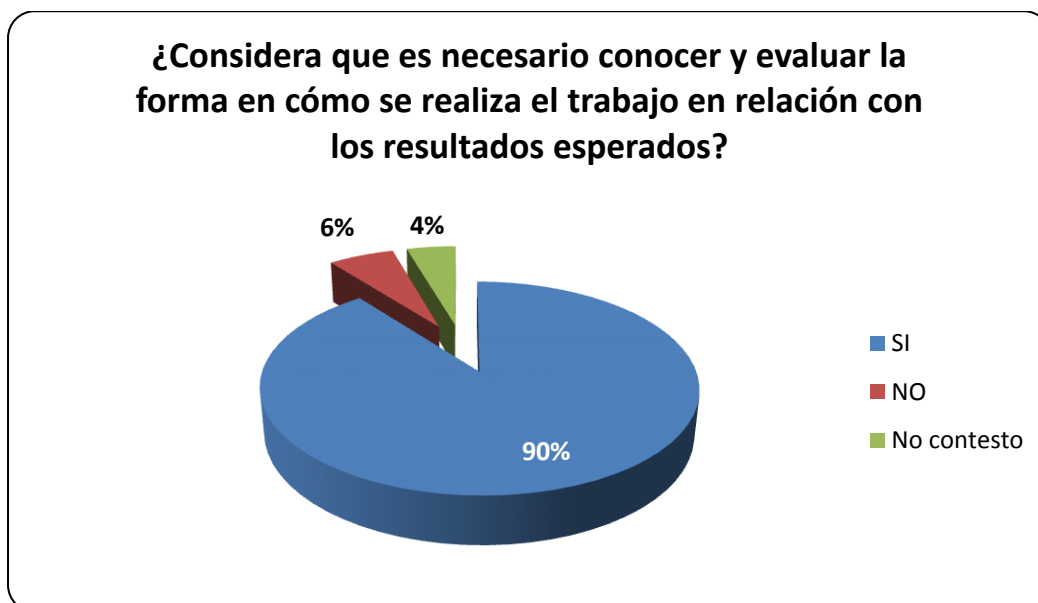


Gráfico 2.21



ANEXO 3.

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



Encuesta dirigida a directores, gerentes y jefes de departamento de Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

OBJETIVO: Conocer la situación actual del canal e identificar las competencias que posee el personal, con la finalidad de recopilar información para la elaboración de un adecuado sistema de evaluación del desempeño para fortalecer las competencias del personal de Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

INDICACIONES: Lea detenidamente las siguientes interrogantes que se le presentan, responda claramente o marque con una "X" la respuesta que considere conveniente según sea el caso.

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

Género: Femenino Masculino

Rango de edad: menos de 29 años 30-35 años 36-40 años
41-45 años 46 o más años

Nombre de la Unidad o Departamento al que pertenece: _____

Cargo que Desempeña: _____

Tiempo de laborar en el canal: de 1-5 años de 6-10 años de 11-15 años
de 16 o más

Grado académico que posee:

Máster Ingeniero Licenciado

Arquitecto Técnico

II. SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CANAL 10

1. ¿Realizan evaluaciones del desempeño al personal que labora en el canal?

SI ____ ¿Qué método utilizan para evaluar el desempeño? _____

NO ____ ¿Por qué (causas o motivos)? _____

Si su respuesta fue NO, pase a la pregunta No. 6.

2. ¿Considera importante conocer su desempeño laboral y el de sus colaboradores?

SI ____ NO ____

¿Por qué?

3. ¿Cada cuánto tiempo evalúan al personal?

Cada mes

Cada tres meses

Cada seis meses

Cada año

Otro: _____

4. ¿Quién es el encargado de evaluar el desempeño en el canal?

Director

Sub-Director

Administrador General

Recursos Humanos

Otro: _____

5. ¿Capacitan al personal de acuerdo a las áreas de mejora que presenta en la evaluación?

SI ____ NO ____

¿Por qué?

(Pase a la pregunta No. 11)

6. ¿Toman en cuenta las opiniones o sugerencias hechas por parte del personal orientadas a mejorar el desempeño laboral en el canal? SI ____ NO ____

¿Por qué?

7. ¿Cómo miden el desempeño del personal?

8. ¿Considera importante la creación de un sistema de evaluación del desempeño para ser aplicado en el canal?

SI ____ NO ____

¿Por qué?

9. ¿Cuál considera Ud. debería ser el período de tiempo más adecuado para realizar una evaluación del desempeño?

Trimestral Semestral Anual

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

SI ____ NO ____

¿Por qué? _____

11. Las relaciones interpersonales entre jefe-colaborador, a su criterio es:

Excelente Muy Buena Buena Necesita mejorar

12. ¿Con que frecuencia le hace saber a sus colaboradores su satisfacción en el desempeño realizado?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

13. A su criterio ¿qué factores deben ser tomados en cuenta al momento de evaluar el desempeño?, enumere de uno a siete (1-7) según su importancia: (7 es más importante y 1 el menos importante)

Responsabilidad y puntualidad	_____
Calidad, orden y exactitud en el trabajo	_____
Compromiso y sentido de pertenencia	_____
Trabajo en equipo	_____
Relaciones interpersonales	_____
Orientación a resultados	_____
Autoconfianza	_____
Autocontrol	_____
Orientación al cliente	_____
Liderazgo	_____
Iniciativa, integridad, flexibilidad	_____
Conocimientos y experiencia del trabajo	_____

14. ¿Considera Ud. que el canal proporciona los recursos necesarios al personal para que desempeñen de manera satisfactoria sus labores? SI ____ NO ____

III. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

15. ¿Recompensan de alguna manera al personal por el buen desempeño?

SI ____ ¿De qué forma? _____

NO ____ ¿Por qué? _____

16. De acuerdo a las políticas, objetivos y metas establecidos en su departamento, ¿Le comunica al personal a su cargo lo que espera de ellos? SI ____ NO ____

17. ¿Se toma el tiempo para supervisar el desempeño de sus colaboradores? SI ____ NO ____

18. ¿Le evalúan por el cumplimiento de los objetivos establecidos para su departamento?

SI ____ NO ____

19. ¿Conoce el modelo de evaluación 360 grados?

SI ____ ¿En qué consiste ese modelo? _____

NO ____ **(pase a la pregunta No. 21).**

20. ¿Qué beneficios considera se obtendrían al implementar el modelo de evaluación 360 grados en el canal?

21. ¿Considera que es necesario conocer y evaluar la forma en cómo se realiza el trabajo en relación con los resultados esperados? SI ____ NO ____

¿Por qué?

22. ¿Conoce los valores bajo los cuales se orienta la razón de ser del canal?

SI ____ ¿Con cuál se identifica más (mencione tres)? _____

NO ____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 4.

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



Encuesta dirigida al personal de Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

OBJETIVO: Conocer la situación actual del canal e identificar las competencias que posee el personal, con la finalidad de recopilar información para la elaboración de un adecuado sistema de evaluación del desempeño para fortalecer las competencias del personal de Televisión Educativa y Cultural Canal 10.

INDICACIONES: Lea detenidamente las siguientes interrogantes que se le presentan, responda claramente o marque con una "X" la respuesta que considere conveniente según sea el caso.

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

Género: Femenino Masculino

Rango de edad: menos de 29 años 30-35 años 36-40 años

41-45 años 46 o más años

Nombre de la Unidad o Departamento al que pertenece: _____

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de laborar en el canal: de 1-5 años de 6-10 años de 11-15 años

de 16 o más

Grado académico que posee:

Máster Ingeniero Licenciado

Arquitecto Técnico Bachiller

II. SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CANAL 10

1. ¿Realizan evaluaciones del desempeño al personal que labora en el canal?

SI ____ ¿Conoce el método que utilizan para evaluar el desempeño?

NO ____ ¿Por qué (causas o motivos)? _____

Si su respuesta fue NO, pase a la pregunta No. 6.

2. ¿Considera importante que evalúen el desempeño laboral del personal del canal?

SI ____ NO ____

¿Por qué?

3. ¿Cada cuánto tiempo evalúan al personal?

Cada mes

Cada tres meses

Cada seis meses

Cada año

Otro: _____

4. ¿Quién es el encargado de evaluar el desempeño en el canal?

Director

Sub-Director

Administrador General

Recursos Humanos

Otro: _____

5. ¿Capacitan al personal de acuerdo a las áreas de mejora que presenta en la evaluación?

SI ____ NO ____

¿Por qué?

(Pase a la pregunta No. 14).

6. ¿Su jefe toman en cuenta las opiniones o sugerencias que Ud. realiza respecto al trabajo que desempeña (con el fin de mejorarlo)? SI ____ NO ____

¿Por qué?

7. A su criterio, la relación con su jefe es:

Excelente

Muy Buena

Buena

Necesita mejorar

8. ¿Con que frecuencia su jefe le hace saber lo que espera de usted?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

9. ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que Ud. demuestra en el desempeño de sus actividades?

SI ____ NO ____

10. ¿Durante el tiempo que Ud. lleva laborando en el canal, ha recibido capacitaciones acordes a su puesto de trabajo? SI _____ NO _____

11. ¿Considera importante la creación de un sistema de evaluación del desempeño para ser aplicado en el canal?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

12. ¿Cuál considera Ud. debería ser el período de tiempo más adecuado para realizar una evaluación del desempeño?

Trimestral Semestral Anual

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

SI _____ NO _____

¿Por qué?

14. A su criterio ¿Cuál es el objetivo principal de realizar una evaluación del desempeño? (marque solo una)

- Mejorar la calidad en el servicio al cliente _____
- Reconocer el buen desempeño del personal _____
- Otorgar incentivos al personal destacado _____
- Fortalecer el rendimiento del personal _____
- Conocer fortalezas y debilidades del personal _____
- Mejoramiento de relaciones humanas _____
- Todas las anteriores _____

15. ¿Qué factores considera Ud. deben ser tomados en cuenta al momento de evaluar el desempeño?, enumere de uno a siete sin repetir (1-7), según su importancia: (7 es más importante y 1 el menos importante)

- Responsabilidad y puntualidad _____
- Calidad, orden y exactitud en el trabajo _____
- Compromiso y sentido de pertenencia _____
- Trabajo en equipo _____

Relaciones interpersonales	_____
Orientación a resultados	_____
Autoconfianza	_____
Autocontrol	_____
Orientación al cliente	_____
Liderazgo	_____
Iniciativa, integridad, flexibilidad	_____
Conocimientos y experiencia del trabajo	_____

16. Ordene de uno a siete sin repetir (1-7) según importancia, los principales beneficios que Ud. como trabajador considera obtendría en la realización de una evaluación del desempeño: (7 es más importante y 1 el menos importante)

Capacitaciones acordes a su puesto de trabajo	_____
Ascensos, promociones	_____
Mejora salarial	_____
Mejora en las relaciones humanas	_____
Valoración de su desempeño	_____
Fortalecimiento de sus competencias	_____
Retroalimentación de resultados	_____

17. ¿Considera Ud. que el canal le proporciona los recursos necesarios para el buen desempeño de sus labores?

SI _____ NO _____

IV. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

18. ¿Recompensan de alguna manera al personal por el buen desempeño?

SI _____ ¿De qué manera? _____

NO _____ ¿Por qué? _____

19. De acuerdo a las políticas, objetivos y metas establecidos en su departamento, ¿Su jefe le comunica lo que espera de Ud.? SI _____ NO _____

20. ¿Su jefe se toma el tiempo para supervisar el desempeño de sus actividades? SI _____ NO _____

21. ¿Su jefe le informa oportunamente los cambios que ocurren dentro del canal? SI _____ NO _____

22. ¿Conoce el modelo de evaluación 360 grados?

SI ____ ¿En qué consiste ese modelo? _____

NO ____ (**Pase a la pregunta No. 24**).

23. ¿Qué beneficios considera se obtendrían al implementar el modelo de evaluación 360 grados en el canal?

24. ¿Considera que es necesario conocer y evaluar la forma en cómo se realiza el trabajo en relación con los resultados esperados? SI ____ NO ____

¿Por qué?

25. ¿Conoce los valores bajo los cuales se orienta la razón de ser del canal?

SI ____ ¿Con cuál se identifica más (mencione tres)? _____

NO ____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!