



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS AL PERSONAL DE LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2013”**

**TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

AUTORAS:

JOHANNA VERÓNICA PEREZ QUIZHPI
EUDOSIA XIMENA SILVA RAMOS

DIRECTORA:

MBA. CATALINA PEÑA ALFARO

CUENCA – ECUADOR

2013



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación con el tema "Evaluación de Desempeño 360 grados al personal de la carrera de Administración de Empresas 2013", tiene como objetivo primordial el diagnóstico del rendimiento de los colaboradores en sus respectivas áreas de trabajo.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible y de vital importancia en la Administración de Recursos Humanos, por tal motivo se cree conveniente aplicar el modelo feedback 360 grados, también conocida como evaluación integral, debido a que intervienen como evaluadores todas las personas de su entorno como: jefes, pares, colaboradores, subordinados y clientes.

El contenido de la tesis está desarrollado en cuatro capítulos, el primero está orientado a los antecedentes históricos de la institución, estructura orgánica, valores y principios, objetivos de la carrera, organigrama.

En el capítulo dos, se presenta el marco teórico y metodológico de la evaluación del desempeño enfocado a la situación actual de la carrera.

En el capítulo tres, se lleva a cabo la aplicación de la evaluación de desempeño 360 grados al personal de la carrera de administración de empresas, utilizando las técnicas e instrumentos adecuados, donde la carrera identifica competencias básicas para el buen desempeño de las funciones y responsabilidades de los colaboradores para alcanzar las metas propuestas.

Finalizamos nuestra tesis con las conclusiones y recomendaciones que le servirá a la carrera para mejorar la Gestión Administrativa, a través de planes de mejora,



Palabras Clave: Desempeño, Administración de Recursos Humanos, feedback 360, gestión administrativa, evaluación.



ABSTRACT

This research work with the topic "Assessment of the 360 degree Performance to the staff of the 2013 Business Administration career", it has as a main goal, the diagnose of the performance of the collaborators in their respective working areas.

The assessment of the performance is a necessary direction technique and of vital importance in the Human Resources Administration, for this reason, it is believed convenient to apply the 360 degree feedback model, also known as integral assessment, because all the people in its area are taken as evaluators, such as: chiefs, pairs, collaborators, subordinates and clients.

The content of this thesis work is developed in four chapters, the first one is oriented to the historical antecedents of the institution, organic structure, values and principles, career objectives, organigram.

The second chapter, presents the theoretical and methodological framework of the performance assessment, focused in the current situation of the career.

In the third chapter, the application of the 360 degree performance assessment is made to the staff of the business administration career, using the adequate techniques and tools, where the career identifies basic competences to achieve the proposed goals.

We finish our thesis with the conclusions and recommendations which will help the career to improve the Administration Management, through improvement plans.



Key Words: Development, Human Resources Administration, feedback 360, administration management, evaluation.



ÍNDICE

CAPITULO I.....	17
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.....	17
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	17
1.2 FASE FILOSÓFICA	19
1.2.1 Misión.....	19
1.2.2 Visión.....	20
1.2.3 Valores y Principios	20
1.3 OBJETIVOS DE LA CARRERA.....	20
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	21
1.4.1 Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.....	22
1.5.1 Recursos Humanos de la Carrera de Administración de Empresas	24
CAPITULO II	26
MARCO TEÓRICO	26
2.1 CIENCIA ADMINISTRATIVA	26
2.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	27
2.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	28
2.3.1Análisis y Descripción de Puestos.....	30
2.3.2 Beneficios de Análisis de Puestos.....	32
2.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	32
2.4.1 Propósitos de la Evaluación de Desempeño.....	34
2.4.2 Objetivos de la Evaluación de Desempeño.....	36
2.4.3 Beneficios de la Evaluación del Desempeño	36
2.4.4 Pasos para la Evaluación de Desempeño.....	38
2.4.4.1 Identificación de las dimensiones de desempeño.....	38
2.4.4.2 Medida de Desempeño	38
2.4.4.3 Gestión del Desempeño	40



2.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DE RENDIMIENTO.....	42
2.5.1 Gestión de las causas de los problemas	44
2.6 ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE EVALUACIÓN	45
2.6.1 Proceso de la Evaluación de Desempeño	45
2.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	48
2.7.1 Método de Evaluación de Rasgos.....	48
2.7.2 Método de Evaluación de Comportamientos.....	49
2.7.3 Método de Evaluación de Resultados.....	49
2.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° POR COMPETENCIAS.....	51
2.8.1 ¿Quiénes participan como evaluadores?	53
2.8.2 Ventajas y desventajas de la Evaluación de 360 grados	55
2.8.3 Usos de la Evaluación del desempeño 360 grados.....	56
2.9 MARCO METODOLÓGICO	57
2.9.1 Metodología.....	58
2.9.2 Tipo de metodología a utilizar en la Investigación	58
2.9.3 Técnicas e Instrumentos	59
CAPITULO III	60
APLICACIÓN DE EVALUACIÓN 360	60
3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.2 TIPO DE METODOLOGÍA A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN	60
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	61
3.4 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	63
3.4.1 Gráficas de Evaluación de 360 grados	63
3.5 RESULTADO DE LA EVALUACIÓN REALIZADA AL PERSONAL ACADÉMICO ADMINISTRATIVO.....	66
3.6 RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CLIENTES INTERNOS (DOCENTES)	70
3.7 RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CLIENTES EXTERNOS (ESTUDIANTES)	72
3.8 ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN 360.....	79



CAPITULO IV	81
4.1 CONCLUSIONES	81
4.2 RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXO # 1.....	89
Evaluación de Desempeño 360 grados	89
Evaluación dirigida al personal Académico – Administrativo.....	89
ANEXO # 2.....	91
Evaluación de 360 grados.....	91
Evaluación dirigida al personal interno (docentes).....	91
ANEXO # 3.....	93
Evaluación de 360 grados.....	93
Evaluación dirigida a personas externas (estudiantes)	93
ANEXO # 4.....	95
EVALUACIÓN INDIVIDUAL DEL PERSONAL ACADÉMICO ADMINISTRATIVO.....	95
EVALUACIÓN DEL PERSONAL INTERNO (DOCENTES)	99
ANEXO # 10	101
DISEÑO DE TESIS	101



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Johanna Verónica Pérez Quizhpi, autor de la tesis **“Evaluación De Desempeño 360 Grados Al Personal De La Carrera De Administración De Empresas 2013”**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 27 de Junio del 2013

Johanna Verónica Pérez Quizhpi
0104431671



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Johanna Verónica Pérez Quizhpi, autor de la tesis **"Evaluación De Desempeño 360 Grados Al Personal De La Carrera De Administración De Empresas 2013"**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 27 de junio del 2013

Johanna Verónica Pérez Quizhpi
0104431671

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Eudosia Ximena Silva Ramos, autor de la tesis **“Evaluación De Desempeño 360 Grados Al Personal De La Carrera De Administración De Empresas 2013”**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 27 de Junio del 2013

Eudosia Ximena Silva Ramos
0705199669



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Eudosia Ximena Silva Ramos, autor de la tesis **"Evaluación De Desempeño 360 Grados Al Personal De La Carrera De Administración De Empresas 2013"**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 27 de junio del 2013

Eudosia Ximena Silva Ramos
0705199669

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico de manera muy especial primeramente a Dios y a mis padres por haberme dado la vida, a mi esposo que siempre me ha apoyado incondicionalmente para lograr con éxito todas mis metas y a mis hijos por la comprensión y el tiempo que he sacrificado de no estar con ellos con el fin de lograr este objetivo propuesto.

Ximena

Esta tesis la dedico a toda mi familia de manera especial a mi hija Ayelén, quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ella. A mis padres por el apoyo incondicional que me han sabido brindar, proporcionándome todo el amor y la confianza, ya que de esta manera sin ellos no hubiera podido alcanzar todos los objetivos planteados a lo largo de mi vida.

A mi madre por todo el amor, comprensión y apoyo incondicional, que ha logrado guiarme por el buen camino dándome fuerzas para seguir adelante y así cumplir mis metas, a mis hermanos que también han sido mi apoyo, y de manera general a todos quienes que de una manera u otra han influenciado en mí, para que termine con éxito esta etapa de mi vida.

Johanna



AGRADECIMIENTO

Expreso mis más sinceros agradecimientos a Dios por haberme permitido realizar con éxito el presente trabajo de investigación, a nuestra Directora de tesis por la orientación y guía prestada, a mi compañera Johanna por la comprensión y el empeño que realizó para poder culminar esta meta juntas y también a la Facultad de Economía por haberme permitido realizar el presente trabajo en la Institución de la que formo parte y siento mucho orgullo de pertenecer y ser una profesional más de esta prestigiosa institución, así mismo agradezco a toda mi familia y amigos por tener fe en mi brindándome todo su apoyo incondicional con el fin de que luche y logre mi meta propuesta.

Ximena

Por medio de la presente tesis quiero agradecer primeramente a Dios por haberme dado la fortaleza de seguir adelante y levantarme cada vez que iba a decaer, agradezco a los profesores que me impartieron sus conocimientos a lo largo de mis estudios, finalmente agradezco a toda mi familia y amigos por la confianza y apoyo brindado, de manera general a todas y cada una de las personas que de una u otra manera han sabido apoyarme y tenderme la mano en cada momento.

Johanna



INTRODUCCIÓN

En una Institución debidamente estructurada como la carrera de Administración de Empresas, pretendemos demostrar que la Evaluación de Desempeño es una herramienta que permite aprovechar al máximo el potencial del talento humano y determinar qué factores son determinantes para mantener un alto nivel de desempeño laboral, que se vea reflejado en un excelente servicio, que beneficie tanto a la Institución como a las personas.

La Institución, objeto de este estudio está enfocada en prestar un servicio educativo público y ha tenido una aceptación por parte de la ciudadanía y crecimiento constante desde su fundación (1971), donde ha venido desarrollándose y actualizándose de acuerdo a la demanda del mercado o necesidades del entorno económico, social, por lo que las instituciones tienen que estar siempre al día para prestar un servicio competitivo y de calidad, dado la importancia de realizar evaluaciones de desempeño por iniciativa de la propia Institución, para medir la eficiencia en el trabajo del personal que tienen a cargo.

La Evaluación de desempeño es una herramienta muy importante dentro de toda organización debido a que los jefes o directivos no deben estar pendientes solo de calificar la práctica laboral (funciones de cada puesto), si no también deben tener presente cambios que se dan para así lograr estimular la excelencia y cualidades de sus trabajadores, permitiendo a su vez por medio de esta técnica medir el potencial humano en base a las actitudes, comportamientos y rendimiento de las personas, corrigiendo y dando soluciones a problemas ocultos que puedan afectar en futuro a la Institución.

La presente investigación consta de IV capítulos desglosados de la siguiente manera:



En el capítulo I, constan los antecedentes históricos de la Carrera de Administración de Empresas, misión, visión, valores y principios, objetivos de la carrera, organigrama, estructura orgánica funcional del personal Académico- Administrativo.

Capítulo II se presenta el marco teórico enfocado a la Evaluación de desempeño, propósitos, objetivos, beneficios, evaluación de desempeño 360, ventajas, desventajas y procedimientos para su aplicación, dentro del Marco metodológico se plantea la selección del objeto de estudio, tipo de investigación, técnicas e instrumentos a utilizar.

Capítulo III se desarrolla la aplicación y análisis de resultados de la evaluación 360 grados realizados al personal de la carrera de Administración de Empresas, por medio de cuestionarios dirigidos al personal interno y encuestas de evaluación de la Institución emitidas por personas externas.

Capítulo IV tenemos conclusiones y recomendaciones planteadas después de haber realizado el análisis de la evaluación 360.

CAPITULO I

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Según, **"Dra. Ana Guapisaca V. Secretaria Abogada de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas 2013"**¹, la Escuela de Economía fue creada el 19 de Julio de 1960, perteneciente a la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad de Cuenca. En este período la creación de la Escuela de Economía perseguía formar profesionales capaces de contribuir a la transformación y desarrollo económico que se había iniciado en las provincias del Azuay y Cañar.

El Consejo Universitario aprueba la creación de la Facultad de Ciencias Económicas el 29 de Diciembre de 1967, siendo su primer decano el Dr.

¹ Documento Recopilado de Antecedentes de Carrera de Administración de Empresas.



Claudio Cordero Espinoza. En este periodo el reglamento interno daba la concesión de Títulos de Auditor, Economista General, Economista de Empresas y Doctor en Ciencias Económicas. Y para el año de 1964 la escuela reforzó su orientación empresarial, con la participación de un grupo de profesionales españoles crearon el pensum de economía de empresas; dando un enfoque neoclásico del análisis de mercado (teoría económica), las ramas contables (costos, análisis de balances, auditoría), matemáticas financieras, derecho económico y del trabajo, historia del pensamiento económico, finanzas públicas, política económica desarrollo económico.

Entre los años de 1960 y 1974, bajo la influencia de la CEPAL, la formación de Economistas se orientó hacia una perspectiva de desarrollo, con la comparación de los sistemas económicos con la planificación económica; dando una importancia al Plan de Estudios al Derecho Económico, Planificación y Evaluación de Proyectos, Metodología.

En este lapso, se da una apertura democrática de la Universidad Ecuatoriana, permitiendo un avance hacia la propuesta de reforma de 1969, liderada por el Dr. Manuel Agustín Aguirre, se proyectó la universidad de masas abriendo una nueva etapa para la Educación Superior Ecuatoriana y con ella, para la Universidad de Cuenca y la Facultad de Ciencias Económicas. En la década de los setenta, se inició una página triste para la Universidad, bajo la presidencia de Velasco Ibarra quién dictaminó una ley tendiente a coartar los avances democráticos realizados al interior de las instituciones de educación superior y la clausuró. En esos años la Universidad de Cuenca, le esperaba un ambiente de varias inquietudes e incitaciones debido al avance de desarrollo regional.

El rápido crecimiento de la economía y desarrollo regional, modernizaba a las empresas requiriendo de profesionales en materia administrativa que satisfagan esta demanda, como consecuencia de esta necesidad la Facultad



de Economía crea la Escuela de Contabilidad y Administración de Empresas el 01 de Abril de 1971. La recién creada escuela de Administración de Empresas se enfocó hacia la formación de profesionales para la planificación y análisis socioeconómico que requerían las empresas. El reglamento interno para esta carrera formulaba la concesión de Títulos de Ingeniero Comercial que se mantiene hasta hoy en día.

En la actualidad la Escuela de Administración de Empresas se ha mantenido, en seguir formando profesionales con excelencia y actualizando sus enfoques de preparación de acuerdo a los requerimientos del entorno en excelencia académica, valores, ética y profesionalismo.

1.2 FASE FILOSÓFICA

La fase filosófica de la Carrera de Administración de Empresas consta de:

1.2.1 Misión

“Administración de Empresas es una carrera que articula docencia, investigación y vinculación con colectividad en busca del mejoramiento continuo de sus contenidos curriculares y sus procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación, que forma profesionales con bases científicas, y espíritu creativo e innovador con responsabilidad social, capaces de asumir el liderazgo frente a las tendencias cambiantes del mercado globalizado contribuyendo así con el desarrollo de las empresas y con el bienestar de la sociedad.”²

² www.economia.edu.ec/economia

1.2.2 Visión

“En el año 2017 la Carrera de Administración de Empresas está acreditada nacionalmente y reconocida internacionalmente por su alto nivel docente e investigativo. Cuenta con estándares de calidad permitiendo formar profesionales éticos, emprendedores, dinámicos, con excelencia académica capaces de liderar los procesos productivos del sector público y privado en pro del desarrollo de la región y del país.”³

1.2.3 Valores y Principios

- Ética
- Emprendimiento
- Calidad Académica
- Espíritu Creativo
- Eficacia
- Eficiencia

1.3 OBJETIVOS DE LA CARRERA

- “Conferir una preparación ética rigurosa, sustentada en la teoría de la Administración en las disciplinas conexas.
- Formar profesionales con espíritu crítico, capaces de propugnar los cambios necesarios dentro de la empresa, de forma que se conviertan en elementos dinámicos de su desarrollo y del medio en el que actúan.
- Orientar la formación el Ingeniero Comercial con una visión integral, de manera que sea capaz de dirigir, planificar y coordinar el desarrollo

³ www.economia.edu.ec/economia



institucional de las organizaciones sin perder de vista que el fin primordial de la empresa, es el de servir a la sociedad.

- Campos de Formación.
- Campo técnico de administración de empresas, finanzas, mercadotecnia, producción y administración de recursos humanos.
- Campo de la ciencia económica: microeconomía, macroeconomía y realidad socio-económica del Ecuador.
- Campo de la contabilidad: contabilidad general, de costos y auditoría financiera.
- Campo jurídico: Legislación Mercantil, Laboral, Tributaria y de Administración Financiera y Control⁴

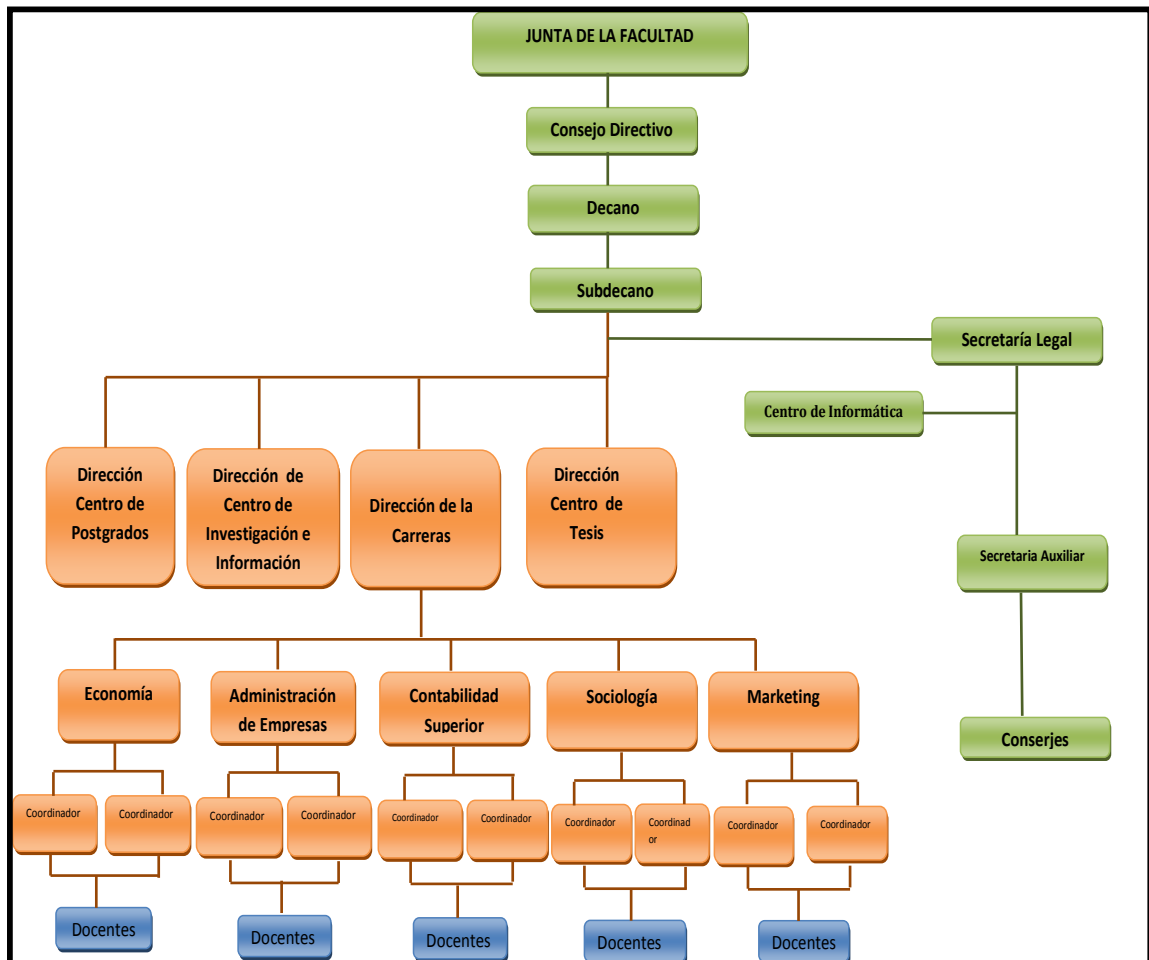
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Para que las organizaciones lleven a cabo sus funciones adecuadamente deben tener una estructura que agrupe e integre todos sus órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, ya que es una manera de moldear los componentes para alcanzar los objetivos. Una estructura organizacional es la expresión gráfica sobre el conjunto jerárquico de funciones y actividades coordinadas entre sí.

La estructura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas es la siguiente:

⁴ www.economia.edu.ec/economia

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



Fuente: Elaboración de las autoras

1.4.1 Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

La Carrera de Administración de Empresas consta con el siguiente personal, integrado por los siguientes niveles:



Nivel Directivo:

Eco. Milton Quezada

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Ing. Eco. Enrique Paredes

Subdecano de la Facultad

Nivel Auxiliar – Apoyo:

Dr. Adrian Castro P.

Secretario Abogado

Dra. Ana Guapisaca V.

Pro- Secretaria Abogada

Ing. Bertha Sucozhañay

Secretaria Auxiliar

Nivel Operativo:

Eco. Lucia Domínguez V.

Directora de Carrera de Administración de Empresas

Ing. Carlos Enrique Ñauta G.

Director de Carrera de Contabilidad y Auditoría

Eco. Juan Pablo Sarmiento J.

Director de Carrera de Economía

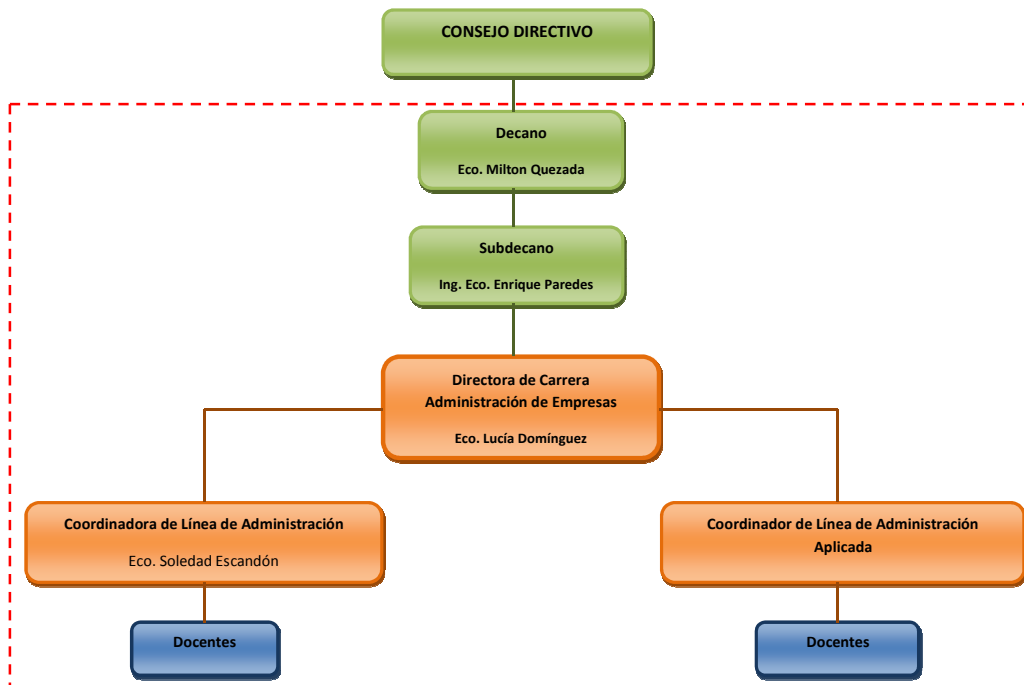
Ing. Pablo González L.

Director de Carrera de Marketing

Lcda. Ana Cecilia Salazar V.

Directora de Carrera de Sociología

1.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2013



Fuente: Elaboración de las autoras

1.5.1 Recursos Humanos de la Carrera de Administración de Empresas

Para nuestra investigación, tomamos como personas clave a las siguientes autoridades de la Carrera de Administración de Empresas.

Nivel Directivo:

Eco. Milton Quezada

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Ing. Eco. Enrique Paredes

Subdecano de la Facultad



Nivel Auxiliar – Apoyo:

Dra. Ana Guapisaca V.

Pro- Secretaria Abogada

Ing. Bertha Sucozhañay

Secretaria Auxiliar

Nivel Operativo:

Eco. Lucia Domínguez V.

Directora de Carrera de Administración de Empresas

Coordinadores:

Eco. Soledad Escandón

Coordinadora de la Línea de Administración

Ing. Santiago Jimbo

Coordinador de la Línea de Administración Aplicada



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CIENCIA ADMINISTRATIVA

La Ciencia Administrativa según Gary Dessler⁵, es un conjunto organizado de conocimientos, reglas y principios cuya característica esencial es el estudio de las organizaciones y de las áreas que sirven de apoyo para la ejecución de las actividades en una organización. Estas áreas podemos dividirlos en Producción, Marketing, Finanzas y Recursos Humanos.

En la actualidad el área de Talento Humano se enfoca en entender a las personas como seres únicos que poseen conocimientos, habilidades, destrezas, creatividad, aptitudes, motivación y potencialidades, con capacidad para resolver problemas dando así una contribución valiosa al servicio de la colectividad.

Desde una perspectiva global, la administración conlleva un proceso que parte desde la planificación, organización, ejecución y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de las personas. El trabajo de una Gestión administrativa, está por lo tanto vinculado con las actividades de la administración de talento humano tales como la contratación, capacitación, remuneración, compensación, la evaluación y el desarrollo del personal.

La Administración de Recursos Humanos analiza las tendencias globales, competitividad que afectan directamente a dicha gestión, en la que los gerentes buscan proponer estrategias para crear empresas y sistemas de trabajo con alto desempeño. Es por esta razón que la evaluación de desempeño permite a los gerentes dar el uso eficiente de esta herramienta,

⁵ Dessler, Gary. (2009). Administración de Recursos Humanos, (11ª Ed.), México: Editorial Pearson Educación



por los constantes cambios que se dan y puedan afectar el desarrollo de las actividades de sus colaboradores.

Desde esta perspectiva se puede determinar que la administración en el área de recursos humanos, consisten en coordinar las actividades de las personas vinculadas con su entorno, donde los administradores tienen la responsabilidad de direccionar a las personas a emprender acciones que permitan dar sus mejores aportaciones a los objetivos de un grupo de trabajo, a más de ello las capacidades de un buen gerente es empeñarse en procurar el mejor ambiente de trabajo.

En este sentido, la evaluación ayuda a la carrera a tomar la iniciativa de mejorar el ambiente de trabajo, permitiendo que la institución logre alcanzar sus metas, de manera eficaz y que se vean reflejadas en el buen desenvolvimiento de sus colaboradores en las áreas de trabajo.

2.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos que persiguen las organizaciones a continuación mencionaremos:

1. *“Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.*
2. *Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales*
3. *Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles*⁶.

Con lo anteriormente expuesto, la carrera de administración de empresas basándose en su plan estratégico brinda el debido cumplimiento al mismo, considerando importante que se evalúe el desempeño de sus colaboradores

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos, (9ª ed.), México, D.F. Editorial: McGraw-Hill.



con miras que en un futuro obtengan beneficios de manera mutua. Es por esta razón que uno de los objetivos que persigue la carrera, es la integración de todos sus colaboradores, ya que todos ellos juegan un papel fundamental para lograr alcanzar con eficiencia las metas deseadas.

2.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS⁷

"La dirección estratégica de recursos humanos por competencias es un modelo de management que tiene como objetivo alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales"⁸ por lo tanto, en este enfoque, las personas que integran la organización representan un valor estratégico para la misma, ya que son ellos los que se encauzan a los objetivos. Sí, pero en la práctica de las organizaciones, esta visión no se cumple en toda su amplitud y como se espera, esto surge como consecuencia de que en muchas organizaciones no tienen definida la misión, visión y aunque las tienen, no están en total vigencia y conocimiento de las personas.

Desde acá para desarrollar el potencial estratégico de las personas en una organización, se debe partir de un fuerte compromiso del área de Recursos Humanos, para convertir las estrategias empresariales en métodos de trabajo, donde es indispensable que los objetivos estratégicos de la organización sean compatibles con las expectativas, intereses y necesidades de los colaboradores.

Por lo tanto, en el caso de la carrera de Administración de Empresas para ser competitiva, en este momento dirige a los colaboradores con un plan estratégico, que tiene claramente definida la misión, visión, y objetivos actualizados de acuerdo a los requerimientos gubernamentales.

⁷ ALLES, Martha. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (2ª Ed.), Buenos Aires: Granica.

⁸ ALLES, Martha. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (2ª Ed.), Buenos Aires: Granica.

En síntesis, según Martha Alles se puede decir que para ser competitivos se debe ser más competente y para obtener una ventaja competitiva se requiere implementar Gestión por competencias. Ahora bien, con lo anteriormente expuesto tomaremos el concepto de esta autora *“Una competencia hace referencia a características de personalidad, devenidos en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales.”*⁹

Con estos elementos, se ha diseñado los distintos subsistemas de Recursos Humanos que serán el vehículo que conectarán la estrategia organizacional con los subsistemas que son fundamentales en una organización.



FUENTE: ALLES MARTHA, GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS, CAPITULO 2

⁹ ALLES, Martha. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (2ª Ed.), Buenos Aires: Granica.



Se empezará analizando el subsistema de Análisis y Descripción de Puestos por Competencias que llevará posteriormente al siguiente subsistema que es la Evaluación de Desempeño.

2.3.1 Análisis y Descripción de Puestos¹⁰

Cuando las organizaciones tienen bien definidos los puestos facilitan a otras tareas que tienen relación con el área de Recursos humanos. El objetivo del uso de la técnica de recursos humanos respecto al análisis y descripción de puestos de trabajo en una organización, es tener el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, las actividades, responsabilidades, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

Si una empresa maneja los recursos humanos por competencias, la descripción de puestos debe ser incluida, donde las competencias hacen referencia al comportamiento de las personas en el trabajo o frente a una situación, considerando que los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias; justificando de esta manera que los conocimientos se ubiquen en la parte inferior de la pirámide, no porque sean menos importante por el contrario son la base.

La descripción de puestos puede permitir el inventario del personal como la base para los restantes procesos como la formación y selección, compensaciones, evaluación de desempeño y los planes de carrera. La descripción de puestos es la base de diversas actividades o procesos, a continuación se presenta en la siguiente gráfica el detalle de lo anteriormente expuesto.

¹⁰ ALLES, Martha. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (2ª Ed.), Buenos Aires: Granica.



FUENTE: ALLES MARTHA, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, CAPITULO 3.

Análisis de Puestos¹¹

Es el procedimiento para reunir y analizar información sobre aspectos relacionados con las tareas que se realizan en un puesto, los requerimientos específicos, el contexto en que se desarrollan y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Ahora bien partiendo del análisis de este concepto, podremos diferenciar entre lo que es una tarea y lo que es un puesto que mencionaremos a continuación:

- **Tarea:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta una persona en su puesto de trabajo.
- **Puesto:** es la posición que está definida dentro de la estructura formal organizacional.

¹¹ ALLES, Martha. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (2ª Ed.), Buenos Aires: Granica.



2.3.2 Beneficios de Análisis de Puestos

Chruden y Sherman¹² mencionan los siguientes beneficios de análisis de puestos que puede presentar para una organización, a continuación se detalla:

1. "Una definición clara de las responsabilidades y tareas que conlleva un puesto, permite que los empleados puedan comprender cuales son exactamente sus deberes relacionados.
2. La descripción de un puesto, ayuda a la organización a equilibrar la distribución de la carga de trabajo entre los empleados, con ello también para determinar el valor de remuneración y la evaluación del desempeño.
3. Finalmente, el análisis de puesto puede proporcionar a los supervisores y a los empleados resolver ciertos reclamos que pueden surgir respecto a los deberes del cargo".

Por esta razón, representa un gran beneficio que la carrera cuente con una estructura orgánica bien definida, sin embargo, se podría especificar de manera más clara el perfil de puesto de cada colaborador para que no exista una carga de trabajo innecesaria. De esta manera, la evaluación de desempeño es importante porque a través de esta herramienta se pueden constatar las falencias que están presentando sus colaboradores para tomar la iniciativa de mejorar a través de la retroalimentación.

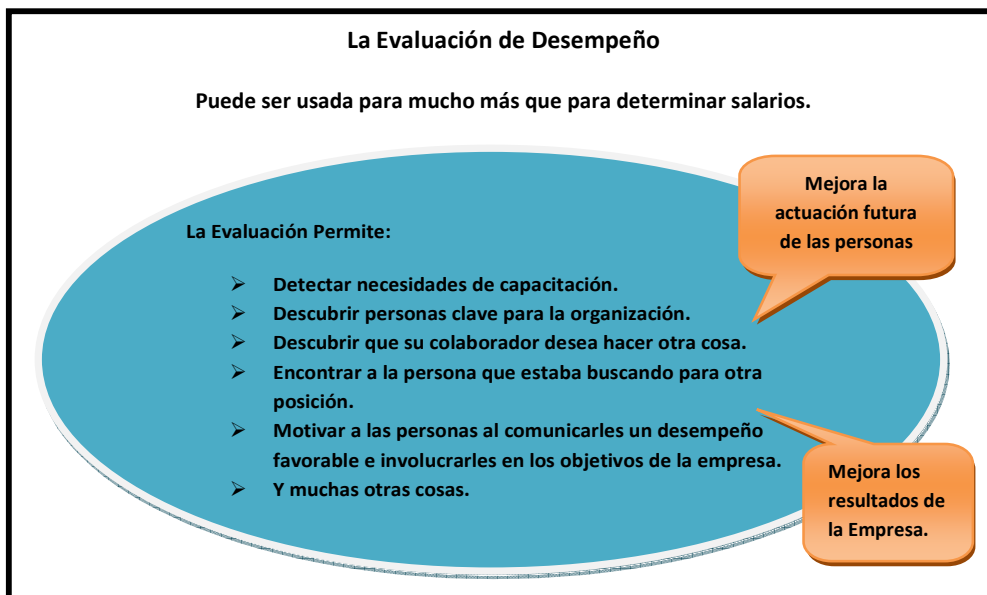
2.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO¹³

Según (Chiavenato) la evaluación de desempeño es una herramienta que sirve al administrador para controlar el rendimiento laboral de cada persona en función de las actividades que cumple, metas y la contribución para

¹² ALLES, Martha. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (2ª Ed.), Buenos Aires: Granica.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos (9a Ed.), México, D.F. McGRAW- HILL

alcanzar los resultados; por lo tanto cabe recalcar que la evaluación no está en prestar atención en el desempeño general de una organización, sino más bien en el desempeño individual de las personas y su potencial desarrollo en el puesto de trabajo, condicionado con el comportamiento, destrezas y habilidades de las personas.



FUENTE: ALLES MARTHA, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, CAPÍTULO 6

La evaluación de desempeño tiene como objetivo el desarrollo personal y profesional de los colaboradores hacia una mejora permanente que sea reflejado en resultados para la organización, con ello se descartaría el criterio de que el uso de esta herramienta sirve solo para tomar decisiones referente a despidos, alzas de sueldos, ascensos.

Es por tal motivo que, para la carrera de Administración de Empresas, es importante dar uso a esta herramienta, ya que representa una retroalimentación que permite a los directivos dar a conocer los puntos fuertes y débiles de las relaciones entre los empleados y su entorno para el desarrollo de sus actividades.



2.4.1 Propósitos de la Evaluación de Desempeño¹⁴

De manera general, la evaluación de desempeño es una herramienta que permite a los directivos usar su análisis para diferentes propósitos que benefician a empleados, jefes y la organización de manera conjunta. Los usos más comunes en las que se puede utilizar la evaluación de desempeño son con fines administrativos y de desarrollo.

- Las *evaluaciones de desempeño con fines administrativos* conjuntamente con otras funciones importantes de Recursos Humanos sirven para tomar decisiones acerca de a quién promover, transferir o despedir, y recompensar.
- Las *evaluaciones de desempeño con fines de desarrollo* es la diferencia entre el desempeño actual y el requerido, enfocada a tomar decisiones relacionadas hacia la mejora y el reforzamiento de las habilidades de los individuos con la identificación de fortalezas, debilidades, obstáculos en el desempeño, la cual se satisface por programas de autodesarrollo y necesidades de capacitación o retroalimentación para el logro de las metas.

La combinación de los propósitos tanto administrativos como de desarrollo de la evaluación del desempeño, permiten tener una imagen general de la realidad por la que se está atravesando una organización.

Entonces, será muy útil para el personal de la carrera de Administración de Empresas, la aplicación de ambos propósitos tanto administrativos y desarrollo, porque de manera general se podrá saber si sus colaboradores están desempeñando sus actividades en un clima laboral óptimo que permita alcanzar los objetivos de trabajo de la carrera.

¹⁴ BOHLANDER, Jorge y SNELL Scott. (2008). Administración de Recursos Humanos, (14a ed.), México: Editorial Cengage Learning.

La evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas¹⁵

La evaluación de desempeño es una herramienta que es utilizada dentro del proceso de Recursos Humanos y guarda una relación con los diferentes subsistemas, tales como: el subsistema de Remuneraciones y Beneficios, Desarrollo y Planes de Sucesión, y por último la Formación. En la siguiente gráfica se mostrará la relación del desempeño con los otros subsistemas.



FUENTE: ALLES MARTHA, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, CAPÍTULO 6

El subsistema en el que se enfocará esta investigación es el de análisis y descripción de puestos, para posteriormente realizar una evaluación de desempeño. Se debe recalcar que actualmente la carrera no cuenta con un perfil de puesto claramente definido, se deberán tomar como referencia las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores en su área de trabajo, según entrevistas realizadas para tal efecto.

¹⁵ ALLES, Martha. (2008), *Desempeño por Competencias "Evaluación de 360°"*, (2ª Ed.) Buenos Aires, ediciones: Granica.



2.4.2 Objetivos de la Evaluación de Desempeño¹⁶

Los objetivos de la Evaluación de Desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. *“Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización, ya que este se puede medir por medio del rendimiento que demuestren en el trabajo a desempeñar.*
2. *Permitir que los recursos humanos sean tratados como un importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la información.*
3. *Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra”¹⁷.*

A través de los objetivos organizacionales se pueden mejorar las metas, contribuyendo efectivamente al alcance de una ventaja competitiva, dado que son las personas factores determinantes para un crecimiento importante que permitan diferenciarse entre otras empresas.

2.4.3 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Según (Chiavenato) expone que **“cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos”**.¹⁸ Donde los principales beneficiarios son:

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos, (8ª ed.) México, Editorial McGraw Hill.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos, (8ª ed.) México, Editorial McGraw Hill.

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos, (9ª ed.), México, D.F. Editorial: McGraw-Hill.



1. Beneficios para el Gerente

- "Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para la persona

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

3. Beneficios para la organización

- Evaluar su potencial de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y perfeccionarse en determinadas áreas de actividades, y

seleccionar a quienes están listas para un ascenso o transferencia.

- Dinamizar su política de recurso humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo¹⁹.

2.4.4 Pasos para la Evaluación de Desempeño²⁰

Los pasos para la Evaluación de Desempeño son: la Identificación, Medida, y Gestión del rendimiento de los individuos en una organización.

2.4.4.1 Identificación de las dimensiones de desempeño

Lo primero que se debe realizar para todo proceso de evaluación de desempeño consiste en la identificación del área de trabajo que vamos a medir, donde el directivo deberá analizar el rendimiento de los empleados en base al perfil del puesto.

2.4.4.2 Medida de Desempeño²¹

La Medición de desempeño consiste en dar criterios de valoración para calificar el rendimiento del individuo en el desarrollo de su trabajo en la organización. Los directivos para medir el desempeño de un empleado

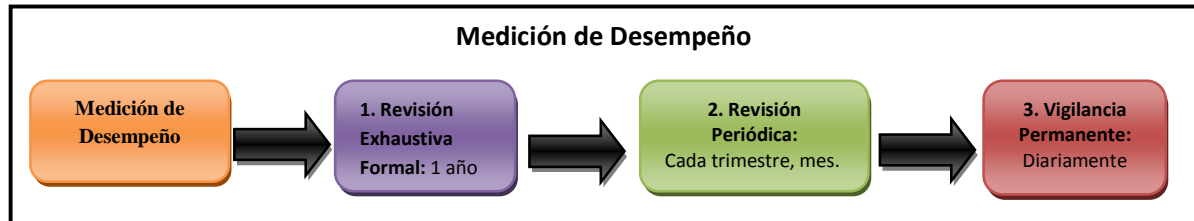
¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. (8ª ed.) México, Editorial McGraw Hill.

²⁰ GOMEZ, Luis, BALKIN, David, CARDY, Robert (2005). Gestión de Recursos Humanos. (5ª Ed.). Editorial Pearson

²¹ GOMEZ, Luis, BALKIN, David, CARDY, Robert (2005). Gestión de Recursos Humanos. (5ª Ed.). Editorial Pearson

pueden asignarle un número o una etiqueta como "excelente", "bueno", o "malo", pero en realidad resulta difícil cuantificar las dimensiones del rendimiento.

A continuación se presentará los tipos de medición:



Fuente: Las autoras

Para el personal de la carrera de Administración de Empresas la propuesta más indicada sería aplicar la vigilancia permanente, donde los coordinadores de cada línea propicien las reuniones con sus colaboradores con el fin de saber con más exactitud y en el menor tiempo posible como se están desarrollando las actividades; el comportamiento que tienen con sus compañeros y poder hacer correcciones de manera inmediata con el propósito de impedir que un pequeño problema se convierta en gran magnitud.

De esta manera la revisión exhaustiva formal puede llevarse a cabo en la carrera de administración de empresas en el transcurso de un año, debido a que el levantamiento de la información puede llevar un tiempo considerado.

La medición se puede llevar a cabo con el uso de varias herramientas, consideraremos a continuación las más utilizadas: **Juicio Relativos, Absolutos y Método de Evaluación de Desempeño.**

El juicio relativo consiste en que el supervisor realiza una comparación del rendimiento de un empleado con otros que realizan las mismas tareas, a diferencia del juicio absoluto donde la valoración se la hace sobre estándares



de desempeño, donde dimensionamos las funciones más relevantes del trabajo, para elaborar un formulario de evaluación.

El uso de la herramienta por juicio absoluto, es aplicable al personal de la carrera de Administración de Empresas, debido a que permite a los empleados de distintas áreas ser evaluados por distintos supervisores y no ser comparados unos con otros, evitando así crear conflictos entre los individuos.

2.4.4.3 Gestión del Desempeño²²

La Gestión del desempeño es la parte medular del sistema de evaluación, ya que incluye relaciones cotidianas informales entre los jefes y los empleados, permitiendo gestionar y mejorar el rendimiento de los colaboradores. Por lo tanto los directivos deberán detectar las causas de los problemas del rendimiento, dirigiendo su atención a los empleados y buscar planes de mejora.

Entrevista de Evaluación.- una vez terminada la calificación del rendimiento que hace el supervisor a los empleados, procede a una entrevista para informarle sobre los resultados, es considerada una de las partes más importantes del proceso de evaluación. La revisión del rendimiento se separa en dos sesiones: en la primera sesión se analizará el rendimiento, y en la segunda sesión será para discutir el salario, en definitiva la mejor práctica directiva está en combinar las discusiones sobre el rendimiento y el salario.

Desde esta perspectiva, para la carrera de administración se considera que será beneficiosa la primera sesión dado que los directivos como principales

²² GOMEZ, Luis, BALKIN, David, CARDY, Robert (2005). Gestión de Recursos Humanos. (5ª Ed.). Editorial Pearson



interesados por el bienestar de sus colaboradores prestarán su apoyo para mejorar el rendimiento, pero en el caso de la determinación del salario quedará en manos del departamento de recursos humanos que de su respectiva solución.

Mejora del Desempeño.-Las entrevistas formales de evaluación que realizan las empresas suelen realizarse una vez al año, quizá la información no tenga un efecto significativo y duradero sobre el rendimiento del trabajador, que una gestión que se haga de manera cotidiana y de manera informal.

Existen cuatro características para gestionar de una manera eficaz el rendimiento:

- *“Analizar las causas de los problemas de rendimiento.*
- *Prestar atención a las causas de los problemas*
- *Desarrollar un plan de acción y capacitan a los trabajadores para alcanzar una solución*
- *Orientar la comunicación hacia el rendimiento e informan sobre el mismo de forma eficaz”.*²³

Con lo anteriormente señalado, la carrera de administración de empresas deberá analizar cuáles son las posibles causas que obstaculizan el buen desempeño de los colaboradores, para luego desarrollar planes de acción, ya sea a través de talleres de capacitación con miras de alcanzar niveles de rendimiento superiores.

²³ GOMEZ, Luis, BALKIN, David, CARDY, Robert (2005). Gestión de Recursos Humanos. (5ª Ed.). Editorial Pearson



2.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DE RENDIMIENTO²⁴

El rendimiento puede verse afectado por diversos factores, sean estos internos como externos a la organización, por lo que pueden escaparse del control de los trabajadores, en múltiples situaciones laborales los observadores tienden a atribuir las causas a los trabajadores cuando estos observan un mal rendimiento, por otro lado son los trabajadores quienes culpan a los factores externos. Esta tendencia se conoce como *sesgo actor-observador*.

Para evitar la tendencia al sesgo en la encuesta de esta investigación se tomaron 2 medidas:

1. Se informó a los evaluadores, que el propósito de esta investigación es para fines de desarrollo y planes de mejora con el fin de alcanzar niveles óptimos de eficiencia que beneficien a la carrera.
2. La información proporcionada por los evaluadores será manejado de manera confidencial, garantizándoles que será de uso exclusivo para la presente investigación. Donde los resultados serán presentados a los directivos, y sean ellos los responsables de tomar las medidas correctivas.

Los investigadores han considerado de manera global que el rendimiento viene determinado por tres factores: la **capacidad, motivación, y factores contextuales**.

- El factor capacidad se ve reflejada en el talento, destrezas, habilidades, relaciones interpersonales y el conocimiento del trabajo.
- La motivación por su parte puede verse afectada por los factores externos como las recompensas y el castigo.

²⁴ GOMEZ, Luis, BALKIN, David, CARDY, Robert (2005). Gestión de Recursos Humanos. (5ª Ed.). Editorial Pearson



- Los factores contextuales por su parte es un amplio conjunto de características que pueden afectar positiva o negativamente al rendimiento de los trabajadores.

El rendimiento depende de estos tres factores, que solo la presencia de una causa puede llegar a producir un rendimiento elevado, sin embargo, la ausencia o un valor reducido de un factor se puede ver reflejado en un mal rendimiento.

Para determinar las causas de los problemas de rendimiento los directivos deberán analizar los factores contextuales que detallaremos a continuación:

- "Mala coordinación de las actividades laborales entre los trabajadores
- Información o instrucciones incorrectas, necesarias para realizar el trabajo
- Materiales de mala calidad
- Falta de equipos necesarios
- Incapacidad para encontrar materias primas, componentes o bienes intermedios
- Recursos financieros inadecuados
- Mala supervisión
- Compañeros de trabajo que no cooperan y malas relaciones entre trabajadores
- Formación inadecuada
- Tiempo insuficiente para producir la cantidad o calidad de trabajo requerido
- Un mal entorno de trabajo
- Ruptura de los equipos"²⁵

²⁵ GOMEZ, Luis, BALKIN, David, CARDY, Robert (2005). Gestión de Recursos Humanos. (5ª Ed.), Editorial Pearson

2.5.1 Gestión de las causas de los problemas²⁶

Una vez que los directivos con los trabajadores han analizado las causas de los problemas de rendimiento y han llegado a un consenso, sean estas las causas de origen de capacidad, esfuerzo o de las características contextuales, el siguiente paso es de poner en marcha los planes de mejora para controlar dichos problemas; que estará en función de cada tipo de causa para plantear las diversas tácticas.

Para lograr una gestión del desempeño eficaz analizaremos dos aspectos importantes:

- **Capacitación:** con el uso de este mecanismo se podrá mejorar las falencias que estén provocando un bajo desempeño de los trabajadores.



- **Comunicación:** es esencial para una gestión eficaz la comunicación centrada en el rendimiento entre el supervisor y el trabajador, la forma en que se comunica y lo que se comunica pueden ser determinantes para que el rendimiento mejore o empeore.



²⁶ GOMEZ, Luis, BALKIN, David, CARDY, Robert (2005). Gestión de Recursos Humanos. (5ª Ed.), Editorial Pearson



2.6 ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE EVALUACIÓN²⁷

“Los programas de capacitación tiene mayor eficiencia cuando sigue un proceso ordenado que comienza con la explicación de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño”

Para ello es importante que el evaluador conozca el propósito de la evaluación, es decir hacia donde se dirige la evaluación, si es para decisiones de compensación o para planes de desarrollo. En el caso de la carrera de administración, el propósito de la evaluación es encontrar debilidades que se puedan estar presentando dentro de la misma, o también fortalezas por parte de los colaboradores lo que le da una ventaja para ser más competitiva.

2.6.1 Proceso de la Evaluación de Desempeño²⁸

Capacitación de los Evaluadores

La capacitación de los evaluadores es un aspecto clave en las organizaciones, debido a que años atrás los propietarios de las empresas no se preocupaban del bienestar de sus empleados, sino que se enfocaban en el rendimiento de ellos, y que la capacitación no era necesario, hoy en día ha cambiado ese panorama, ya que se ha llegado a conocer que es fundamental preocuparse por los empleados.

En esta investigación las evaluadoras tienen capacitación universitaria, sin embargo, es importante que las experiencias y conocimiento de este trabajo

²⁷ BOHLANDER Jorge, SNELL Scout, SHERMAN Artur. (2001), Administración de Recursos Humanos (14ª Ed.), Colombia: Internacional Thomson Editores, S.A.

²⁸ BOHLANDER Jorge, SNELL Scout, SHERMAN Artur. (2001), Administración de Recursos Humanos (14ª Ed.), Colombia: Internacional Thomson Editores, S.A.



pueda ser transmitido en forma de capacitación para las personas que continuarán con este proceso.

En consecuencia se ve la necesidad de implantar talleres de capacitación antes de realizar procesos de evaluación del desempeño, y con ello los colaboradores obtendrán una visión de lo que se pretender alcanzar.

Entrevistas de Evaluación²⁹.- Dentro del proceso de evaluación de desempeño, la entrevista de evaluación es quizá la más importante ya que dicha entrevista da la oportunidad al gerente de analizar el informe del desempeño de un subordinado, y así explorar las áreas de mejora y crecimiento.

En este aspecto, el formato de la entrevista de evaluación estará determinado en su mayor parte por el propósito de la entrevista, tipo de sistema de evaluación utilizado. Se presentan tres tipos de entrevistas de evaluación:

- 1. Entrevista de Hablar y Vender.-** Para este tipo de entrevista se requiere que el entrevistador tenga la capacidad para persuadir al empleado, para que sienta la necesidad de desarrollar nuevos comportamientos en las actividades de su trabajo.
- 2. Entrevista de Hablar y Escuchar.-** En este aspecto el entrevistador puntualizará los puntos fuertes y débiles del desempeño, explorando los sentimientos del empleado acerca de la evaluación.
- 3. Entrevista de Solución de Problemas.-** Para este tipo de entrevista se requiere escuchar, aceptar y responder a los sentimientos que son los elementos esenciales de la entrevista de solución de problemas. Sin embargo, esto va más allá del interés en los sentimientos del empleado, lo que se busca es estimular el crecimiento y el desarrollo

²⁹ BOHLANDER Jorge, SNELL Scout, SHERMAN Artur. (2001), Administración de Recursos Humanos (14ª Ed.), Colombia: Internacional Thomson Editores, S.A.



potencial, analizando los problemas, necesidades, innovaciones, satisfacciones y las molestias.

Es recomendable, que este tipo de entrevista de solución a los problemas sea aplicado al personal de la carrera de Administración de Empresas, debido a que los directivos en su afán de alcanzar niveles altos de competitividad, se sentirán comprometidos por brindar un buen servicio.

Enfoque a la solución de problemas³⁰

Cuando se maneja cuestiones de desempeño es tentador caer en el " juego de la culpa" en el que intervienen tanto el gerente como el empleado, haciendo un análisis de posibles e interminables fallas. Es por ello que la solución de problemas parte de un análisis de las causas, en donde se hace necesaria la entrevista de evaluación

Dar Apoyo.- Es una de las mejores técnicas para involucrar al empleado en el proceso de solución de problemas, donde los empleados atribuyen que los causantes de su mal desempeño se deben a los obstáculos reales o percibidos, donde el gerente se muestra abierto y comprensivo frente a la problemática.

Establecimiento de Metas

Uno de los objetivos de la entrevista de evaluación es hacer planes para mejorar, y plantear lineamientos futuros donde los empleados son los principales involucrados. Cuando se establecen las metas los gerentes deberán observar los siguientes puntos:

- Poner hincapié en las fortalezas que el empleado puede desarrollar y vencer las debilidades, y destacar que con sus esfuerzos contribuirán a la organización.

³⁰ BOHLANDER Jorge, SNELL Scout, SHERMAN Artur. (2001), Administración de Recursos Humanos (14ª Ed.), Colombia: Internacional Thomson Editores, S.A.



- Concentrarse en las oportunidades de crecimiento que existen en el trabajo y dejar de lado las tareas no productivas.
- Establecer planes de acción que describan como se logrará alcanzar cada objetivo.

Seguimiento Cotidiano

La retroalimentación del desempeño de los gerentes hacia los empleados debe ser una actividad continua, a través de charlas informales periódicas; para que en un futuro no se vea afectada la organización por la acumulación de problemas que no han sido resueltos a tiempo.

2.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO³¹

El problema de evaluar el desempeño de un grupo masivo de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en instrumentos de evaluación muy populares, llamados métodos de evaluación de desempeño tradicionales. La aplicación de estos métodos varía de una organización a otra, porque cada uno de estos tiende a utilizarlo y adaptarlo a las necesidades que se presenten.

Entre los principales Métodos de la Evaluación del Desempeño tradicionales tenemos:

2.7.1 Método de Evaluación de Rasgos.- Es una técnica de evaluación donde el jefe superior juzga las características del individuo que tienden a ser permanentes y duraderas. Habitualmente los rasgos que comúnmente se

³¹ CHIAVENATO, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos, (9ª ed.)México, DF: Editorial McGraw-Hill.



evalúan son, capacidad de decisión, fiabilidad, energía, lealtad, creatividad, iniciativa, y liderazgo.

Los métodos más utilizados para la evaluación de rasgos son:

- ✓ Método de escalas graficas de Calificación
- ✓ Método de Escalas Mixtas
- ✓ Método de distribución Forzada
- ✓ Método de formas narrativas

2.7.2 Método de Evaluación de Comportamientos.- Es una herramienta que les permite a los supervisores evaluar el comportamiento de los individuos tales como la responsabilidad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, eficacia, y eficiencia. Este método permite elaborar planes de mejora y retroalimentación para el desarrollo de las personas.

Existen tres tipos de evaluación que citaremos a continuación:

- ✓ Método de Incidente Crítico
- ✓ Escala fundamentada para la medición del comportamiento
- ✓ Escala de observación de comportamiento

En la carrera de Administración de Empresas, será favorable la aplicación de éste método ya que se evaluará el comportamiento de los colaboradores en aspectos tales como la responsabilidad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, lo que permitirá a los directivos tomar decisiones referentes a brindar una retroalimentación para obtener resultados de excelencia.

2.7.3 Método de Evaluación de Resultados.- Es un instrumento mediante el cual, los directivos evalúan los resultados alcanzados por los trabajadores, se basa en una comparación periódica entre los resultados fijados para cada empleado y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones



respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles de los empleados a esto se denomina como **Dirección por Objetivos**.

Es importante fijar los objetivos, porque así los empleados se direccionan bajo una descripción para el cumplimiento de las tareas primordiales y se responsabilizan por terminirlas.

Comparación de los distintos métodos de Evaluación de Desempeño

MÉTODOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
RASGOS	<ul style="list-style-type: none">• De fácil y rápido diseño y por lo tanto de menor costo.• Fácil de usar	<ul style="list-style-type: none">• No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
COMPORTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none">• Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados.• Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none">• El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none">• Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados.• Relacionan el desempeño de las personas con la organización.• Fomentan los objetivos compartidos.	<ul style="list-style-type: none">• El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

FUENTE: ALLES MARTHA, **DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**, CAPÍTULO 1



2.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° POR COMPETENCIAS

“Evaluación de Desempeño 360 grados es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general en grandes organizaciones. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, colaboradores.”³²

“La evaluación 360 grados es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso, tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de la personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.”³³

En la actualidad la evaluación de desempeño 360 grados es una herramienta que está siendo muy utilizada por las organizaciones modernas, debido a que comprende el análisis del contexto externo que rodea a cada persona, en la que participan todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado, permitiendo tener una perspectiva general de desempeño en el que participan el evaluado, supervisores, colegas, subordinados, clientes (internos y externos).

De esta manera la aplicación de este método permite a los directivos obtener información confiable, porque viene dada desde varios puntos de vista, pero no obstante el evaluado se encuentra bajo la observación de todos, situación que no es nada fácil, puesto que si no se encuentra bien preparado o no es una persona con mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación el evaluado puede ser muy vulnerable.

El **proceso** a seguir en la evaluación de desempeño 360 grados es el siguiente:

³² ALLES, Martha. (2008), *Desempeño por Competencias “Evaluación de 360°”*, (2ª Ed.) Buenos Aires, ediciones: Granica.

³³ ALLES, Martha. (2008), *Desempeño por Competencias “Evaluación de 360°”*, (2ª Ed.) Buenos Aires, ediciones: Granica.

- **Definición de los factores de comportamientos críticos de la organización.**- Los comportamientos que van a ser evaluados deben ser los mismos que los de la evaluación de desempeño, pero si se desea realizar la evaluación 360 grados por competencias deben ser los que integran el modelo de competencias de la organización.
- **Diseño de la herramienta.**- Consiste en el cuestionario de evaluación de 360 grados.
- **Elección de las personas.**-Son todas las personas involucradas que participan como evaluadores.
- **Lanzamiento del proceso.**- Se pone en marcha la evaluación con los interesados y evaluadores.
- **Recolección y procesamiento de los datos**, de las diferentes evaluaciones, que por lo general lo realiza un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación de 360 grados³⁴.

Para la aplicación del modelo feedback 360 grados, tomamos como referencia algunas competencias de comportamiento que son básicas para desarrollar bien el puesto de trabajo, debido a que la carrera actualmente está reestructurando el manual de funciones.

En este contexto, tomamos en consideración para el diseño del cuestionario las siguientes competencias:

- Integridad
- Iniciativa
- Trabajo en Equipo
- Apertura al Cambio

³⁴ ALLES, Martha. (2008), *Desempeño por Competencias "Evaluación de 360°"*, (2ª Ed.) Buenos Aires, ediciones: Granica.



- Relaciones Interpersonales (modalidades de contacto)
- Orientación al Cliente (compromiso de servicio).

2.8.1 ¿Quiénes participan como evaluadores?³⁵

Se tomarán en cuenta como evaluadores a todas las personas que tengan la oportunidad de ver al evaluado en el desarrollo de sus actividades, para poder estimar así sus competencias. Es así, que la evaluación del desempeño deberá ser realizada por colaboradores responsables como gerentes, jefes o supervisores directos de los colaboradores, clientes internos, externos recalcando que el principal interesado en el proceso de evaluación será el empleado.

Autoevaluación.- Consiste en que el empleado se evalúa así mismo, sobre el cumplimiento de sus funciones analizando de manera responsable, ética sus fortalezas y debilidades analizando cuáles son las barreras que le impiden desempeñarse de mejor manera.

Supervisor.- Es la evaluación que realiza el superior al evaluado, para medir su desempeño y a la vez detectar que debe mejorar o retroalimentar.

Pares.- En esta evaluación participan todos los compañeros del mismo nivel, la información que ellos arrojen será muy diferente desde el punto de vista de un supervisor, debido a que ellos pueden evidenciar con facilidad características y comportamientos del evaluado, como liderazgo, habilidades interpersonales, trabajo en equipo, responsabilidades, identificando las fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo.

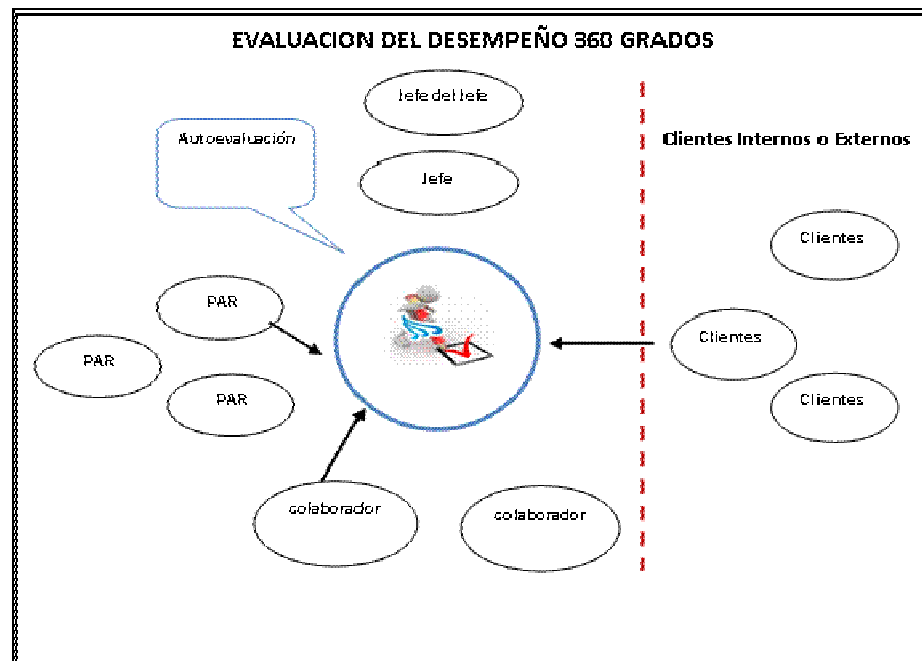
Subordinado.- Es la evaluación que realiza el empleado a su inmediato superior, tiene como ventaja definir claramente cómo se maneja en términos

³⁵ ALLES, Martha. (2008), *Desempeño por Competencias "Evaluación de 360°"*, (2ª Ed.) Buenos Aires, ediciones: Granica.

de liderazgo, comunicación, delegación de autoridad, coordinación de esfuerzos manteniendo una relación directa cuyo beneficio sea para él.

Colaborador.- Son las personas que trabajan conjuntamente con el evaluado, cuyo objetivo es impulsar el compromiso con los principios y prácticas de la administración de calidad.

Clientes.- Son las personas tanto internas como externas que reciben el servicio, y con ello evalúan si sus expectativas fueron cubiertas en términos de eficiencia y de eficacia.



Fuente: Alles Martha, Desempeño por Competencias, Capítulo 6.



2.8.2 Ventajas y desventajas de la Evaluación de 360 grados

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.• La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.• Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos / externos y al equipo.• Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista.• La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.	<ul style="list-style-type: none">• El sistema es administrativamente complejo porque debe brindar todas las evaluaciones.• La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.• Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.• El sistema requiere de capacitación para funcionar bien.• Las personas pueden tomarla a juego o se pueden coludir, e invalidar así la evaluación de otras.

FUENTE: IDALBERTO CHIAVENATO, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CAPÍTULO 9



2.8.3 Usos de la Evaluación del desempeño 360 grados³⁶

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

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias
- Diseñar programas de desarrollo

¿Que se evalúa?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo encomendado
- Potencial de desarrollo

Factores que se evalúan

Para el proceso de evaluación de desempeño 360 grados los factores que se evalúan son:

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad Emotiva

Para llegar a determinar cuál sería el método de evaluación de desempeño más apropiado para el personal de la carrera de Administración de Empresas se ha realizado un análisis de los métodos tradicionales y se ha considerado que el método a aplicarse es el feedback 360 grados por competencias, ya que se diferencia de los otros métodos por la presente preocupación del bienestar de los colaboradores, dejando de lado los intereses de la organización.

³⁶ ALLES, Martha. (2008), *Desempeño por Competencias "Evaluación de 360°"*, (2ª Ed.) Buenos Aires, ediciones: Granica.



Además, permite analizar el desempeño de todos los colaboradores que son parte activa en la organización, con este modelo realizan la evaluación todas las personas y la retroalimentación de la información se da en forma oportuna que genera excelentes resultados en la toma de decisiones a mediano y largo plazo.

Otra aportación que deja el modelo feedback 360 grados, es que los resultados del proceso lograrán determinar nuevas estructuras correctivas para la superación de las debilidades que puedan estar obstaculizando y abre la puerta a soluciones para poder mejorarlas.

2.9 MARCO METODOLÓGICO

Para llevar a delante nuestro objetivo de la evaluación del desempeño, nos basaremos en una Investigación Descriptiva que nos permita conocer las diversas situaciones, costumbres, actitudes, comportamientos de las actividades que desempeñan las personas en su puesto de trabajos, cuyo objetivo no es limitarnos a una recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que puedan existir entre las variables antes mencionadas.

Nosotras como investigadoras daremos un tratamiento de la información obtenida en base al uso de indicadores que lograrán medir la gestión, destrezas y habilidades del personal de la carrera de administración, a través del análisis minucioso de los resultados a fin de extraer generalizaciones significativas que lleguen a contribuir para el conocimiento de las personas que den su uso.



2.9.1 Metodología

Selección del Objeto de Estudio

Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca.

Delimitación

Espacial

La institución investigada está ubicada en las Calles Av. Doce de Abril y Av. Loja perteneciente a la parroquia Sucre de la Ciudad de Cuenca.

Temporal

El tiempo de duración de la investigación es de un mes. Iniciando desde el 1 hasta el 30 de Abril del 2013. Detallado más adelante el cronograma de actividades.

2.9.2 Tipo de metodología a utilizar en la Investigación

El estudio se realizará mediante una investigación descriptiva, apoyada y sustentada de fuentes de información primaria y secundaria tanto interna (dentro de la institución) como externa (bibliotecas, internet). La investigación descriptiva se realiza con el fin de hacer un análisis de las fortalezas y aspectos a mejorar en el rendimiento del personal.

Población

La población en general a evaluar es de 698 personas, como se puede evidenciar en el cuadro siguiente:



	Personal	# Personas
Personal Interno de la Institución	Decano	1
	Subdecano	1
	Secretaria Abogada	1
	Secretarías	5
	Directores de Carrera	4
	Coordinadores de Carrera	2
	Docentes	18
Cliente Externo	Alumnos	666
	Total	698

FUENTE: SECRETARIA DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

2.9.3 Técnicas e Instrumentos

Utilizaremos los siguientes instrumentos de evaluación, para aplicar una evaluación de 360 grados, para medir el desempeño del personal en base a los comportamientos y actividades que realizan:

- Entrevistas a profundidad antes de realizar la evaluación.
- Cuestionarios dirigidos al Decano, Subdecano, Secretaria Abogada, Auxiliares de Secretaria, Directores de Carrera, Coordinadores y Docentes.
- Encuestas dirigidas a estudiantes.



CAPITULO III

APLICACIÓN DE EVALUACIÓN 360

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

- ✓ Evaluar el desempeño del personal de la carrera de Administración de Empresas.

Objetivos Específicos

- ✓ Diseñar las encuestas para ser aplicadas
- ✓ Aplicar las encuestas al personal y estudiantes de la carrera de administración de empresas.
- ✓ Tabular y procesar la información obtenida de las encuestas realizadas.
- ✓ Análisis e Interpretación de los resultados arrojados de las encuestas.

3.2 TIPO DE METODOLOGÍA A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN

El estudio se realizó mediante una investigación descriptiva, que nos permite hacer un análisis general de la problemática, donde podemos elegir las técnicas adecuadas que nos proporcionen información cualitativa y cuantitativamente que se pueda medir.

Fuentes de Información:

- **Fuentes de información primaria:** Entrevistas al personal de la Carrera de Administración de Empresas para el análisis previo a la evaluación.
- **Fuentes de información secundaria:**
 - **Interna:** Documentos legales de la institución
 - **Externa:** bibliotecas, internet.



3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se utilizaron los siguientes instrumentos, a través de una evaluación de 360 grados, para medir el desempeño del personal en base a las actividades que realizan, de lo cual planteamos con anterioridad una encuesta piloto, al personal administrativo, clientes internos y externos lo que nos permitió de una manera más clara tener un formato donde el evaluador puede contestar libremente sin confusiones, para el levantamiento de la información detallamos los siguientes instrumentos:

- Entrevistas a Profundidad realizadas a personas clave (secretaria abogada, directora de carrera, secretaria auxiliar, coordinadores) previo a ser evaluadas de manera directa, para conocer sus funciones y actividades que realizan diariamente.
- Cuestionarios dirigidos al Decano, Subdecano, Secretaria Abogada, Auxiliares de Secretaria, Directores de Carrera, Coordinadores y Docentes.
- Encuestas dirigidas a estudiantes.

En estos instrumentos de evaluación se tomaron los siguientes indicadores como factores susceptibles a evaluar como las cualidades de los sujetos (personalidad y comportamiento), así también como la contribución del sujeto al trabajo encomendado.

a. Evaluación Personal Académico - Administrativo

Indicadores de Gestión

- Responsabilidad y cumplimiento
- Control Interno
- Trabajo en Equipo

Destrezas y habilidades

- Integridad



- Iniciativa
- Apertura al Cambio
- Relaciones Interpersonales
- Compromiso de servicio

Preguntas abiertas

b. Evaluación del Personal Docente

- Funciones y Responsabilidades
- Satisfacción

Preguntas Abiertas

c. Evaluación a Personal Externo (Estudiantes)

- Preguntas abiertas
- Funciones y Responsabilidades
- Satisfacción

Por medio de estos aspectos se conoció el rendimiento laboral que encierran criterios del personal administrativo en relación al desempeño del personal de la carrera de Administración de Empresas, tanto como la evaluación que realiza el personal a su jefes y relaciones entre sus pares y subordinados y también la evaluación realizada por los clientes externos (estudiantes) .

Los cuestionarios realizados se basaron en un tipo de preguntas por punteo de una escala de calificación de 1 a 5 otorgando a cada punteo el siguiente valor:

Calificación:

La escala que a continuación presentaremos nos servirá para medir los indicadores de gestión, destrezas y habilidades, funciones y responsabilidades dentro de la Institución.



5	4	3	2	1
Siempre	Con frecuencia	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

Medir el nivel de satisfacción

5	4	3	2	1
Muy Satisfecho	Satisfecho	Algo Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho

Preguntas abiertas y cerradas de (SI) o (NO)

3.4 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

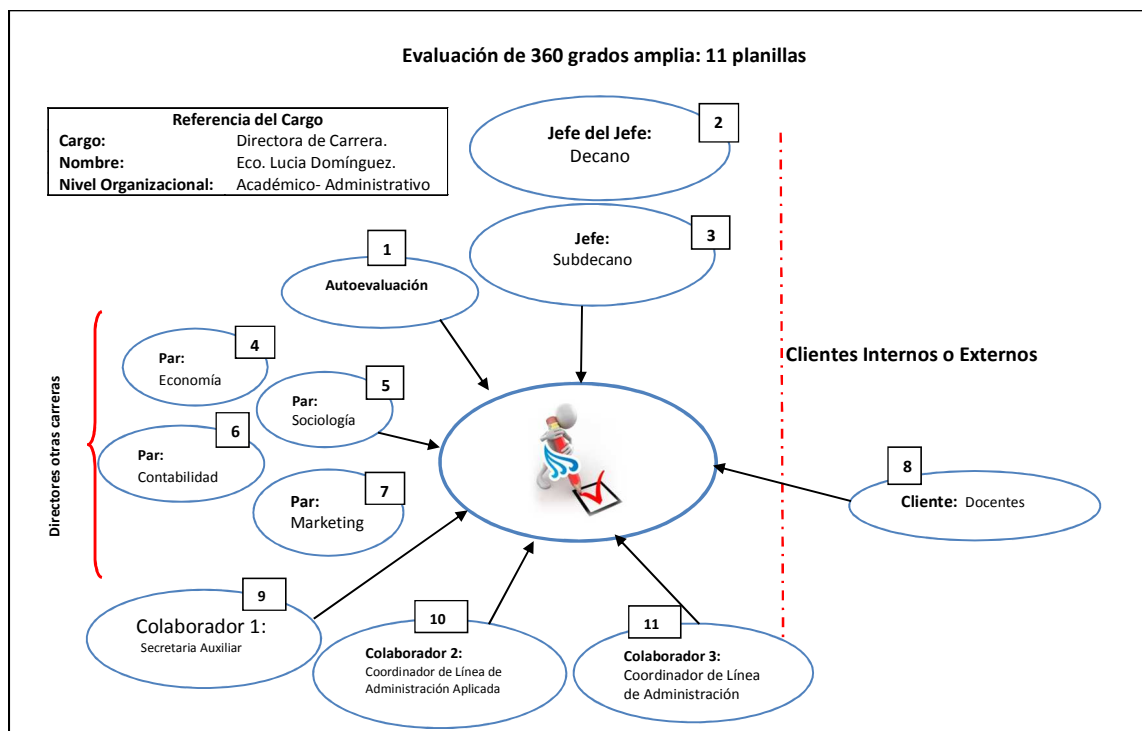
Se tomó como base para la evaluación de desempeño 360 grados las siguientes personas que forman parte del personal de la carrera de Administración de Empresas que detallaremos a continuación:

Persona a Evaluar	Cargo
Eco. Lucia Domínguez	Directora de Carrera de Administración de Empresas
Ing. Bertha Sucozhañay	Secretaria Auxiliar
Ing. Santiago Jimbo	Coordinador de Línea de Administración Aplicada
Eco. Soledad Escandón	Coordinadora de Línea de Administración

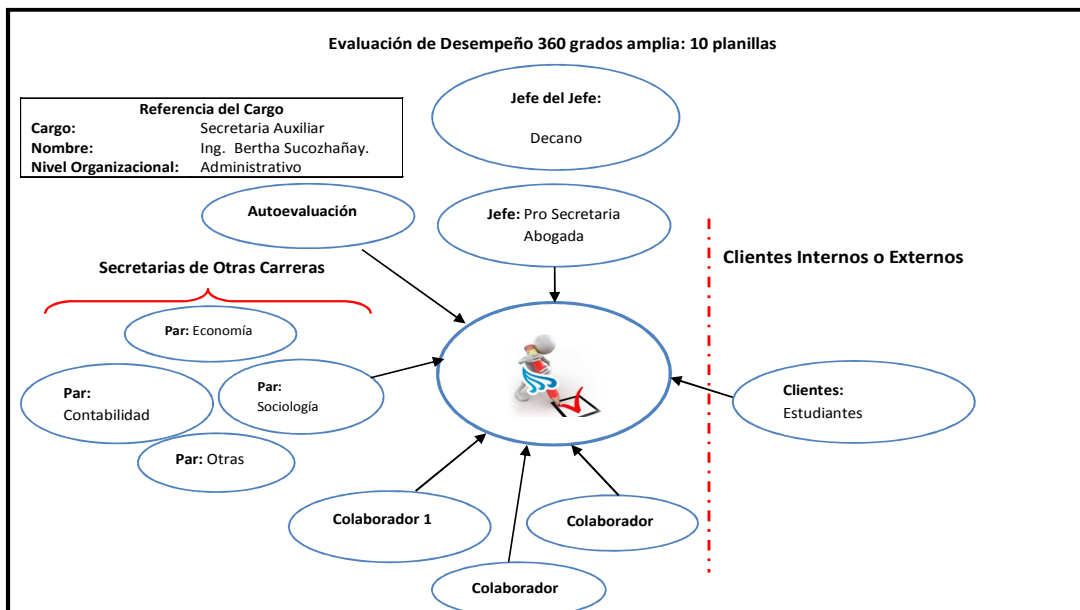
3.4.1 Gráficas de Evaluación de 360 grados

Las presentes gráficas de la evaluación del desempeño de 360 grados están diseñadas y orientadas al personal de la carrera de administración de empresas, de acuerdo al organigrama institucional que sirvió de gran ayuda en el momento de la aplicación del proceso de evaluación.

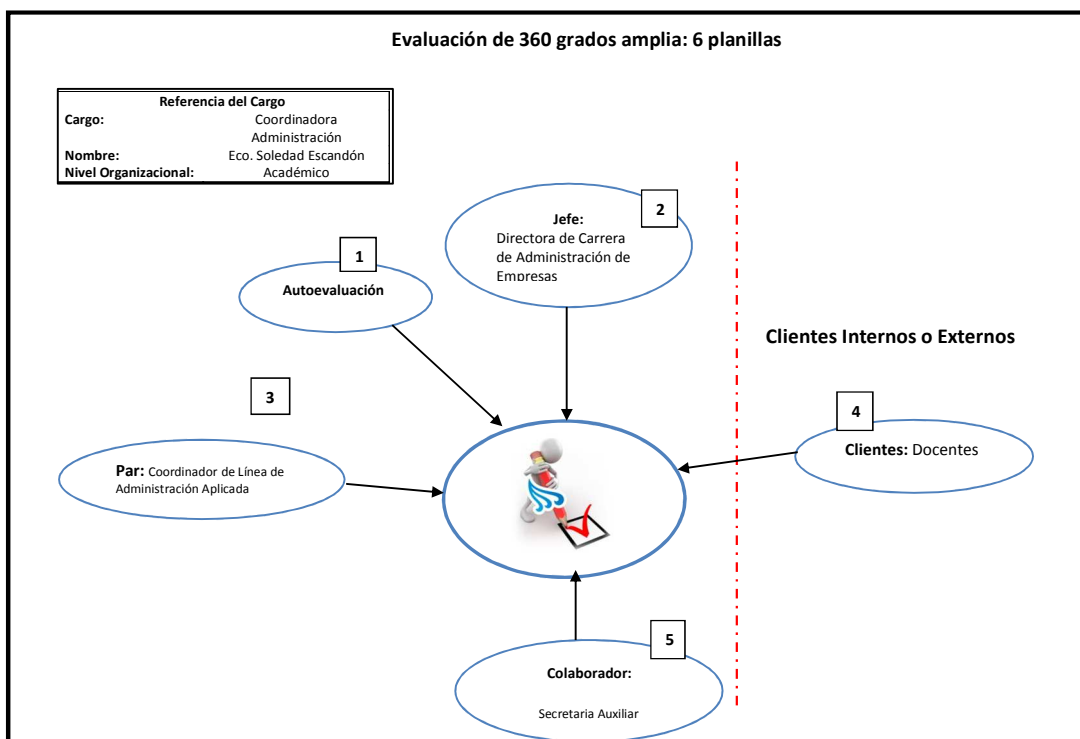
Para el efecto se ha diseñado una plantilla que servirá como ejemplo de cómo se realiza el proceso de evaluación del desempeño la cual se muestra a continuación, y seguido de esta irán las demás plantillas que simbolizaran a cada persona a evaluar de la institución demostrando así el proceso de evaluación de desempeño de manera eficaz.



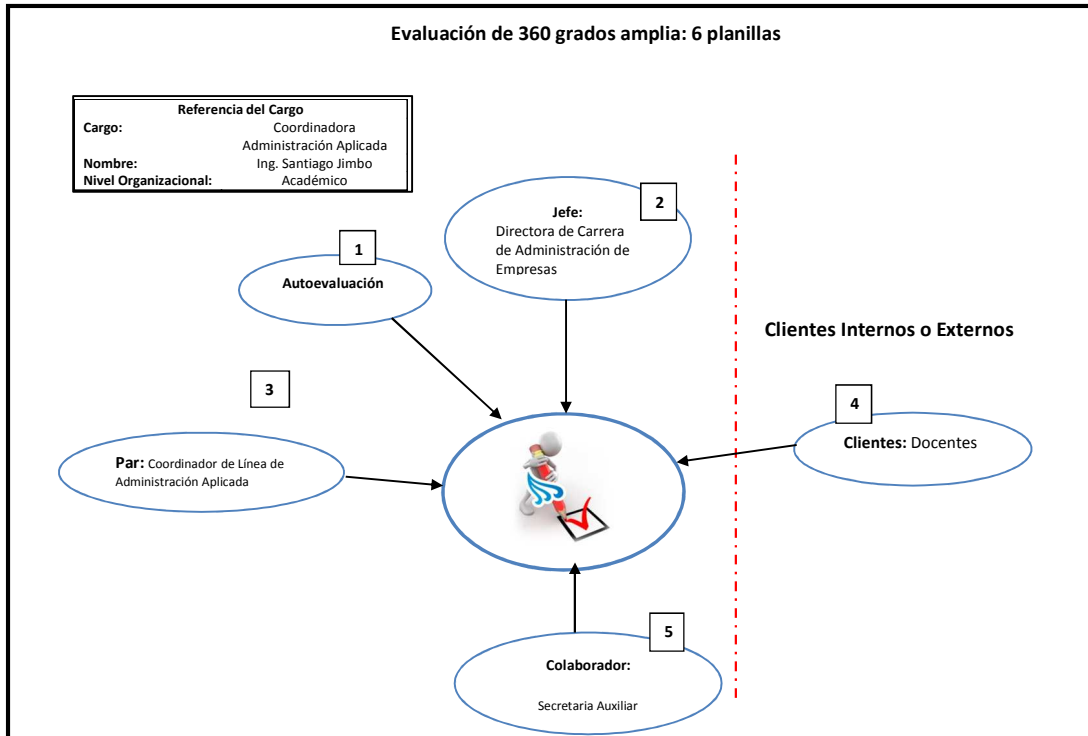
Fuente: Elaboración de las autoras



Fuente: Elaboración de las autoras



Fuente: Elaboración de las autoras



Fuente: Elaboración de las autoras

3.5 RESULTADO DE LA EVALUACIÓN REALIZADA AL PERSONAL ACADÉMICO ADMINISTRATIVO

Los índices que se midieron en esta evaluación se situaron en los dos indicadores antes ya mencionados, subdividiéndolos de la siguiente forma:

a) Indicadores de Gestión

1. **Responsabilidad y Cumplimiento:** En este ítem tenemos un indicador de promedio total de 4,78, según puede constatar en la tabla 1, situándola dentro de la escala de calificación de "Siempre", por lo que se determina que el personal de la institución siempre es responsable y cumple con su trabajo.



2. **Control Interno:** En este ítem tenemos un indicador de promedio total de 4,44, según se puede constatar en la tabla 1, situándola dentro de la escala de calificación de "Siempre o con frecuencia", por lo que se determina que el personal de la Institución "Con frecuencia" mantiene un control interno al realizar sus actividades.
3. **Trabajo en Equipo:** En este ítem tenemos un indicador de promedio total de 4,57, según se puede constatar en la tabla 1, situándola dentro de la escala de calificación de siempre o con frecuencia, por lo que se determina que el personal de la institución "Siempre" están dispuestos a trabajar en equipo para alcanzar los objetivos y estrategias de la Institución.

b) Destrezas y Habilidades

4. **Integridad:** En este ítem tenemos un indicador de promedio total de 4,69, según se puede constatar en la tabla 1, situándola dentro de la escala de calificación de "Siempre", por lo que se determina que el personal de la institución siempre se muestra íntegro en el desarrollo de sus actividades.
5. **Iniciativa:** En este ítem tenemos un indicador de promedio total de 4,57, según se puede constatar en la tabla 1, situándola dentro de la escala de calificación de "Siempre", por lo que se determina que el personal de la Institución siempre tiene iniciativa en nuevas ideas para mejorar su trabajo.
6. **Apertura al Cambio:** En este ítem tenemos un indicador de promedio total de 4,78, según se puede constatar en la tabla 1, situándola dentro de la escala de calificación de "Siempre", por lo que se determina que el personal de la Institución siempre está



dispuesto a cooperar de manera positiva a los cambios dentro de la Institución.

7. **Relaciones Interpersonales:** En este ítem tenemos un indicador de promedio total de 4,77, según se puede constatar en la tabla 1, situándola dentro de la escala de calificación de siempre, por lo que se determina que el personal de la Institución "Siempre" mantiene un compañerismo o una buena relación entre sus jefes, colegas y subordinados.

8. **Compromiso de Servicio:** En este ítem tenemos un indicador de promedio total de 4,76, según se puede constatar en la tabla 1, situándola dentro de la escala de calificación de "Siempre", por lo que se determina que el personal de la Institución siempre tiene una actitud positiva, servicial hacia los colaboradores, jefes, colegas y clientes.

Los resultados de esta evaluación se incluyen en los anexos del 4 al 7, tomando en cuenta las directrices antes señaladas utilizando un valor de 1 a 5. Cada una de las personas encuestadas asignó un valor de 1 a 5, donde eligió su respuesta según cada criterio. Seguidamente se hizo la sumatoria para cada valor y el resultado se multiplicó por el valor que representaba cada casilla asignada.

Por último estas multiplicaciones se sumaron y se dividieron para 5 (total de casillas) para obtener el resultado promedio.



TABLA # 1

NOMBRE: RESUMEN DE PROMEDIOS DE EVALUACIÓN PERSONAL ACADEMICO - ADMINISTRATIVO

FECHA: ABRIL 2013

RESUMEN DE PROMEDIOS DE EVALUACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO- ACADEMICO

N°	Cargo o Puesto	Indicadores de gestión			Destrezas y habilidades					TOTAL PROMEDIO	%
		Responsabilidad y cumplimiento	Control Interno	Trabajo en Equipo	Integridad	Iniciativa	Apertura para el cambio	Relaciones Interpersonales	Compromiso de servicio		
1	Directora de Carrera	4,78	4,25	4,35	4,4	4,1	4,70	4,75	4,72	4,51	90
2	Secretaria Auxiliar	4,67	4,5	4,39	4,83	4,61	4,61	4,67	4,65	4,62	92
3	Coordinador línea Administración Aplicada	4,82	4,77	4,77	4,77	4,77	4,86	4,93	4,85	4,82	96
4	Coordinador de línea de Administración	4,88	4,25	4,75	4,75	4,81	4,94	4,75	4,81	4,74	95
	Promedio del Personal Académico - Administrativo	4,78	4,44	4,57	4,69	4,57	4,78	4,77	4,76	4,67	93

Fuente: Elaboración de autoras

3.6 RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CLIENTES INTERNOS (DOCENTES)

En base a las encuestas evaluadas por parte de los clientes internos (docentes), se tomaron como base los siguientes indicadores como fundamentales, con una escala de calificación mencionada anteriormente de (1 a 5):

- a) **Funciones y Responsabilidades:** Se obtuvo una calificación promedio de 3,69 según se puede verificar en la tabla de resumen # 2, en la que posiciona este aspecto en un rango de "Frecuencia" con que el personal académico-administrativo realiza sus funciones y responsabilidades en la Institución.
- b) **Satisfacción de Desempeño:** Se obtuvo una calificación promedio de 3,75 según se puede verificar en la tabla de resumen # 2, lo que nos indica que los clientes internos se sienten "Satisfechos" con el desempeño del personal académico- administrativo, pero no hay que descuidar de ninguna manera este indicador, ya que es una oportunidad de mejorar la satisfacción respecto al desempeño.
- c) **Atención y Servicio de la Carrera de Administración:** Se obtuvo una calificación promedio de 3,5 según se puede verificar en la tabla de resumen # 2, lo que nos indica que los clientes internos se sienten "Satisfechos o algo satisfechos" con la atención y servicio recibido por parte del personal académico- administrativo de la carrera. En esta área se debe poner atención y buscar mejorar continuamente el indicador ya que es la carta de presentación de la Institución.
- d) **Sistema de Evaluación que aplica la Institución:** Se obtuvo una calificación promedio de 3,38 según se puede verificar en la tabla de resumen # 2, lo que nos indica que los clientes internos se sienten "Algo satisfechos" con el sistema de evaluación que aplica

la Institución de manera general, por lo que se puede observar que hay que tomar medidas en este asunto, de analizar que está pasando con el modelo de evaluación interna que se le aplica al personal docente.

- e) **Información brindada en evaluaciones anteriores está siendo tomada en cuenta:** Se obtuvo una calificación promedio de 2,88 según se puede verificar en la tabla de resumen # 2, lo que nos indica que los clientes internos se sienten "Algo satisfechos o insatisfechos", porque sienten que la información que ellos brindan en las evaluaciones internas dentro de la institución no son tomadas en cuenta por los directivos o superiores.

Los resultados de la presente evaluación se incluyen en el anexo 8, tomando en cuenta las directrices antes señaladas utilizando un valor de 1 a 5. Cada una de las personas encuestadas asignó un valor de 1 a 5, donde eligió y marcó con una (X) su respuesta según cada criterio. Seguidamente se hizo la sumatoria para cada valor y el resultado se multiplicó por el valor que representaba cada casilla asignada. Por último estas multiplicaciones se sumaron y se dividieron para 5 (total de casillas) para obtener el resultado promedio.

TABLA # 2**NOMBRE: RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DOCENTES (CLIENTES INTERNOS)****FECHA: ABRIL DEL 2013****RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DOCENTES (CLIENTES INTERNOS)**

N°	Indicadores	Promedio	%
1	Funciones y Responsabilidades	3,69	74
2	Satisfacción de desempeño	3,75	75
3	Atención y servicio Carrera de Administración	3,5	70
4	Sistema de Evaluación que aplica la Institución	3,38	68
5	Información brindada en evaluaciones anteriores está siendo tomada en cuenta	2,88	58
	TOTAL PROMEDIO	3,44	69

Fuente: Elaboración de las Autoras**3.7 RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CLIENTES EXTERNOS (ESTUDIANTES)**

En el momento de realizar el levantamiento de la información a los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas nos encontramos con ciertas eventualidades, dado que nuestra población era tomar en cuenta a 666 estudiantes, no se realizó a todos debido a que el registro de este número en el sistema, incluye a estudiantes de comunes que no tienen aún bien definida que carrera elegir.

Por tal motivo, solo realizamos la encuesta a 585 estudiantes de la carrera de administración de empresas.

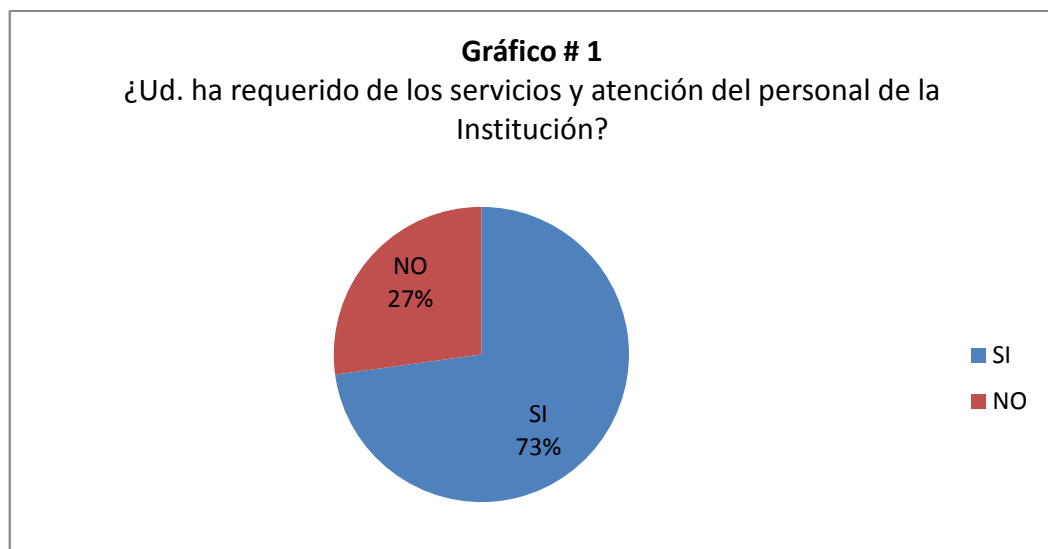
Para realizar la siguiente encuesta a los clientes externos se plantearon preguntas de filtro para encontrar lo siguiente:

1. ¿Ud. ha requerido de los servicios y atención del personal de la Institución?

CUADRO # 1

DETALLE	N°	%
SI	426	72,8
NO	159	27,2
TOTAL	585	100

Fuente: Elaboración de las autoras



Fuente: Elaboración de las autoras

Interpretación:

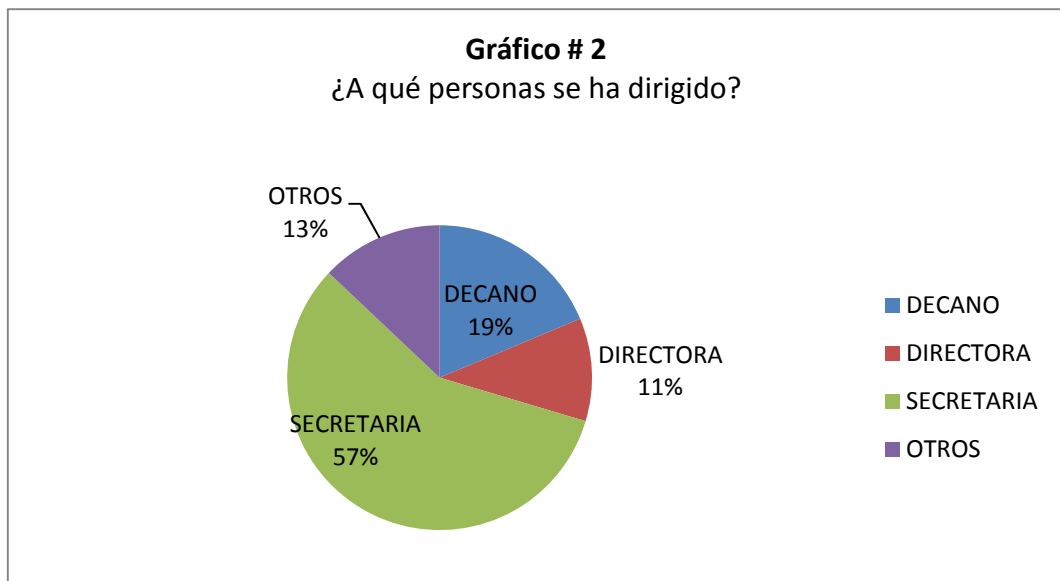
La presente gráfica muestra que el 73% de los estudiantes han requerido de los servicios y atención del personal de la Institución, mientras que el 27% no han requerido de ningún servicio. Por lo tanto es aconsejable informar a los estudiantes de los servicios que ofrece la Institución a través de hojas volantes o la publicación en las carteleras con el único fin de que tengan información.

2. ¿A qué personas se ha dirigido?

CUADRO # 2

DETALLE	N°	%
DECANO	111	19
DIRECTORA	65	10,8
SECRETARIA	341	57
OTROS	77	13,2
TOTAL	594	100

Fuente: Elaboración de las autoras



Fuente: Elaboración de las autoras

Interpretación:

La presente gráfica muestra que el 57% de los estudiantes que han requerido de los servicios y atención del personal de la Institución, se han dirigido a la secretaria, el 19% al decano, 11% a la directora de la carrera, y por último un 13% a otras instancias. De los siguientes porcentajes que se pueden observar en el cuadro #2 encontramos que un 1.3% del total de estudiantes se están dirigiendo a más de una persona para requerir los servicios.

De esta manera se puede observar que hay un número representativo de estudiantes que están dirigiéndose al Decano, que en muchos de los

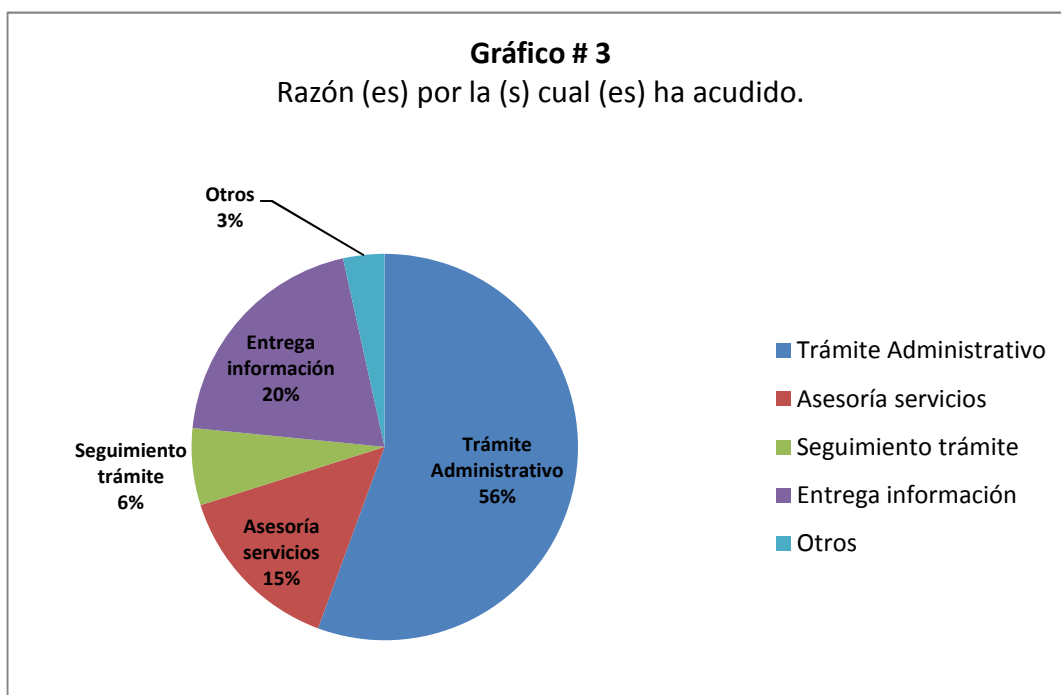
casos atiende asuntos que no le corresponden solucionar, mismos que deben ser atendidos por la directora caso contrario la secretaria de la carrera.

3. Razón (es) por la (s) cual (es) ha acudido.

CUADRO # 3

DETALLE	N°	%
Trámite Administrativo	337	56
Asesoría servicios	88	15
Seguimiento trámite	39	6
Entrega información	121	20
Otros	21	3
TOTAL	606	100

Fuente: Elaboración de las autoras



Fuente: Elaboración de las autoras

Interpretación:

Con respecto a los resultados presentados se puede observar que el 56% de los estudiantes que han requerido de los servicios y atención del

personal de la Institución, ha sido por motivos de trámites administrativos (solicitudes, certificados de notas), el 20% para entrega de información, 15% asesoría de servicios, 6% seguimiento de un trámite y por último un 3% por otros trámites. Se puede observar que el 3.6% de los estudiantes ha acudido a realizar más de un trámite.

Esto nos hace notar que en realidad, los estudiantes por lo que más se dirigen al personal de la Institución es para realizar trámites administrativos, asesoría de servicios y entrega de información, que son actividades que les compete atender y solucionar tanto a la secretaria como a la directora de la carrera.

Pregunta 4 y 5 donde se procede a evaluar lo siguiente:

En base a las encuestas evaluadas por parte de los clientes externos (estudiantes), se tomaron como base los siguientes indicadores como fundamentales, con una escala de calificación mencionada anteriormente de (1 a 5):

- a) **Funciones y Responsabilidades:** Se obtuvo una calificación promedio de 3,7 según se puede verificar en la tabla de resumen # 3, en la que posiciona este aspecto en un rango de calificación "Con frecuencia" con que el personal administrativo realiza sus funciones al prestar servicios al cliente.
- b) **Satisfacción de Desempeño:** Se obtuvo una calificación promedio de 3,72 según se puede verificar en la tabla de resumen # 3, lo que nos indica que los clientes externos se sienten satisfechos con el desempeño del personal administrativo, pero no hay que descuidar este aspecto que es muy importante y con el cual se puede reflejar la manera de como los clientes se sienten con el desempeño del personal.

- c) **Atención y Servicio de la Carrera de Administración:** Se obtuvo una calificación promedio de 3,68 según se puede verificar en la tabla de resumen # 3, lo que nos indica que los clientes externos se sienten satisfechos o algo satisfechos con la atención y servicio recibido por parte del personal administrativo de la carrera, por lo que no hay que dejar de lado la importancia de este indicador, que es la carta de presentación de la Institución, de acuerdo a los comentarios en la evaluación encontramos que hay falta de disponibilidad, amabilidad en cuanto a la atención por parte del personal.

Los resultados de la evaluación se incluyen en el anexo 9, tomando en cuenta las directrices antes señaladas utilizando un valor de 1 a 5. Cada una de las personas encuestadas asignó un valor de 1 a 5, donde eligió y marcó con una (X) su respuesta según cada criterio. Seguidamente se hizo la sumatoria para cada valor y el resultado se multiplicó por el valor que representaba cada casilla asignada. Por último estas multiplicaciones se sumaron y se dividieron para 5 (total de casillas) para obtener el resultado promedio.

TABLA # 3

**NOMBRE: RESUMEN DE EVALUACIÓN DE CLIENTES EXTERNOS
(ESTUDIANTES)**

FECHA: ABRIL DEL 2013

**RESUMEN DE EVALUACIÓN DE CLIENTES EXTERNOS
(ESTUDIANTES)**

Nº	Indicadores	Promedio	%
1	Funciones y Responsabilidades	3,7	74
2	Satisfacción de desempeño	3,72	74
3	Atención y servicio Carrera de Administración	3,68	74
	TOTAL PROMEDIO	3,69	74

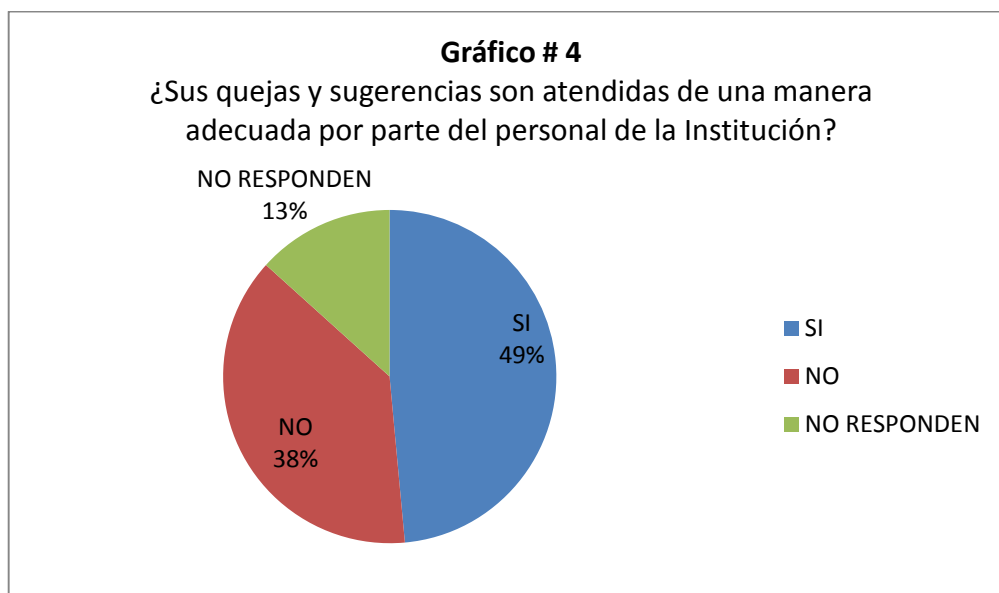
Fuente: Elaboración de las autoras

6. ¿Sus quejas y sugerencias son atendidas de una manera adecuada por parte del personal de la institución?

CUADRO # 4

DETALLE	N°	%
SI	284	48,5
NO	223	38,2
NO RESPONDEN	78	13,3
TOTAL	585	100

Fuente: Elaboración de las autoras



Fuente: Elaboración de las autoras

Interpretación:

Con respecto a los resultados presentados se puede observar que el 49% de los estudiantes opinan que sus quejas y sugerencias han sido atendidas, pero no de una manera adecuada que llegue a solucionar sus problemas, mientras que el 38% opinan que no son atendidas debido a que no hay un sistema o persona especializada que se dedique a dar seguimiento a tal punto de solucionarlas, y por último un 13% se abstiene de responder.

3.8 ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN 360

De acuerdo a las evaluaciones realizadas encontramos lo siguiente:

- a) **Evaluación del personal Académico- Administrativo:** obtuvieron una calificación promedio total de 4,67. Tomando en cuenta que el nivel 5 es el 100%, según esta escala de valoración se demostró que el personal cumple con un 93% en el desarrollo de sus gestiones administrativas, de acuerdo a las habilidades y destrezas de cada persona.
- b) **Evaluación de clientes internos de la Institución:** demostró que a nivel interno tiene un promedio de 3,44 denotando un porcentaje del 69%, tomando en cuenta que el nivel 5 es el 100%, manifestando así que los clientes se sienten solo "algo satisfechos" con el desempeño del personal de la carrera.
- c) **Evaluación de Clientes Externos de la Institución:** con los resultados obtenidos se ha podido demostrar que existe un promedio de 3,69 denotando un porcentaje del 74%, tomando en cuenta que en esta evaluación 5 es el 100%. En consecuencia, los clientes externos se sienten algo satisfechos con el servicio que presta el personal de la carrera de Administración de Empresas.

TABLA # 4

NOMBRE: Resultados de Evaluación 360 grados

DETALLE	CALIFICACIÓN	%
Evaluación del personal Académico-Administrativo	4,67	93
Evaluación de clientes internos (docentes)	3,44	69
Evaluación de clientes (estudiantes)	3,69	74
TOTAL PROMEDIO	3,93	79

Fuente: Elaboración de las autoras



Interpretación:

Con respecto a los resultados presentados se puede observar que el desempeño general del personal de la carrera de Administración de Empresas, tiene un promedio total de 3,93 lo que representa un 79%, en el cumplimiento de funciones y responsabilidades y su orientación a la satisfacción de sus clientes.

Mientras que el 21% restante debe ser tomando como una alerta para conocer qué está pasando con los clientes internos y externos, y potencial de mejora del sistema por lo que se puede observar representan una baja calificación en el promedio general de la evaluación.

CAPITULO IV

4.1 CONCLUSIONES

En la actualidad la evaluación del desempeño es una herramienta muy importante en el proceso de la Gestión del Talento Humano; la aplicación de esta técnica dentro de una organización, se puede llevar a cabo con el único propósito de mejorar el desarrollo profesional y personal, permitiendo a los directivos observar a sus colaboradores para detectar las fortalezas y debilidades y, de ser el caso, tomar decisiones referentes mejorar el desempeño.

A través de la investigación realizada se ha podido constatar que la Universidad de Cuenca ha realizado evaluaciones sobre todo en el área académica, sin embargo, en el área administrativa, se está iniciando el proceso, por medio de evaluaciones gubernamentales y este trabajo representa una de las iniciativas más concretas que forma parte de la reestructuración que realiza la actual dirección.

Este esfuerzo es importante para la Institución debido a que la aplicación de esta herramienta tan valiosa ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores dentro de la carrera, por lo tanto la presente investigación da respuesta, a esta problemática.

Luego de haber realizado el levantamiento de la información dentro de la Institución llegamos a las siguientes conclusiones:

- En base a las entrevistas y revisión de documentos encontramos que la carrera cuenta con una estructura orgánica administrativa que no está totalmente definida en el Manual de Funciones Interno acorde a las actividades del departamento. Actualmente, se conoce de manera verbal, cuales son las obligaciones y responsabilidades en área de trabajo, sin embargo, el contar con este manual podría ayudar a priorizar de mejor manera las actividades que son importantes para un mejor rendimiento.

- De acuerdo a lo planteado anteriormente aplicamos para la investigación el modelo "Feedback 360⁰ por competencias", aun considerando que la Institución no cuenta con un manual de funciones actualizado, elegimos para el análisis las competencias en función de los comportamientos que requieren un puesto, tomando en cuenta las entrevistas de profundidad que realizamos a personas clave (secretaria abogada, secretaria auxiliar, directora de carrera y coordinadores) quienes corroboraron con la información de las actividades diarias que realizan en su área de trabajo.
- Es conveniente que la carrera de administración de empresas considere aplicar un sistema de evaluación periódica para que de esta manera se pueda alcanzar los objetivos planteados y con ello permita evitar problemas que se puedan presentar a largo plazo.
- Se debe realizar un organigrama funcional que identifique claramente cada cargo y el nivel jerárquico de cada uno de ellos, logrando así que el personal identifique cuál es su inmediato superior al que debe rendir información.
- De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación llegamos a encontrar que a nivel interno el personal desarrolla bien sus funciones, mantiene buenas relaciones internas, trabajan en equipo y tratan de lograr los objetivos planteados.
- Como resultado de la evaluación de clientes internos, se ha podido constatar que por el momento los docentes no cuentan con la información suficiente de las actividades que se están desarrollando por parte de sus directivos; esto se debe a que por incentivo del gobierno de aumentar el nivel académico del sistema de educación se está contratando nuevos docentes.

- Se pudo constatar con la investigación que los clientes externos (estudiantes), no cuentan con la oportuna información respecto a que personas deben dirigirse, para atender inquietudes que ellos presentan, por lo cual recargan de trabajo a las personas que no son las encargadas de atender estos requerimientos.
- Basados en la encuesta a estudiantes, encontramos que si la carrera realizara un trabajo enfocado a dar mayor motivación al personal administrativo, así como otros tipos de capacitación redundará en un mejor servicio del que actualmente brindan, donde el cliente se sienta satisfecho y sus necesidades sean atendidas de una manera cordial, justa, equitativa y con respeto como lo sugieren en la encuesta.
- De manera general se encontró que la carrera de administración y la institución como entidad pública puede mejorar significativamente su desempeño al incluir un sistema de quejas, sugerencias o reclamos donde el cliente pueda ser escuchado, atendido, y a la vez la institución sea más competitiva ofreciendo un servicio de calidad teniendo personas especializadas que den el seguimiento y solución a las mismas.

4.2 RECOMENDACIONES

En la actualidad existe numerosas instituciones que dejan pasar por alto la aplicación de políticas concretas en temas concernientes a la evaluación del personal, en general se piensa que esto no afecta a las áreas de trabajo, pero no se toma en cuenta que se trata de una herramienta valiosa, adecuada y pertinente para evaluar la satisfacción de los colaboradores con las actividades que realizan.

Al término de nuestra investigación, podemos dar recomendaciones sobre los siguientes puntos:

- Se recomienda a la Institución elaborar un manual orgánico de funciones de cada puesto de los miembros que laboran en la misma, que sirva de guía para medir y evaluar el desempeño en un futuro.
- Establecer como criterios básicos las competencias, destrezas y habilidades básicas para un puesto y que las mismas sean tomadas en consideración, como referencia en evaluaciones futuras, ya que son de gran trascendencia para evaluar el desempeño; encontrando debilidades y fortalezas del personal evaluado que permita de esta manera tomar medidas correctivas para el éxito de su desempeño.
- Fomentar, la integración de todo el personal como iniciativa para aportar nuevas ideas que ayuden en el desarrollo institucional, ya que la carrera tiene una gran fortaleza que es la cooperación de todos sus integrantes y el trabajo en equipo por el logro de los resultados institucionales.

- Se recomienda realizar evaluaciones periódicas con la finalidad de obtener información relevante para tomar medidas correctivas de las fallas que se puedan estar presentando dentro de la Institución.
- Se tiene la necesidad de implementar un área o sistema, que cuente con un personal especializado que atienda las necesidades, quejas, reclamos de los clientes y de solución, seguimiento de los mismos.
- Se recomienda dar importancia a los clientes internos (docentes), dado que juegan un papel fundamental dentro de la carrera, brindándoles información necesaria sobre la Institución y los objetivos que persigue la carrera, por medio de charlas o reuniones periódicas, donde estos puedan intercambiar opiniones para el logro conjunto de la excelencia administrativa, fortaleciendo además, de manera indirecta la parte académica.
- Lo más importante de toda Institución u organización es tener clientes satisfechos, por lo que se recomienda a los directivos fomentar un plan de capacitación aprovechando el conocimiento sobre Gestión Administrativa que existe en la escuela, fomentar charlas interactivas sobre relaciones humanas, liderazgo u otras áreas relevantes, con la finalidad de motivar a los colaboradores para que estos ofrezcan una atención de calidad y un servicio competitivo.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

ALLES Martha, 2008, “Desempeño por Competencias 360⁰”, Editorial Garnica S.A., Argentina.

ALLES Martha, 2008, “Dirección estratégica de recursos humanos”, Editorial Garnica S.A., Argentina.

CHIAVENATO, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos, (9ª ed.), México, D.F. Editorial: McGraw-Hill.

Dessler, Gary. (2009). Administración de Recursos Humanos, (11ª Ed.), México: Editorial Pearson Educación.

BOHLANDER, Jorge y SNELL Scott. (2008). Administración de Recursos Humanos, (14a ed.), México: Editorial Cengage Learning.

CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos, (8ª ed.)México, Editorial McGraw Hill.

GOMEZ, Luis, BALKIN, David, CARDY, Robert (2005). Gestión de Recursos Humanos. (5ª Ed.). Editorial Pearson

TESIS:

ARMIJOS Luz, MEJIA Daysi, 2010, “Evaluación del desempeño del personal administrativo de la Ilustre Municipalidad del Cantón Huaquillas de la Provincia del Oro en el período 2008-2009”, Universidad de Cuenca.

AYALA Marcia, MARTINEZ Lesly, 2012, “Propuesta de evaluación del desempeño laboral para la Empresa CERAGEM en la ciudad de Cuenca” Universidad de Cuenca.



BACULIMA David, JARA Mercedes, 2007, “Métodos de evaluación del desempeño del personal de la empresa Quizhpexpress”
Universidad de Cuenca.

DOCUMENTOS:

Antecedentes históricos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas facilitados por la Secretaria Abogada de la Institución.

INTERNET:

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/68/1/TESIS.pdf>

www.economia.edu.ec/economia



ANEXOS



ANEXO # 1

Evaluación de Desempeño 360 grados

**Evaluación dirigida al personal Académico – Administrativo
(Decano, Subdecano, Secretaria Abogada, Auxiliares de Secretaria,
Directores de Carrera, Coordinadores)**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

La presente evaluación tiene como finalidad obtener información útil y confiable para la elaboración de nuestra tesis cuyo tema es "Evaluación de Desempeño 360 grados del personal de la Carrera de Administración de Empresas 2013"

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

Datos del Evaluado:

Nombre:	Puesto:
----------------	----------------

Datos del Evaluador:

Nombre:				
Relación con el Evaluado: Marcar con una (X)				
Jefe	Colega (Par)	Colaborador	Subordinado	Cliente

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente cada enunciado antes de marcar su respuesta.
- Es fundamental que sus respuestas sean el resultado de un análisis crítico y objetivo de la situación que se plantea.
- Marque con una "X" la respuesta apropiada en los siguientes aspectos que

5 = Siempre 4= con frecuencia 3 = Algunas veces 2 = Rara vez 1= Nunca

	INDICADORES DE GESTIÓN	Calificación				
1	Responsabilidad y Cumplimiento					
	Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos	5	4	3	2	1
	Considera que cumple con las normativas y reglamentos establecidos por la Institución	5	4	3	2	1
	Cumple con las funciones y responsabilidades al realizar su trabajo	5	4	3	2	1
	Cumple con las tareas que se le encomienda y actividades programadas	5	4	3	2	1
	Cumple con los objetivos propuestos por la Institución	5	4	3	2	1
2	Control Interno					
	Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia	5	4	3	2	1
	Hace el uso efectivo y protección de la información	5	4	3	2	1
3	Trabajo en Equipo					
	Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones y estrategias de la Institución	5	4	3	2	1
	Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la Institución	5	4	3	2	1
	DESTREZAS Y HABILIDADES					
4	Integridad					



	Cumple con las políticas, normas y confidencialidad requerida de la Institución	5	4	3	2	1
	Es honesto en lo que dice y hace, asume las responsabilidades de las acciones colectivas e individuales	5	4	3	2	1
5	Iniciativa					
	Muestra nuevas ideas para mejorar las actividades de su trabajo	5	4	3	2	1
	Se anticipa a las dificultades, y elabora estrategias para resolverlos	5	4	3	2	1
6	Apertura para el Cambio					
	Siempre presta el apoyo en nuevas decisiones y coopera activamente	5	4	3	2	1
	Se muestra accesible a los cambios positivos y constructivamente	5	4	3	2	1
7	Relaciones Interpersonales					
	Mantiene excelentes relaciones interpersonales transmitiéndole confianza y credibilidad	5	4	3	2	1
	Evita conflictos dentro de la Institución	5	4	3	2	1
	Es cortés y amable	5	4	3	2	1
	Tiene habilidad para atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza	5	4	3	2	1
8	Compromiso de Servicio					
	Se comunica de forma respetuosa y propicia a las personas	5	4	3	2	1
	Crea un ambiente de confianza y respeto donde las personas pueden opinar libremente	5	4	3	2	1
	Tiene una actitud receptiva hacia las personas, presta atención a sus inquietudes y motivaciones	5	4	3	2	1
	Promueve el buen servicio en todo nivel	5	4	3	2	1
	Ayuda a resolver los problemas de las personas	5	4	3	2	1
	Está satisfecho con el desempeño que realiza	5	4	3	2	1

- Sírvase indicar algunas fortalezas y debilidades particulares sobre la persona evaluada.

- ¿Qué le sugeriría a la persona evaluada para mejorar su desempeño personal?

- OBSERVACIONES

Firma del Evaluador

Gracias por su colaboración.



ANEXO # 2

Evaluación de 360 grados

Evaluación dirigida al personal interno (docentes)

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA

Estimado(a) docente la presente evaluación tiene como finalidad obtener información útil y confiable para la elaboración de nuestra tesis cuyo tema es "Evaluación de Desempeño 360 grados del personal de la Carrera de Administración de Empresas 2013"

Datos del Evaluado:

Nombre:

Puesto:

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente cada enunciado antes de marcar su respuesta.
- Es fundamental que sus respuestas sean el resultado de un análisis crítico y objetivo de la situación que se plantea.

Marque con una X como califica los aspectos que citamos. 5 = Siempre 4= con frecuencia 3 = Algunas veces 2 = Rara vez 1= Nunca					
1.Funciones y Responsabilidades					Calificación
Con que frecuencia usted visita la oficina de esta persona	5	4	3	2	1
Cuando usted ha acudido a la oficina ha encontrado a esta persona en su respectivo puesto de trabajo.	5	4	3	2	1
Estuvo disponible y accedió a sus requerimientos	5	4	3	2	1
Le prestó atención y solucionó sus inquietudes.	5	4	3	2	1
Le ha ayudado a resolver algún problema de forma inmediata.	5	4	3	2	1
Se comunica con usted de una forma clara y fácil de entender.	5	4	3	2	1
Transmitió con claridad la información que requería.	5	4	3	2	1
Crea un ambiente de confianza y respeto en el que usted puede opinar libremente.	5	4	3	2	1
Demuestra conocimiento y seguridad del cargo que desempeña.	5	4	3	2	1
Le brindó un servicio adecuado.	5	4	3	2	1
Es cortés y amable.	5	4	3	2	1
Cumplió con sus expectativas.	5	4	3	2	1
2.Satisfacción					
5 = Muy Satisfecho 4 = Satisfecho 3 = Algo Satisfecho 2 = Insatisfecho 1= Muy Insatisfecho					
Se siente satisfecho con el desempeño de esta persona	5	4	3	2	1
¿Cómo califica la atención y el servicio recibido en general de la carrera de administración?	5	4	3	2	1
¿Cómo se siente usted con el sistema de evaluación que le aplica la Institución?	5	4	3	2	1
Siente que la información que usted ha brindado en evaluaciones anteriores está siendo tomada en cuenta por la Institución.	5	4	3	2	1



- **3. Sírvese indicar algunas fortalezas y debilidades particulares sobre la persona evaluada.**

- ¿Qué le sugeriría a la persona evaluada para mejorar su desempeño personal?

- OBSERVACIONES

Firma del Evaluador

Gracias por su colaboración.



ANEXO # 3

Evaluación de 360 grados

Evaluación dirigida a personas externas (estudiantes)

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA

La presente encuesta tiene como finalidad obtener información útil y confiable para la elaboración de nuestra tesis cuyo tema es "Evaluación de Desempeño 360 grados del personal de la Carrera de Administración de Empresas 2013"

Solicitamos responda las siguientes preguntas:

1. ¿Ud. ha requerido de los servicios y atención del personal de la Institución?

Sí ☐ No ☐ Si su respuesta es no, pase a la pregunta # 6

2. Si su respuesta es positiva continúe, ¿A qué personas se ha dirigido?

Marque con una (X)

☐ Decano

☐ Directora de Carrera

☐ Secretaria de la carrera

☐ Otros

3. Razón (es) por la (s) cual (es) ha acudido.

☐ Trámite Administrativo (solicitudes, registro calificaciones, otros.)

☐ Asesoría sobre servicios (seminarios, varios)

☐ Seguimiento de un trámite

☐ Entrega de información

☐ Otros Especifique:

Si su respuesta a la pregunta # 2 la persona a la que se ha dirigido es la Secretaria de la Carrera, marque con una X como califica los aspectos que citamos.

5 = Siempre 4= con frecuencia 3 = Algunas veces 2 = Rara vez 1= Nunca

4.Funciones y Responsabilidades	Calificación				
Con que frecuencia usted visita la oficina de esta persona	5	4	3	2	1
Cuando usted ha acudido a la oficina ha encontrado a esta persona en su respectivo puesto de trabajo.	5	4	3	2	1
Estuvo disponible y accedió a sus requerimientos	5	4	3	2	1
Le prestó atención y solucionó sus inquietudes.	5	4	3	2	1
Le ha ayudado a resolver algún problema de forma inmediata.	5	4	3	2	1
Se comunica con usted de una forma clara y fácil de entender.	5	4	3	2	1
Transmitió con claridad la información que requería.	5	4	3	2	1
Crea un ambiente de confianza y respeto en el que usted puede opinar libremente.	5	4	3	2	1



Demuestra conocimiento y seguridad del cargo que desempeña.	5	4	3	2	1
Le brindó un servicio adecuado.	5	4	3	2	1
Es cortés y amable.	5	4	3	2	1
Cumplió con sus expectativas.	5	4	3	2	1
5.Satisfacción					
5 = Muy Satisfecho 4 = Satisfecho 3 = Algo Satisfecho 2 = Insatisfecho 1= Muy Insatisfecho					
Se siente satisfecho con el desempeño de esta persona	5	4	3	2	1
Cómo se sintió con la atención y el servicio recibido en general	5	4	3	2	1

6. Sus quejas y sugerencias son atendidas de una manera adecuada por parte del personal de la Institución.

SI () ¿Cómo?

NO () Especifique

¿Qué aspectos considera usted que deberían mejorar?

Firma

Gracias por su Colaboración



ANEXO # 4

EVALUACIÓN INDIVIDUAL DEL PERSONAL ACADÉMICO ADMINISTRATIVO

Perfil del Evaluado	
Cargo:	Directora de Carrera.
Nombre:	Eco. Lucia Domínguez.
Nivel Organizacional:	Académico- Administrativo

INDICADORES DE GESTIÓN	EVALUADORES											
	CALIFICACIÓN					TOTALES					PROMEDIO	PROMEDIO INDICADOR
	5	4	3	2	1							
Responsabilidad y cumplimiento												4,78
Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos	8	2				40	8	0	0	0	4,80	
Considera que cumple con las normativas y reglamentos establecidos por la Institución	9	1				45	4	0	0	0	4,90	
Cumple con las funciones y responsabilidades al realizar su trabajo	10					50	0	0	0	0	5,00	
Cumple con las tareas que se le encomienda y actividades programadas	7	3				35	12	0	0	0	4,70	
Cumple con los objetivos propuestos por la Institución	5	5				25	20	0	0	0	4,50	
Control Interno						0	0	0	0	0	0,00	4,25
Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia	7	2				35	8	0	0	0	4,30	
Hace el uso efectivo y protección de la información	6	3				30	12	0	0	0	4,20	
Trabajo en Equipo						0	0	0	0	0	0,00	4,35
Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones y estrategias de la Institución	6	4				30	16	0	0	0	4,60	
Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la Institución	5	4				25	16	0	0	0	4,10	
DESTREZAS Y HABILIDADES						0	0	0	0	0	0,00	
Integridad						0	0	0	0	0	0,00	4,4
Cumple con las políticas, normas y confidencialidad requerida de la Institución	8	1				40	4	0	0	0	4,40	
Es honesto en lo que dice y hace, asume las responsabilidades de las acciones colectivas e individuales	8	1				40	4	0	0	0	4,40	
Iniciativa						0	0	0	0	0	0,00	4,1
Muestra nuevas ideas para mejorar las actividades de su trabajo	5	4				25	16	0	0	0	4,10	
Se anticipa a las dificultades, y elabora estrategias para resolverlos	5	4				25	16	0	0	0	4,10	
Apertura para el cambio						0	0	0	0	0	0,00	4,70
Siempre presta el apoyo en nuevas decisiones y coopera activamente	7	2	1			35	8	3	0	0	4,60	
Se muestra accesible a los cambios positivos y constructivamente	8	2				40	8	0	0	0	4,80	
Relaciones Interpersonales						0	0	0	0	0	0,00	4,75
Mantiene excelentes relaciones interpersonales transmitiéndole confianza y credibilidad	8	2				40	8	0	0	0	4,80	
Evita conflictos dentro de la Institución	7	3				35	12	0	0	0	4,70	
Es cortés y amable	10					50	0	0	0	0	5,00	
Tiene habilidad para atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza	5	5				25	20	0	0	0	4,50	
Compromiso de servicio						0	0	0	0	0	0,00	4,72
Se comunica de forma respetuosa y propicia a las personas	10					50	0	0	0	0	5,00	
Crea un ambiente de confianza y respeto donde las personas pueden opinar libremente	8	2				40	8	0	0	0	4,80	
Tiene una actitud receptiva hacia las personas, presta atención a sus inquietudes y motivaciones	8	2				40	8	0	0	0	4,80	
Promueve el buen servicio en todo nivel	9	1				45	4	0	0	0	4,90	
Ayuda a resolver los problemas de las personas	5	4				25	16	0	0	0	4,10	
Está satisfecho con el desempeño que realiza	7	3				35	12	0	0	0	4,70	



ANEXO # 5

Perfil del Evaluado	
Cargo:	Secretaria Auxiliar
Nombre:	Ing. Bertha Sucozhañay.
Nivel Organizacional:	Administrativo

INDICADORES DE GESTIÓN	EVALUADORES											
	CALIFICACIÓN					TOTALES					PROMEDIO	PROMEDIO INDICADOR
	5	4	3	2	1							
Responsabilidad y cumplimiento												4,67
Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos	7	2				35	8	0	0	0	4,78	
Considera que cumple con las normativas y reglamentos establecidos por la Institución	8	1				40	4	0	0	0	4,89	
Cumple con las funciones y responsabilidades al realizar su trabajo	7	2				35	8	0	0	0	4,78	
Cumple con las tareas que se le encomienda y actividades programadas	5	4				25	16	0	0	0	4,56	
Cumple con los objetivos propuestos por la Institución	7	1				35	4	0	0	0	4,33	
Control Interno						0	0	0	0	0	0,00	4,5
Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia	7	2				35	8	0	0	0	4,78	
Hace el uso efectivo y protección de la información	6	2				30	8	0	0	0	4,22	
Trabajo en Equipo						0	0	0	0	0	0,00	4,39
Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones y estrategias de la Institución	6	2				30	8	0	0	0	4,22	
Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la Institución	6	2	1			30	8	3	0	0	4,56	
DESTREZAS Y HABILIDADES						0	0	0	0	0	0,00	
Integridad						0	0	0	0	0	0,00	4,83
Cumple con las políticas, normas y confidencialidad requerida de la Institución	8	1				40	4	0	0	0	4,89	
Es honesto en lo que dice y hace, asume las responsabilidades de las acciones colectivas e individuales	7	2				35	8	0	0	0	4,78	
Iniciativa						0	0	0	0	0	0,00	4,61
Muestra nuevas ideas para mejorar las actividades de su trabajo	6	3				30	12	0	0	0	4,67	
Se anticipa a las dificultades, y elabora estrategias para resolverlos	6	2	1			30	8	3	0	0	4,56	
Apertura para el cambio						0	0	0	0	0	0,00	4,61
Siempre presta el apoyo en nuevas decisiones y coopera activamente	6	3				30	12	0	0	0	4,67	
Se muestra accesible a los cambios positivos y constructivamente	5	4				25	16	0	0	0	4,56	
Relaciones Interpersonales						0	0	0	0	0	0,00	4,67
Mantiene excelentes relaciones interpersonales transmitiéndole confianza y credibilidad	6	3				30	12	0	0	0	4,67	
Evita conflictos dentro de la Institución	5	4				25	16	0	0	0	4,56	
Es cortés y amable	7	1	1			35	4	3	0	0	4,67	
Tiene habilidad para atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza	7	2				35	8	0	0	0	4,78	
Compromiso de servicio						0	0	0	0	0	0,00	4,65
Se comunica de forma respetuosa y propicia a las personas	6	3				30	12	0	0	0	4,67	
Crea un ambiente de confianza y respeto donde las personas pueden opinar libremente	5	4				25	16	0	0	0	4,56	
Tiene una actitud receptiva hacia las personas, presta atención a sus inquietudes y motivaciones	8	1				40	4	0	0	0	4,89	
Promueve el buen servicio en todo nivel	8	1				40	4	0	0	0	4,89	
Ayuda a resolver los problemas de las personas	6	2			1	30	8	0	0	1	4,33	
Está satisfecho con el desempeño que realiza	6	2	1			30	8	3	0	0	4,56	



ANEXO # 6

Perfil del Evaluado	
Cargo:	Coordinador Administración Aplicada
Nombre:	Ing. Santiago Jimbo
Nivel Organizacional:	Académico

INDICADORES DE GESTIÓN	EVALUADORES										
	CALIFICACIÓN					TOTALES					PROMEDIO INDICADOR
	5	4	3	2	1						
Responsabilidad y cumplimiento											4,82
Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos	10	1				50	4	0	0	0	4,91
Considera que cumple con las normativas y reglamentos establecidos por la Institución	10	1				50	4	0	0	0	4,91
Cumple con las funciones y responsabilidades al realizar su trabajo	9	1	1			45	4	3	0	0	4,73
Cumple con las tareas que se le encomienda y actividades programadas	8	3				40	12	0	0	0	4,73
Cumple con los objetivos propuestos por la Institución	9	2				45	8	0	0	0	4,82
Control Interno						0	0	0	0	0	0,00
Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia	8	3				40	12	0	0	0	4,73
Hace el uso efectivo y protección de la información	9	2				45	8	0	0	0	4,82
Trabajo en Equipo						0	0	0	0	0	0,00
Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones y estrategias de la Institución	9	2				45	8	0	0	0	4,82
Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la Institución	9	1	1			45	4	3	0	0	4,73
DESTREZAS Y HABILIDADES						0	0	0	0	0	0,00
Integridad						0	0	0	0	0	0,00
Cumple con las políticas, normas y confidencialidad requerida de la Institución	10					50	0	0	0	0	4,55
Es honesto en lo que dice y hace, asume las responsabilidades de las acciones colectivas e individuales	11					55	0	0	0	0	5,00
Iniciativa						0	0	0	0	0	0,00
Muestra nuevas ideas para mejorar las actividades de su trabajo	8	3				40	12	0	0	0	4,73
Se anticipa a las dificultades, y elabora estrategias para resolverlos	9	2				45	8	0	0	0	4,82
Apertura para el cambio						0	0	0	0	0	0,00
Siempre presta el apoyo en nuevas decisiones y coopera activamente	10	1				50	4	0	0	0	4,91
Se muestra accesible a los cambios positivos y constructivamente	9	2				45	8	0	0	0	4,82
Relaciones Interpersonales						0	0	0	0	0	0,00
Mantiene excelentes relaciones interpersonales transmitiéndole confianza y credibilidad	11					55	0	0	0	0	5,00
Evita conflictos dentro de la Institución	11					55	0	0	0	0	5,00
Es cortés y amable	11					55	0	0	0	0	5,00
Tiene habilidad para atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza	8	3				40	12	0	0	0	4,73
Compromiso de servicio						0	0	0	0	0	0,00
Se comunica de forma respetuosa y propicia a las personas	11					55	0	0	0	0	5,00
Crea un ambiente de confianza y respeto donde las personas pueden opinar libremente	11					55	0	0	0	0	5,00
Tiene una actitud receptiva hacia las personas, presta atención a sus inquietudes y motivaciones	11					55	0	0	0	0	5,00
Promueve el buen servicio en todo nivel	10	1				50	4	0	0	0	4,91
Ayuda a resolver los problemas de las personas	9	1	1			45	4	3	0	0	4,73
Está satisfecho con el desempeño que realiza	9	1				45	4	0	0	0	4,45



ANEXO # 7

Perfil del Evaluado	
Cargo:	Coordinador Administración
Nombre:	Eco. Soledad Escandón
Nivel Organizacional:	Académico

INDICADORES DE GESTIÓN	EVALUADORES											
	CALIFICACIÓN					TOTALES					PROMEDIO	PROMEDIO INDICADOR
	5	4	3	2	1							
Responsabilidad y cumplimiento												4,88
Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos	7	1				35	4	0	0	0	4,88	
Considera que cumple con las normativas y reglamentos establecidos por la Institución	8					40	0	0	0	0	5,00	
Cumple con las funciones y responsabilidades al realizar su trabajo	8					40	0	0	0	0	5,00	
Cumple con las tareas que se le encomienda y actividades programadas	7	1				35	4	0	0	0	4,88	
Cumple con los objetivos propuestos por la Institución	5	3				25	12	0	0	0	4,63	
Control Interno						0	0	0	0	0	0,00	4,25
Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia	8					40	0	0	0	0	5,00	
Hace el uso efectivo y protección de la información	4	2				20	8	0	0	0	3,50	
Trabajo en Equipo						0	0	0	0	0	0,00	4,75
Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones y estrategias de la Institución	6	2				30	8	0	0	0	4,75	
Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la Institución	6	2				30	8	0	0	0	4,75	
DESTREZAS Y HABILIDADES						0	0	0	0	0	0,00	
Integridad						0	0	0	0	0	0,00	4,75
Cumple con las políticas, normas y confidencialidad requerida de la Institución	7	0	1			35	0	3	0	0	4,75	
Es honesto en lo que dice y hace, asume las responsabilidad de las acciones colectivas e individuales	6	2				30	8	0	0	0	4,75	
Iniciativa						0	0	0	0	0	0,00	4,81
Muestra nuevas ideas para mejorar las actividades de su trabajo	7	1				35	4	0	0	0	4,88	
Se anticipa a las dificultades, y elabora estrategias para resolverlos	6	2				30	8	0	0	0	4,75	
Apertura para el cambio						0	0	0	0	0	0,00	4,94
Siempre presta el apoyo en nuevas decisiones y coopera activamente	8					40	0	0	0	0	5,00	
Se muestra accesible a los cambio positiva y constructivamente	7	1				35	4	0	0	0	4,88	
Relaciones Interpersonales						0	0	0	0	0	0,00	4,75
Mantiene excelentes relaciones interpersonales transmitiéndole confianza y credibilidad	6	2				30	8	0	0	0	4,75	
Evita conflictos dentro de la Institución	6	2				30	8	0	0	0	4,75	
Es cortés y amable	6	2				30	8	0	0	0	4,75	
Tiene habilidad para atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza	6	2				30	8	0	0	0	4,75	
Compromiso de servicio						0	0	0	0	0	0,00	4,81
Se comunica de forma respetuosa y propicia a las personas	6	2				30	8	0	0	0	4,75	
Crea un ambiente de confianza y respeto donde las personas pueden opinar libremente	5	3				25	12	0	0	0	4,63	
Tiene una actitud receptiva hacia las personas, presta atención a sus inquietudes y motivaciones	7	1				35	4	0	0	0	4,88	
Promueve el buen servicio en todo nivel	8					40	0	0	0	0	5,00	
Ayuda a resolver los problemas de las personas	6	2				30	8	0	0	0	4,75	
Está satisfecho con el desempeño que realiza	7	1				35	4	0	0	0	4,88	



ANEXO # 8

EVALUACIÓN DEL PERSONAL INTERNO (DOCENTES)

1. Funciones y responsabilidades	EVALUADORES											
	CALIFICACIÓN					TOTALES					PROMEDIO	PROMEDIO INDICADOR
	5	4	3	2	1							
Con que frecuencia usted visita la oficina de esta persona		1	5	1	1	0	4	15	2	1	2,8	
Cuando usted ha acudido a la oficina ha encontrado a esta persona en su respectivo puesto de trabajo.	2	1	4			10	4	12	0	0	3,3	
Estuvo disponible y accedió a sus requerimientos	4	1	2			20	4	6	0	0	3,8	
Le prestó atención y solucionó sus inquietudes.	3	3	1			15	12	3	0	0	3,8	
Le ha ayudado a resolver algún problema de forma inmediata.	1	6				5	24	0	0	0	3,6	
Se comunica con usted de una forma clara y fácil de entender.	5	1	1			25	4	3	0	0	4,0	
Transmitió con claridad la información que requería.	4	2	1			20	8	3	0	0	3,9	
Crea un ambiente de confianza y respeto en el que usted puede opinar libremente.	5	2				25	8	0	0	0	4,1	
Demuestra conocimiento y seguridad del cargo que desempeña.	1	5	1			5	20	3	0	0	3,5	
Le brindó un servicio adecuado.	5	2				25	8	0	0	0	4,1	
Es cortés y amable.	5		2			25	0	6	0	0	3,9	
Cumplió con sus expectativas.	2	4	1			10	16	3	0	0	3,6	
2.Satisfacción						0	0	0	0	0	0,0	
Se siente satisfecho con el desempeño de esta persona	2	5				10	20	0	0	0	3,8	3,8
¿Cómo califica la atención y el servicio recibido en general de la carrera de administración?	2	3	2			10	12	6	0	0	3,5	3,5
¿Cómo se siente usted con el sistema de evaluación que le aplica la institución?	2	2	3			10	8	9	0	0	3,4	3,4
siente que la información que usted ha brindado en evaluaciones anteriores está siendo tomada en cuenta por la institución.		2	5			0	8	15	0	0	2,9	2,9



ANEXO # 9

EVALUACIÓN DE CLIENTES EXTERNOS (ESTUDIANTES)

4.Funciones y responsabilidades	ESTUDIANTES QUE EVALUAN											
	CALIFICACIÓN					TOTALES					PROMEDIO	PROMEDIO INDICADOR
	5	4	3	2	1							3,7
Con que frecuencia usted visita la oficina de esta persona	9	22	140	170	0	45	88	420	340	0	2,62	
Cuando usted ha acudido a la oficina ha encontrado a esta persona en su respectivo puesto de trabajo.	66	121	91	57	6	330	484	273	114	6	3,54	
Estuvo disponible y accedió a sus requerimientos	98	100	103	36	4	490	400	309	72	4	3,74	
Le prestó atención y solucionó sus inquietudes.	99	117	76	42	7	495	468	228	84	7	3,76	
Le ha ayudado a resolver algún problema de forma inmediata.	78	117	86	36	24	390	468	258	72	24	3,55	
Se comunica con usted de una forma clara y fácil de entender.	133	109	61	30	8	665	436	183	60	8	3,96	
Transmitió con claridad la información que requería.	116	114	70	33	8	580	456	210	66	8	3,87	
Crea un ambiente de confianza y respeto en el que usted puede opinar libremente.	113	101	71	37	19	565	404	213	74	19	3,74	
Demuestra conocimiento y seguridad del cargo que desempeña.	135	120	52	26	8	675	480	156	52	8	4,02	
Le brindó un servicio adecuado.	115	108	69	37	12	575	432	207	74	12	3,81	
Es cortés y amable.	127	103	66	28	17	635	412	198	56	17	3,87	
Cumplió con sus expectativas.	87	122	74	33	25	435	488	222	66	25	3,62	
5.Satisfacción						0	0	0	0	0	0,00	
Se siente satisfecho con el desempeño de esta persona	79	132	92	30	8	395	528	276	60	8	3,72	3,72
Cómo se sintió con la atención y el servicio recibido en general	70	136	95	35	5	350	544	285	70	5	3,68	3,68

ANEXO # 10

DISEÑO DE TESIS

Tema: "Evaluación de desempeño 360 grados del personal de la carrera de Administración de Empresas 2013"

1. Importancia

*"Nuestro país está actualmente enfrentando una época de grandes cambios, donde el sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista, la investigación científica y tecnológica, la innovación, promoción y la difusión de saberes; la construcción de soluciones para los problemas del país"*³⁷. A nivel nacional existe un cuestionamiento de la baja calidad académica de las instituciones educativas; con estos antecedentes se ha generado la necesidad por parte del personal de la Carrera de Administración de Empresas el evaluar el desempeño, haciendo hincapié en formular estrategias para llevar a delante un proceso de mejoramiento continuo, que llegue a fortalecer los objetivos que persiguen como Institución.

Desde esta perspectiva la Carrera de Administración de Empresas comprometida por ofrecer servicios de calidad en beneficio de los estudiantes, docentes, trabajadores busca analizar y fortalecer sus falencias respecto a problemas que pueda estar presentando en aspectos de rendimiento administrativo para encaminarse a desarrollar planes de acción de mejora hacia la excelencia académica.

2. Delimitación

A: CONTENIDO: Evaluación de Desempeño

B: APLICACIÓN: Evaluación de Desempeño 360 grados

³⁷ www.senescyt.gob.ec



C: ESPACIO: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
"Carrera de Administración de Empresas"

D: PERIODO: 2013

TEMA: "Evaluación de Desempeño 360 grados del personal de la carrera de Administración de Empresas 2013."

2. Justificación

A. Académica

Este tema está justificado académicamente ya que servirá de material de consulta para aquellos estudiantes que les interese el tema de la evaluación de desempeño de 360 grados.

B. Institucional

Este tema colaborará a la carrera de administración de empresas, para detectar las necesidades que se pueden estar presentando, y con los resultados que arrojen la investigación, sirvan para plantear planes de acción para mejorar la calidad académico – administrativo de la Institución.

C. Impacto Social

Este tema influirá positivamente por que al aplicar una evaluación de desempeño, detectaremos problemas ocultos, donde la facultad de ciencias económicas y administrativas podrá beneficiarse para tomar esta herramienta como base para que un futuro siga aplicando evaluaciones que favorezcan tanto a los individuos como la institución.

D. Personal

Tenemos los conocimientos académicos adquiridos en el transcurso de nuestra preparación como profesionales, y presentamos la



capacidad para realizar un profundo análisis para abordar el tema de evaluación de desempeño.

E. Factibilidad

Consideramos que nuestro tema de tesis es factible, por un lado por ser estudiantes de la carrera de administración de empresas y la Institución nos proporcionará con la información necesaria para el análisis que permitirá el desarrollo de nuestro tema de tesis.

3. Descripción del objeto de estudio

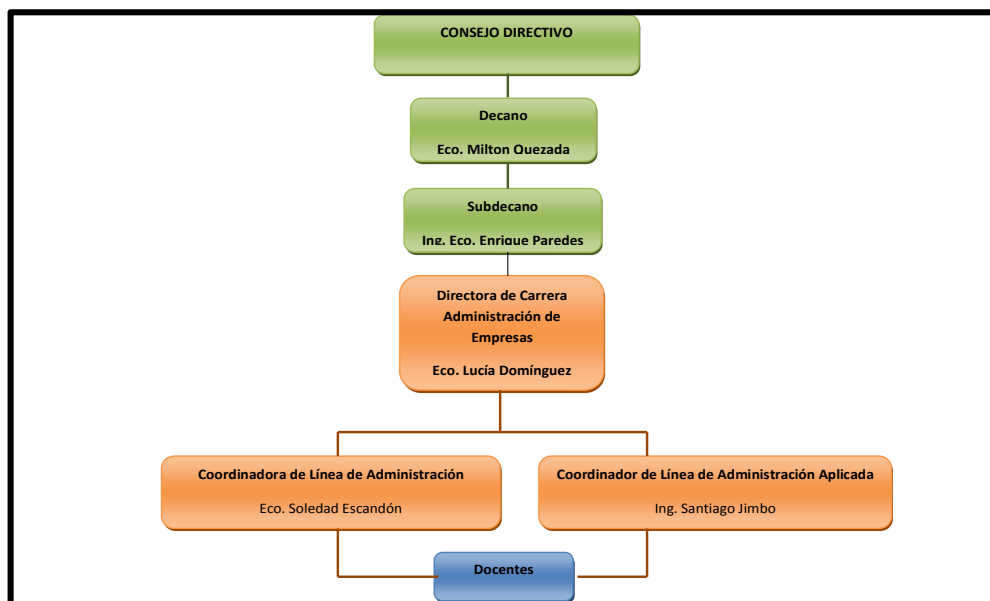
A. Razón Social

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas "Carrera de Administración de Empresas"

B. Ubicación

La institución investigada está ubicada en las Calles Av. Doce de Abril y Av. Loja perteneciente a la parroquia Sucre de la Ciudad de Cuenca.

C. Orgánico Funcional



Fuente: Elaboración de autoras

D. Objetivos del tema de estudio

Objetivo General:

- Diagnosticar el desempeño del personal que labora en la Carrera de Administración de Empresas mediante el uso de la técnica de evaluación de desempeño 360 grados, para analizar fortalezas y aspectos a mejorar.

Objetivos Específicos:

- Medir el cumplimiento de las funciones del personal.
- Medir la satisfacción del personal en las distintas áreas.
- Conocer el entorno en el cual se desarrolla el personal de la carrera de administración de empresas, para determinar el nivel actual de su desempeño.
- Analizar un modelo eficaz para la evaluación del desempeño en la carrera de administración de empresas.

- Aplicar un modelo de evaluación de desempeño adecuado para la carrera de administración de empresas.

Marco Teórico Conceptual

La Ciencia Administrativa es un conjunto organizado de conocimientos, reglas y principios cuya característica esencial es el estudio de las áreas que sirven de apoyo en la ejecución de las actividades, estas áreas se las puede dividir en Producción, Marketing, Finanzas y Talento Humano que conforman una organización, por la importancia que hoy en día se le da al manejo del Talento Humano, por ser una área considerada como pilares sostenibles para la consecución de objetivos que persiguen los directivos.

Desde una perspectiva global, la administración conlleva un proceso que parte desde una planificación, organización, ejecución y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de las personas. Es indispensable que el trabajo de un gerente esté vinculado con las actividades de la administración de recursos humanos tales como la contratación, capacitación, remuneración, compensación, la evaluación y el desarrollo del personal.

El trabajo de investigación de nuestra tesis de grado, se desarrolla frente a una necesidad manifestada por el personal de la carrera de administración de contar con una herramienta que permita la evaluación del desempeño en el ámbito académico como el administrativo, a través de este estudio se pretende llegar a conocer los aspectos más relevantes que puedan estar afectando la consecución normal de las actividades que realizan en sus respectivos puestos de trabajo.

Además tomando en cuenta los diferentes métodos de evaluación de desempeño, consideraremos enfocarnos en el modelo de Evaluación del Desempeño de 360 grados, ya que este modelo de evaluación consiste en obtener información de manera completa, proveniente de todos lados y proporciona a los individuos se adapten a las distintas demandas que recibe del contexto laboral. A través de los resultados de este proceso la

carrera de administración de empresas procurará contribuir positivamente al mejoramiento del clima institucional, la que se verá reflejada en un ambiente laboral óptima.

En síntesis, el presente análisis servirá para posteriores estudios con temas relacionados en el desarrollo de planes de mejora, y así alcanzar niveles altos de competitividad frente al entorno que actualmente está demandando mayores retos para una educación con excelencia.

4. Problematicación

A nivel nacional existe un cuestionamiento de la baja calidad académica de las instituciones educativas; bajo estos antecedentes la carrera de administración de empresas comprometida por ofrecer servicios de calidad en beneficio de los estudiantes, docentes, trabajadores busca analizar y fortalecer sus falencias respecto a problemas que pueda estar presentando en aspectos de rendimiento administrativo para encaminarse a desarrollar planes de acción de mejora hacia la excelencia académica.

5. Objetivos

Objetivo General

- Diagnosticar el desempeño del personal que labora en la carrera de Administración de Empresas mediante el uso de la técnica de evaluación de desempeño de 360 grados, para analizar fortalezas y aspectos a mejorar en la calidad educativa.

Objetivos Específicos

- Medir el cumplimiento de las funciones del personal.
- Medir la satisfacción del personal en las distintas áreas.

- Conocer el entorno en el cual se desarrolla el personal de la carrera de administración de empresas, para determinar el nivel actual de su desempeño.
- Analizar un modelo eficaz para la evaluación del desempeño en la carrera de administración de empresas.
- Aplicar un modelo de evaluación de desempeño adecuado para la carrera de administración de empresas.

6. Diseño Metodológico

A. Recolección, procesamiento de la Información

El estudio se realizará mediante una investigación descriptiva, que nos permite hacer un análisis general de la problemática, donde podemos elegir las técnicas adecuadas que nos proporcionen información cualitativa y cuantitativamente que se pueda medir.

Fuentes de Información:

- Fuentes de información primaria: Entrevistas al personal de la Carrera de Administración de Empresas para el análisis previo a la evaluación.
- Fuentes de información secundaria:
 - **Interna:** Documentos legales de la institución y
 - **Externa:** bibliotecas, internet.

Técnicas e Instrumentos

Se utilizará los siguientes instrumentos de evaluación, a través de una evaluación de 360 grados, para medir el desempeño del personal en base a las actividades que realizan.



- Entrevistas a Profundidad realizadas a personas clave previo a ser evaluadas de manera directa, para conocer sus funciones y actividades que realizan diariamente.
- Cuestionarios dirigidos al Decano, Subdecano, Secretaria Abogada, Auxiliares de Secretaria, Directores de Carrera, Coordinadores y Docentes.
- Encuestas dirigidas a estudiantes.

7. CONTENIDO

Capítulo I.

1.1 El problema de la Investigación.

1.1.1 Planteamiento del problema

1.1.2 Objetivos

1.1.3 Justificación

1.2 Marco referencial

1.2.1 Antecedentes de la Institución

1.2.2 Misión

1.2.3 Visión

1.2.4 Valores y principios

1.2.5 Objetivos de la institución

1.2.6 Estructura orgánica

Capítulo II

2.1 Marco teórico

2.1.1 Ciencia Administrativa



2.1.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

2.1.3 Evaluación de Desempeño

2.1.4 Claves de la Evaluación de Desempeño

2.1.5 Objetivos de la Evaluación de Desempeño

2.1.6 Beneficios de la Evaluación de Desempeño

2.1.7 Pasos para la Evaluación de Desempeño

2.1.7.1 Identificación de Medidas y dimensiones

2.1.7.2 Tipos de Medidas de Desempeño

2.1.8 Identificación de las causas de los problemas de rendimiento

2.1.9 Establecimiento de un Plan de Evaluación

2.1.10 Métodos de Evaluación de Desempeño

2.2 Evaluación de Desempeño 360⁰

2.2.1 Quienes participan como Evaluadores

2.2.2 Ventajas y Desventajas

2.3 Marco Metodológico

2.3.1 Metodología

2.3.1.1 Selección del objeto de Estudio



2.3.1.2 Delimitación

2.3.2 Tipo de Metodología

2.3.3 Técnicas e Instrumentos

2.3.4 Cronograma de Actividades

Capítulo III

3.1 Aplicación de Evaluación 360⁰

3.1.1 Objetivos de la Investigación

3.1.2 Tipo de Metodología de utilizar en la investigación

3.1.3 Técnicas e instrumentos utilizados en la Aplicación

3.1.4 Sujetos de Investigación

3.1.4 Aplicación de Evaluación

3.1.5 Análisis y Tabulación de la Información

Capítulo IV

4.1 Conclusiones y Recomendaciones



8. Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	ABRIL																									
	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Capítulo 1																										
Planteamiento del Problema																										
Marco Contextual																										
Antecedentes de la Institución																										
Objetivos																										
Organigrama																										
Capítulo 2																										
Marco Teórico																										
Capítulo 3																										
Metodología																										
Selección del objeto de estudio																										
Determinación de la Muestra																										
Descripción de los instrumentos a utilizar																										
Aplicación de la Evaluación																										
Capítulo 4																										
Resultados																										
Análisis y Tabulación de la información																										
Capítulo 5																										
Conclusiones y Recomendaciones																										
Revisión Final																										