

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICA DEL DISEÑO DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 180° PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD
EDUCATIVA WILLIAM BLAKE, EN EL PERIODO MARZO- JUNIO 2017**

**AUTORA:
DIANA PAOLA CAIZA ANAGO**

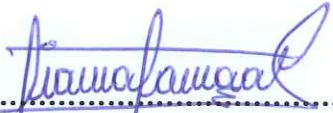
**DOCENTE TUTOR:
CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRENO**

Quito, junio del 2018

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Diana Paola Caiza Anago, con documento de identificación N° 172445454-9, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado/titulación intitulado: "Sistematización de la experiencia práctica del diseño de evaluación del desempeño 180° para el personal de la Unidad Educativa William Blake, en el periodo marzo- junio 2017", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicaciones a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



.....
Nombre: Diana Paola Caiza Anago

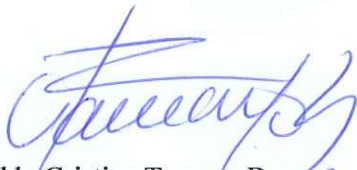
Cédula: 172445454-9

Fecha: Quito, junio del 2018

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTORA

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de sistematización de experiencias prácticas de intervención, “Sistematización de la experiencia práctica del diseño de evaluación del desempeño 180° para el personal de la Unidad Educativa William Blake, en el periodo marzo- junio 2017”, realizado por Diana Paola Caiza Anago, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de la titulación.

Quito, junio de 2018



Cindy Cristina Tamayo Barreño

171197745-2

Pscl. María Paz Guarderas.

Directora de la Carrera de Psicología.

Universidad Politécnica Salesiana.

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente me permito certificar en honor a la verdad, que la Srta Diana Paola Caiza Anago, portadora de la cedula de ciudadanía número 172445454-9 estudiante de su prestigiosa universidad, va ha desarrollar dentro de nuestro Liceo William Blake, su proyecto de intervención denominado "EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO", se iniciara en marzo 2017 y finalización de la ejecución del proyecto en junio del 2017.

Tiene autorización para el uso de nuestra información y su publicación parcial o total.

Sin otro particular me despido.


Atentamente.
Ing. Patricio Fierro



Dedicatoria

A Dios,

Por haberme permitido llegar hasta este punto y permitirme cumplir con mis objetivos, además de su infinito amor.

A mi Madre Delia,

Por haberme dado la educación para poder cumplir este objetivo. Su ejemplo de perseverancia y constancia que le caracteriza y que me ha influido siempre, por el valor mostrado para salir adelante y su amor infinito.

A mi Padre Jorge,

Aunque no esté presente físicamente sé que está orgulloso por este logro, que se empezó juntos. Por su cariño, consejos, valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, y sobre todo su amor y apoyo incondicional.

A mi Esposo.

Tu ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo incluso en los momentos más difíciles. Este proyecto no fue fácil pero estuviste motivándome y ayudándome hasta donde tus alcances lo permitían.

A mi Hijo.

Tu amor y cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo de mis ganas de buscar lo mejor para ti. Con tus ocurrencias has llenado nuestra vida de gratos y bellos momentos. Fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto.

Agradecimientos.

A Dios, por guiarme en todo este proceso, siempre iluminando mi camino sin abandonarme por ningún motivo.

A mi hermano y cuñada con su apoyo incondicional y cuidado a mi hijo con amor de padres. Mi hermano ser un ejemplo del cual aprendí innumerables cosas y estar presente en todo momento en mi vida.

A mis sobrinos por su cariño y dedicación que tienen al cuidado de mi hijo, y su amor infinito que día a día lo demuestran.

A Cinddy Tamayo por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y la elaboración de esta tesis.

Índice

Introducción	1
Primera parte	3
1. Datos informativos del proyecto	3
2. Objetivo de la sistematización	5
3. Eje de sistematización	8
4. Objeto de la sistematización	11
5. Metodología de la sistematización	13
6. Preguntas claves	18
6.1. Preguntas de inicio	18
6.2. Preguntas interpretativas	18
6.3. Preguntas de cierre	18
7. Organización y procesamiento de la información	19
8. Análisis de la información	35
Segunda Parte	38
1. Justificación	38
2. Beneficiarios	41
3. Interpretación	44
4. Principales logros del aprendizaje	47
Conclusiones	50
Recomendaciones	51
Referencias	52

Índice de tablas

Tabla 1. Actividades esenciales del proyecto.....	12
Tabla 2. Tabla de medición de la evaluación	17

Índice de figuras

Figura 1. Tabulación de la evaluación de nivel ejecutivo director	23
Figura 2. Tabulación de la evaluación de nivel ejecutivo rector.....	25
Figura 3. Tabulación de la evaluación de nivel medio inspector.....	27
Figura 4. Tabulación de la evaluación de nivel medio psicóloga.....	28
Figura 5. Tabulación de la evaluación de nivel medio coordinador académico.....	30
Figura 6. Tabulación de la evaluación de nivel operativo docentes.....	32
Figura 7. Tabulación de la evaluación de nivel operativo secretaria.....	34

Resumen

El presente proyecto de titulación reseña el esquema y ejecución de un instrumento para evaluar el desempeño de todo el personal que pertenece a la Unidad Educativa William Blake, siendo referencia la importancia ya sea en lo estructural como funcional del proceso y, el beneficio inigualable que se obtiene para la institución. Medir las habilidades y destrezas del colaborador en su puesto de trabajo con resultados reales que permitan conocer el nivel de desempeño y los comportamientos de las competencias que posee en sus funciones, para poder accionar en el menor tiempo posible en la variable que se tenga que mejorar logrando un desarrollo institucional y personal.

El diseño y elaboración de la herramienta está alineado a la realidad de la institución, tomando en cuenta su quehacer como institución, al educar estudiantes en el aspecto académico y valores personales, siendo confiable, debido a que proporciona resultados que permite conocer el desempeño del personal basado en competencias laborales.

El objetivo primordial es conocer las competencias del personal con el que cuenta la institución y poder desarrollar sus habilidades y destrezas en el caso que sea necesario, de esta manera el colaborador estará capacitado para poder brindar un servicio de excelencia al alumnado y sus respectivos representantes que son parte de la institución y cumplir con las expectativas que tienen en la Unidad Educativa.

Con los resultados obtenidos en el presente proyecto de intervención se analiza los resultados para verificar impacto, beneficio y objetividad del proceso para mantener la evaluación a largo plazo en la institución.

Palabras claves: Evaluación de desempeño, competencias, desarrollo del personal.

Abstract

The present titling project review the scheme and execution the instrument to evaluate performance of all the staff that belongs to “Unidad Educativa William Blacke”, being reference the importance whether in structural or functional of process and the unmatched benefit that you get for the institution. Measure the skills and abilities of the employee at his workplace with real results that allow to know the level of performance and the behaviors of the competences that they have in their functions to be able to actuate in the less time likely in the variable that needs to be improved attaining institutional and personal development.

The primary objective is to know the skills of the staff with which the institution counts and be able to develop their skills and abilities in the case that is necessary, in this way the campaign worker will be trained to be able to provide a service of excellence at students and parents who belong to the institution and meet the expectations that they have in the high school.

With the results obtained in the intervention project the results are analyze to verify impact, benefit and objectivity of the process maintain the evaluation a long term in the institution.

Keywords: Performance evaluation, competitions, personal development.

Introducción

La unidad educativa William Blake brinda su servicio a niños y adolescentes en el aspecto académico y valores humanos que le permite forjar su futuro profesional permitiendo tener un porvenir prometedor. La evolución de la educación que se ha generado en los últimos años exige profesionales con potencial para las instituciones educativas, por lo que para mantener al establecimiento en un nivel alto de competitividad en comparación con el resto de establecimientos y con las expectativas cumplidas de los clientes, es indispensable realizar un proceso de evaluación para conocer el nivel de desempeño actual de los colaboradores de la unidad educativa, y de esta manera trabajar en las brechas que se encuentren para obtener un óptimo desempeño general de la institución.

Entre algunos puntos a favor que se obtiene con la evaluación es dar una retroalimentación a los colaboradores de su desenvolvimiento al ejecutar las actividades de cada cargo, con el objetivo de conocer las fortalezas y debilidades que se presentan al ejercer su trabajo.

La evaluación de desempeño que se aplica no puede ser una estándar para la mayoría de instituciones, por el contrario, es necesario una evaluación apegada a la realidad y necesidades que tiene el establecimiento y que la misma le genere datos reales, confiables y precisos para en lo posterior realizar varios proyectos que permita potencializar a todos los miembros de la Unidad Educativa su quehacer en sus actividades laborales.

El proyecto propuesto es una evaluación de desempeño para todos los miembros que conforman la institución con el principal objeto de conocer el potencial de las competencias, habilidades y destrezas que posee en la ejecución de sus actividades diarias en su puesto de trabajo.

Al aplicar el proyecto en el tiempo adecuado se generó una actitud positiva en el personal. Al momento de ser administrada la evaluación, y luego de recoger los datos que se obtuvieron al finalizar la aplicación y ser analizados se le presentó al director general el informe final lo que permitió darle secuencia al proyecto con la planificación de proyectos para mejorar o potencializar las competencias y poder ser aplicados en un futuro.

En la ejecución del mismo, participó la señorita Tatiana Toaza del departamento de Talento Humano y mi persona Diana Caiza como estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana, bajo la supervisión del director general. Para poder hacer efectiva la aplicación del proyecto se contó con la colaboración constante de todos los colaboradores, con el fin de conocer desde su perspectiva las expectativas que tienen frente al proyecto y de esa manera poder aclarar las confusiones o falsas creencias del manejo de los resultados y futuras decisiones frente a su estabilidad laboral.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

Sistematización de la experiencia práctica del diseño de evaluación del desempeño de 180° para el personal de la Unidad Educativa William Blake, en el periodo marzo- junio 2017.

b) Nombre de la institución

Unidad Educativa William Blake, Dirección: Machachi – Mejía. Av. Pablo Guarderas y Cristóbal Colón. A tres cuadras al norte del parque central de Machachi.

Su visión es:

Proporcionar una mejora en el proceso de enseñanza a nuestro alumnado y ser partícipe junto con los padres, madres y tutores para una educación de alta calidad para con sus hijos e hijas durante su educación básica y así los estudiantes puedan desarrollar sus potenciales individuales y prepararse adecuadamente para ser exitosos en su continuidad académica y profesional. (Unidad Educativa William Blake, 2017).

c) Tema que aborda la experiencia

La ejecución que se realizó en la Unidad Educativa William Blake, fue la implementación de la evaluación de desempeño de 180° de todo el personal de la institución, con el propósito de medir su desenvolvimiento en las funciones respectivas tomando de base las competencias laborales.

Al ser aplicada la evaluación permitió conocer el desempeño de los colaboradores en sus funciones, al igual que sus factores potenciales y puntos de mejora de manera individual, los cuales influyen en el cumplimiento exitoso del quehacer de la institución, con los resultados se logró establecer algunos proyectos que se irán implementando en un futuro para el crecimiento profesional de los trabajadores

La herramienta fue creada en base a datos de la institución, cada una de las competencias prescritas en la evaluación fueron tomadas del diccionario de competencias y manual de funciones con los que cuenta la unidad educativa, los mismos que fueron sometidos a actualización y mejoramiento de información.

La evaluación de desempeño va de la mano con la política de aplicación, la cual fue creada para establecer reglas y responsabilidades en la implementación de la herramienta, con el objetivo que el proceso genere resultados reales que permitan tomar acciones en el menor tiempo posible con los resultados obtenidos, y de esta manera generar mayor crecimiento del personal y por ende de la institución.

d) Localización

La Unidad Educativa se encuentra en Machachi - cantón Mejía, alrededor del parque central, donde se encuentran las entidades importantes, como el municipio, registro civil, entre otros.

2. Objetivo de la sistematización

La experiencia se basó en evaluar al personal con un formato fundamentado en la cultura organizacional referente a las competencias laborales, de esta manera permitió obtener resultados del desempeño de los colaboradores en sus labores y el nivel de dominio de las competencias requeridas para el cargo.

El proyecto da inicio con un diagnóstico destinado a conocer las necesidades latentes y emergentes que poseía la institución. Al analizar toda la información se llegó a la conclusión que se debía implementar una evaluación de desempeño, para conocer con datos reales dicha información, dando la pauta a la implementación del presente proyecto que fue desarrollado en el periodo marzo – junio 2017.

Después de ser detectada la necesidad de una evaluación de desempeño en la organización se recopiló información de los perfiles de cargo, diccionario de competencias, y entrevistas donde los colaboradores daban su punto de vista en base de sus experiencias y la continua relación laboral, lo que permitió conocer competencias que el cargo requiere, y no se encuentra en los documentos de respaldo.

La Unidad Educativa no contaba con una evaluación de desempeño, debido al crecimiento obtenido y por ende el aumento de personal con excelencia profesional que se requiere, se vio la necesidad de implementar la herramienta para evaluar la práctica de los colaboradores y a su vez el desarrollo y crecimiento personal y corporativo, otro beneficio importante que se obtiene, es al momento de tomar decisiones relacionadas con la permanencia del personal en el establecimiento o a la vez potencializar a los colaboradores que posean habilidades, destrezas y conocimientos particulares que benefician a la organización y genera progreso institucional

La evaluación de desempeño fue aplicada a todo el personal, sin ser común para todos los cargos, cada uno contaba con sus competencias comunes e individuales, el diseño de la evaluación estuvo basado en el diccionario de competencias de la institución y también el diccionario de Martha Alles, al terminar el diseño de la evaluación fue presentado a dirección general para que nos dé el visto bueno y poder aplicar al personal.

Previo a la implementación de la herramienta se realizó una pequeña socialización a todos los colaboradores para permitir que tengan conocimiento de la aplicación y evitar malos entendidos que conlleva una mala actitud frente a la evaluación, sino buscando todo lo contrario, que la gente se motive y predisponga favorablemente frente a la herramienta.

Después de ser aprobado se realizó la aplicación en todos los colaboradores evitando interrumpir sus labores, tomando su tiempo de receso para garantizar su total empeño en la realización sin interrupciones y de esta manera proporcionar datos reales y confiables.

Al aplicar la evaluación de desempeño a todo el personal nos permitió conocer las competencias que domina y que resaltan con el resto de compañeros en el momento de desarrollar sus actividades diarias, al igual que permite conocer la brecha existente entre el perfil idea y el real, y tomar acciones pertinentes en cada caso.

Los colaboradores presentaron actitud positiva, predisposición e interés al proceso, lo que permitió que el desarrollo de la actividad fuera ágil, eficaz y proactiva, con el debido manejo de los resultados se podrá generar actividades posteriores que permitan el crecimiento profesional y personal del beneficiario al igual que el desarrollo exitoso de la institución.

Posterior a la aplicación de la herramienta se realizó la tabulación de todos los datos y análisis individual, y finalmente el informe fue entregado a dirección general detallando los resultados de cada colaborador y la prioridad de intervención individual y grupal.

En el área gerencial después de la aplicación y estudio de los resultados de la herramienta quedaron satisfechos en sus expectativas que tenían con el proyecto, debido a que, los resultados les permitieron conocer ciertas falencias y también

fortalezas que contaba el personal, y en un futuro aplicación de proyectos que permitan trabajar y dar solución en dicha información.

En cuanto a los colaboradores que fueron evaluados, después de entregar los informes de manera individual, perdieron todo el temor de represarías negativas a los resultados, se les explico fortalezas y debilidades en su puesto de trabajo y una aceptación de compromiso para el mejoramiento de sus falencias en un determinado tiempo dependiendo de cada cargo.

Por último, se les dio a conocer en una pequeña charla grupal el manejo de todos los resultados y las consecuencias al no cumplir con su compromiso, y reconocimiento público de las competencias grupales que obtuvieron buenos puntajes.

Por lo tanto, al tener satisfecho a todo el personal que fue participe activo del presente proyecto, se constató que la evaluación de desempeño se puede realizar en periodos de tiempo moderados y necesarios, con resultados positivos en todo el proceso, entregando a la institución una herramienta útil y eficaz que debe ser actualizada en las competencias cuando el diccionario también lo fuere.

3. Eje de sistematización

La misión principal de la institución es educar a personas en el aspecto humano y académico, que es el inicio de la formación para su futuro profesional, por ende, es una gran responsabilidad para cumplir con este objetivo, es necesario contar con

profesionales capacitados para proporcionar la educación que se requiere a los estudiantes de la Unidad Educativa.

Para conocer de manera técnica el desempeño de los profesionales con los que cuenta la institución, es importante contar con un instrumento de medición del desempeño que sea de fácil manejo en su aplicación y que genere resultados reales y seguros y lo principal es que enfoque en la realidad institucional.

Para clarificar el tema citaremos una definición de evaluación del desempeño como:

Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual y de equipo. Aunque la evaluación del desempeño es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la ED se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis una evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. (Robert, 2005, pág. 32).

La herramienta es un sistema formal y confiable que enfatiza el puesto más no en la persona, lo que permite tener resultados reales que generan acciones para la potencialización y desarrollo de competencias en el personal para el desarrollo y éxito de la institución.

Existen varios tipos de evaluación de desempeño. El presente proyecto se inclina a la evaluación de 180 grados, que según Martha Alles es la “Evaluación en la cual

una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados” (Alles, 2006, pág. 213).

La herramienta de evaluación de 180° se inclina a las competencias laborales y los evaluadores son el jefe y los pares siendo la mitad de evaluadores en relación a la herramienta de 360°, centrándose en la relación entre supervisor y supervisado, al igual que con sus pares, esto permite obtener información de primera mano por el hecho de que los evaluadores son las personas que trabajan de manera directa y diaria con el evaluado.

Al ser una evaluación de 180° mide las competencias laborales el autor las define como “competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2005, pág. 32).

La característica subyacente, que se menciona, se refiere a algo innato o natural de la persona, los cuales se presentan en situaciones que ameriten su utilización, también se refiere al estándar de efectividad los cuales son parámetros ya pre establecidos en el medio con tipos de grados los cuales califican dependiendo de la realidad del resultado.

El objetivo principal al ser creada la herramienta fue generar desarrollo continuo a la institución y al personal; los beneficios que se obtiene al ser implementada la evaluación es el medir competencias que se da por sentado que el personal posee,

mas no estaba medido y sustentado de manera científica; por lo tanto con los resultados que se obtuvieron se conoció la brecha existente del perfil real con el ideal, lo que generó datos reales y confiables para futuras aplicaciones de actividades o proyectos relacionados.

Entre los proyectos que se visualiza aplicar en el futuro, se puede mencionar la potencialización de competencias que permitan a los colaboradores y la institución un desarrollo profesional, con las acciones de mejora.

Por último, la herramienta permite accionar en decisiones complejas para la institución en lo que se refiere a mantener o desvincular al personal por bajo rendimiento o brechas existentes entre el perfil ideal que la compañía necesita, y el real que posee el colaborador.

4. Objeto de la sistematización

Lo principal que se requiere del presente proyecto es implementar la herramienta de evaluación de desempeño de 180° en la Unidad Educativa William Blake para todo el personal, con el fin de conocer el desempeño en sus funciones, tomando de base las competencias laborales, con este resultado podremos conocer los factores potenciales y puntos de mejora, para en un futuro implementar proyectos para el crecimiento del trabajador en el aspecto laboral y personal.

El presente proyecto duró aproximadamente cinco meses, en los cuales se ha realizaron una serie de actividades que ayudan a llegar al fin de este trabajo, a

continuación, se describe en forma sucesiva y continua, todas las actividades esenciales que se ejecutó.

Tabla 1.
Actividades esenciales del proyecto

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Contextualización de la institución.	Conocer el quehacer de la institución, a que población se dirige sus servicios, los beneficiarios y participantes del proyecto, y los procesos que se están aplicando en la actualidad dentro de la institución.
2	Detección de necesidades	Se expuso las necesidades actuales dentro de la institución, esta información nos permite focalizar y guiar en un tema para el presente proyecto.
3	Levantamiento de información	Para conocer las necesidades emergentes de la institución se realizó actividades para levantamiento de información, con las siguientes herramientas a) Entrevistas: La herramienta fue semi estructurada, se aplicó a los administrativos y coordinadores de cada área académica, la cual nos permitió conocer la percepción de los colaboradores referente a las necesidades en el tema de talento humano. b) Encuesta: Esta herramienta tenía preguntas cerradas, se aplicó a un muestreo de toda la institución. c) Revisión de documentación: Se revisó toda la información y procesos con la que cuenta la institución, referente a recursos humanos.
4	Análisis de información	Con la información obtenida en el paso anterior, procedimos a analizar todos los datos, llegando a la conclusión que no se aplica algunos subsistemas de recursos humanos con sus funciones dentro de la institución, sino que es percibido por el personal solo como el departamento que genera los roles de pago y contratación o desvinculación del personal, perdiendo de vista el desarrollo humano.
5	Diseño de la Herramienta.	En este paso se realizó la estructuración de la herramienta, se actualizó la información obtenida y se formó la evaluación, se conforma con dos competencias comunes del nivel y desglosando en tres competencias de cargo. A continuación se elabora la política de aplicación y socialización con todos los colaboradores de la institución
6	Socialización de la herramienta	En este punto se realizó una reunión con todo el personal de la institución, para explicar los objetivos, proceso de aplicación, reglas y responsabilidades, los resultados que acciones futuras van a ocasionar y de esta manera eliminar la mitología de pensar que los pueden desvincular de la institución.
7	Aplicación de la herramienta	Se aplica la herramienta de evaluación a todo el personal de la institución.

8	Análisis de los resultados	Se realiza la tabulación y análisis de los resultados.
9	Análisis del proceso	Evaluación del proceso, cumplimiento, dificultades y las soluciones generadas para alcanzar el objetivo.
10	Entrega de informe	Entrega de toda la evaluación a dirección, para la aplicación de futuros proyectos.

Elaborado por: Caiza D., (2017)

5. Metodología de la sistematización

En la intervención del proyecto se utilizaron varios instrumentos para recolección de información, los mismos que se fueron modificando de acuerdo a la necesidad del caso para optimizar tiempo y recursos. Todos los hallazgos encontrados fueron plasmados en el presente proyecto, esta información que nos permitió llegar al objetivo principal de la sistematización.

Se empezó por utilizar la herramienta, lista de referencia de especificaciones, se la utilizó con el Director General en primera instancia, a continuación, se cita al autor Manuel Suarez, quien define como:

Formato de registro construido especialmente para obtener datos relativos a un tema determinado (problema, fallo, situación, proceso), de tal forma que sea sencillo el registro sistemático de tales datos y que por lo tanto se pueda comprender con claridad el problema o situación que se estudia para facilitar su representación en una tabla o grafico posterior. (Suarez Barraza, 2007, pág. 332).

Se utilizó dicha herramienta con la finalidad de conocer de primera mano con el Director General la percepción que tiene de las necesidades que presenta la institución en lo que se refiere a procesos de talento humano, que subsistemas debían ser modificados y otros implementados permitiendo el mejor desarrollo de la institución y sus colaboradores. De esta manera conjuntamente con el director se desplegó una serie de necesidades para llegar al cumplimiento anual de los objetivos estratégicos de la institución, al generarse una serie de temas que se debía poner interés en los temas más emergentes que necesitaban de atención e intervención en el menor tiempo posible, y entre ellos estuvo la evaluación de desempeño.

Por consiguiente, se utilizó la entrevista, este método nos permite obtener información directa de los involucrados, nos guiamos con la siguiente definición.

La entrevista es un cambio verbal que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, de su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico. (Naoum, 1986, pág. 7).

Para conseguir datos relevantes de los procesos que maneja el área de talento humano se aplicó al director y rector de la institución, quien maneja dicha información y tiene latente relación con el personal; la entrevista que se utilizó fue semi estructurada, con preguntas abiertas dando forma en el transcurso y desarrollo de la misma, siendo en la mayoría del tiempo escucha activa de la información proporcionada y en ocasiones se necesitaba por parte del entrevistador preguntas para

resolución de dudas y profundización del tema que se iban presentando a lo largo del diálogo la cual estaba basada en la información necesaria para el proyecto.

La tercera técnica utilizada fue las encuestas a los colaboradores; el autor Grasso lo define como:

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. ... Asimismo, la encuesta permite obtener datos de manera más sistemática que otros procedimientos de observación. Hace posible del registro detallado de los datos. (Grasso, 2006, pág. 13).

Esta técnica recoge información requerida de manera universal a la población aplicada, siendo una herramienta que abarca de manera rápida a un grupo de población extensa, con preguntas comunes, es por ello que se consideró como una opción viable y ágil para poder cubrir todo el personal en menor tiempo, pero con la calidad y confiabilidad, debido a que los colaboradores son los que poseen la información requerida para el tema a tratar. Se aplicó a los docentes y administrativos para conocer la perspectiva de labor del área de talento humano.

Y por último pero no menos importante se revisó y utilizó toda la documentación con la que cuenta la institución en relación a los subsistemas de talento humano, dicha información es relevante para el desarrollo del proyecto, debido a que guarda datos de interés como es el hecho del desarrollo del trabajador

durante el tiempo de su permanencia en la institución, el manual de funciones el cual cuenta con el perfil requerido para cada cargo que cuenta la institución y de esta manera relacionar lo ideal con lo real y conocer la brecha existente entre estas dos posturas, permitiendo realizar acciones dependiendo el caso, el diccionario de competencias es un documento fundamental para las actividades del proyecto, proporcionando definiciones globales de las competencias que se manejan en la institución, en el diccionario realizamos actualizaciones de conceptos y en algunos cargos cambio de competencias que tengan relación más estrecha con el perfil requerido, tomando de guía el manual de funciones que ha sido actualizado hace poco tiempo.

En la utilización de cada herramienta se fue modificando a la necesidad de información requerida permitiendo obtener información verídica y clara, la cual dio la marcha inicial para la ejecución del presente proyecto en la Unidad Educativa.

En la creación de la herramienta de evaluación de desempeño, su objetivo era tener un medio que registre el desempeño de los colaboradores en el aspecto laboral y todo lo que ello conlleva. Para llegar a la implementación de la evaluación seguimos un camino exhaustivo, que nos permitió alcanzar nuestro objetivo planteado, con actividades en cada paso que fueron fundamentales y obtuvieron información indispensable para el éxito del presente proyecto.

Empezamos por el paso fundamental que era el diagnosticar las necesidades de la institución y entre las opciones presentadas se identificó que la más emergente y la base para algunos otros procesos que requerían atención era la evaluación de

desempeño, entonces el siguiente paso que dimos fue seleccionar la teoría en la que nos íbamos a basar y que se alinee a la realidad institucional, es por ello que escogimos la evaluación de desempeño de 180° de Martha Alles. Se diseñó la herramienta, para que el proceso no cuente con contratiempos o falta de información de los colaboradores se realizó la socialización de la herramienta con todos los participantes y por último se aplicó la herramienta a todos los colaboradores de la institución.

La escala de medición, se estableció de la siguiente manera:

Tabla 2.
Tabla de medición de la evaluación

GRADO DE MEDICIÓN			
REFERENCIA CUALITATIVA	REFERENCIA CUANTITATIVA	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
A	4	Cumplimiento muy eficiente	Se aplica al colaborador cuyo desempeño en el ítem descrito es continuamente excepcional.
B	3	Cumplimiento eficiente	Se aplica al colaborador cuyo desempeño en el ítem descrito está dentro de lo esperado.
C	2	Cumplimiento medio	Se aplica al colaborador cuyo desempeño en el ítem descrito es menos de lo esperado pero con esfuerzo y apoyo puede realizar.
D	1	No cumple	Se aplica al colaborador cuyo desempeño en el ítem descrito es continuamente insatisfactorio.

Elaborado por: Caiza D., (2017)

Los evaluadores fueron los siguientes: jefe, pares, y autoevaluación, en los casos donde no existe pares solo se aplicó autoevaluación y superiores, en la tabulación de datos se divide por evaluadores de cada competencia dando un resultado final, el cual genera la gráfica que permite comparar las competencias reales o medidas con la ideal del perfil.

El peso de cada evaluación varía de acuerdo al evaluador, la evaluación de jefe tiene el peso de 70%, pares 20% y autoevaluación 10%, en el caso de no existir pares el peso cambia a jefe 80% y autoevaluación 20%.

6. Preguntas claves

6.1. Preguntas de inicio

- ¿Qué motivó la implementación del proyecto en la Unidad Educativa William Blake?
- ¿Cómo se elegirán los beneficiarios del proyecto?
- ¿Qué teoría se va a utilizar en el proyecto?

6.2. Preguntas interpretativas

- ¿El modelo teórico aplicado a la herramienta, se apega a la realidad de la institución?
- ¿Cómo ha influenciado la aplicación de la evaluación en las relaciones interpersonales entre los involucrados directos?
- ¿Qué reacción presentaron los directivos frente a los resultados?

6.3. Preguntas de cierre

- ¿Qué impacto se produjo a partir de la aplicación de la herramienta en los beneficiarios?

- ¿Qué medidas o acciones se aplicó para trabajar en los resultados de la evaluación de desempeño?
- ¿Cómo se benefició el personal de la Unidad Educativa William Blake?
- ¿La herramienta de evaluación de desempeño creada es útil para ser aplicada en futuras ocasiones?

7. Organización y procesamiento de la información

En la Unidad Educativa el área de recursos humanos no tenía prioridad en el bienestar del colaborador en el aspecto humano, más bien hacia la administración del personal; manejando lo referente a pagos y contrataciones, perdiendo de vista el desarrollo humano y profesional, al aplicar el proyecto se está dando un giro al área, dando prioridad al personal en su bienestar laboral.

Es por ello que se decidió empezar con el subsistema de evaluación de desempeño que permita tener medidas de desempeño de los colaboradores ya sea potenciales o por mejorar, al tener estos resultados permite a la institución realizar acciones que motiven y desarrollen a los beneficiarios, al igual que dar apoyo en la toma de decisiones sobre el futuro del personal en la institución evitando la subjetividad del jefe inmediato. Adicional a esto también permite conocer los trabajadores potenciales que se pueda encomendar actividades para el desarrollo institucional.

El diseño de la evaluación se divide en dos partes; en la primera están las competencias por nivel y en la segunda parte las competencias por cargos. Al diseñar

la evaluación de desempeño se tomó en cuenta información de cada cargo y puesto, por lo tanto existe 6 evaluaciones con diferentes competencias. La división jerárquica que se maneja en la institución son: en el nivel de ejecutivos se encuentran los cargos de director y rector en el nivel medio se encuentra inspector, coordinador académico y psicóloga educativa y para el nivel inicial docentes y secretaria.

La tabla de medición está dividida en 4 niveles siendo A4, B3, C2, D1, de manera más explicativa está en la tabla expuesta anteriormente.

Al contar con poco personal la aplicación de la evaluación se realizó de la siguiente manera: para ejecutivos son dos jefe y autoevaluación porque no cuentan con pares, en cargos medios e inicial tienen las cuatro evaluaciones que son jefe, autoevaluación y dos pares, con excepción de la secretaria que no cuenta con pares por tal motivo también tiene dos evaluadores jefe y autoevaluación.

Para aplicar la herramienta se realizó una socialización previa del manejo como evaluador y evaluado, explicando cual es el fin de su aplicación y las acciones a realizar posteriores a los resultados. También la importancia de la honestidad al responder la evaluación y consecuencias si no eran aplicadas de manera correcta. Se dio una explicación de la calificación y el manejo de la tabla de medición al Director General, con el fin de que esta herramienta sea útil por un lapso de tiempo extenso que permita cambiar el accionar y la percepción que tienen frente al área de talento humano.

Los evaluadores tuvieron una pequeña charla del manejo de la retroalimentación a los evaluados referente a los resultados obtenidos, el manejo de esta información es importante para la aceptación del personal y la predisposición frente al tema como describe el presente autor:

La retroalimentación favorece la motivación al demostrar objetivamente a los empleados lo que se ha hecho, si se está desempeñando correctamente y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento, si es que está por debajo del promedio o ser más eficiente...La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran su frustración y su satisfacción. La retroalimentación por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales. (Sarries Sanz y Casares García, 2008).

El manejar adecuadamente los resultados y exponerlos al evaluado con una comunicación eficaz permite que la información sea procesada y se tomen correctivos si es necesario, al terminar con la incertidumbre de los resultados de la evaluación permite al colaborador calmar sus emociones y accionar en los puntos que tuvo observaciones para así mejorar su desempeño y aportar al crecimiento y desarrollo tanto como institucional y personal.

La aplicación del proyecto fue en las dos instituciones que cuenta el plantel en diferentes direcciones, en el edificio principal funciona los niveles superiores y en el segundo edificio todo el nivel básico, en la sala de profesores en los cuales se fue

realizando pequeños grupos dependiendo del tiempo que tenían entre clase y clase, con el apoyo permanente del director general en el establecimiento central y la rectora en el otro, y sin duda la participación activa de la persona que realiza el proyecto para resolver cualquier interrogante que se presente en el proceso de aplicación.

Al culminar la aplicación de la herramienta se obtuvieron los resultados que a continuación se redactan, distribuyendo los actores del proceso dependiendo de cada nivel jerárquico, con sus debidas excepciones.

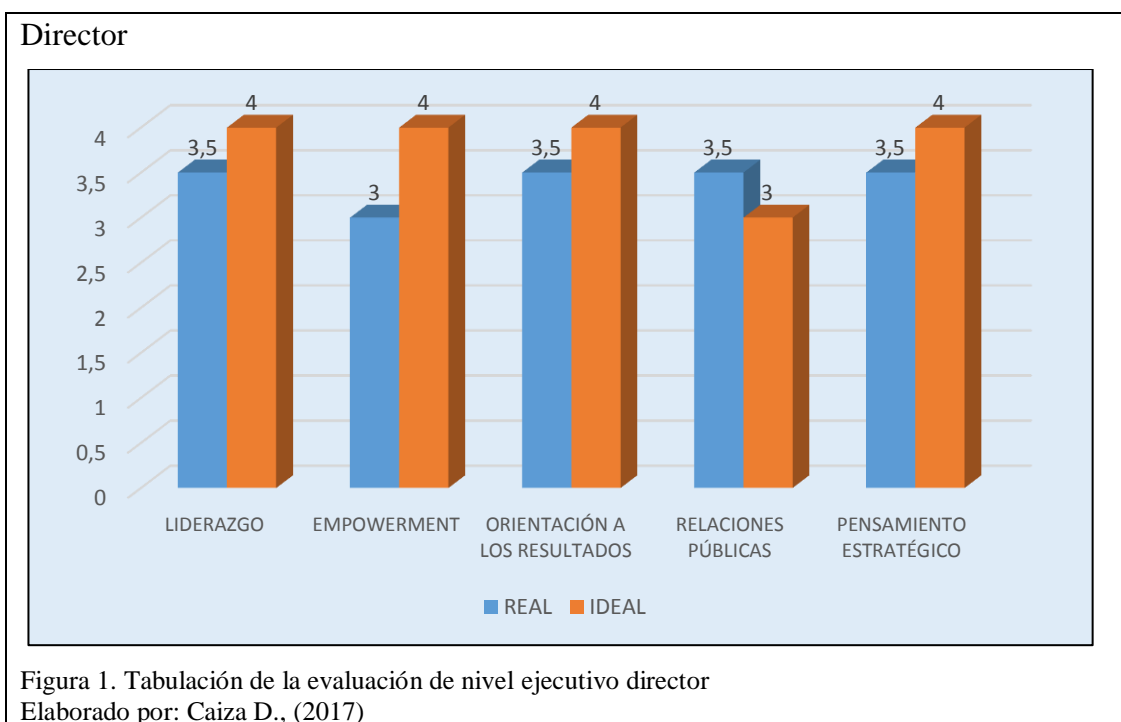
Se dividió en tres niveles jerárquicos, el primero fue los ejecutivos en los cuales se encuentra el director general y rector; en los mandos medios integran el inspector, psicóloga y coordinador académico y por último nivel inicial que pertenecen los docentes y secretaria.

Los evaluadores fueron los siguientes: jefe, pares, y autoevaluación, en los casos donde no existe pares solo se aplicó autoevaluación y superiores, en la tabulación de datos se divide por evaluadores de cada competencia dando un resultado final, el cual genera la gráfica que permite comparar las competencias reales o medidas con la ideal del perfil.

El peso de cada evaluación varía de acuerdo al evaluador, la evaluación de jefe tiene el peso de 70%, pares 20% y autoevaluación 10%, en el caso de no existir pares el peso cambia a jefe 80% y autoevaluación 20%.

Por facilidad didáctica desglosaremos los resultados en orden de nivel jerárquico de la institución, por consiguiente empezaremos por:

Director General



El primer factor expuesto en la evaluación fue la competencia de liderazgo, siendo una competencia de nivel ejecutivo, la cual comparte con la rectora. En la evaluación el director presenta una leve brecha entre el perfil ideal y el real, demostrando que el dominio de la competencia es muy eficiente, reflejando que su labor en liderazgo es eficaz y eficiente para cumplir con los objetivos.

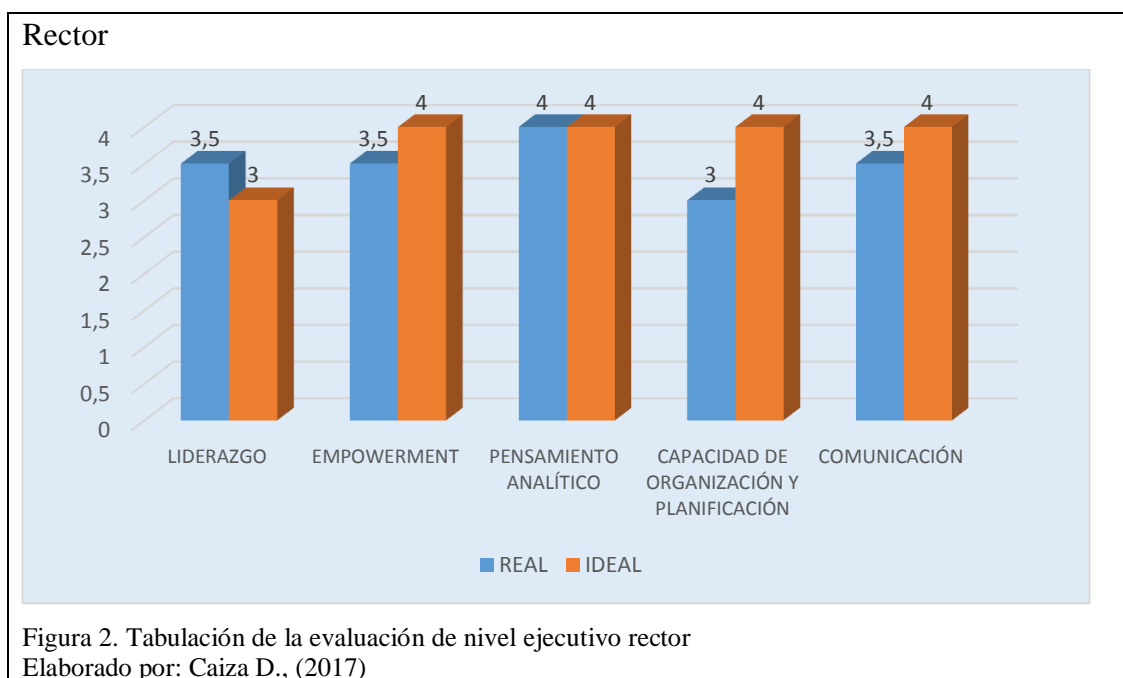
En la segunda competencia en un nivel eficiente, en sus labores tiene la habilidad de direccionar a su equipo de trabajo para generar crecimiento de sus subordinados y alcance de la meta, y se involucra en todo proceso sin importar los resultados positivos o negativos pero siendo soporte de su equipo.

En cuanto a lo que se refiere a orientación a resultados presenta un dominio muy eficiente de la competencia, en sus actividades al momento de entregar resultados, proporciona valor agregado a sus funciones, en la toma de decisiones es ágil y modifica actividades que no esté funcionando adecuadamente para llegar al objetivo.

En lo que se refiere a relaciones públicas, sobrepasa las expectativas del perfil generando un valor agregado a sus funciones, facilidad para crear o mantener relaciones sociales con personas influyentes que pueden dar beneficios a la institución estimulando el desarrollo y crecimiento institucional.

Por ultimo tenemos el pensamiento estratégico, un componente importante para el cargo por sus funciones de confianza, el dominio de dicha competencia tiene una brecha mínima en comparación con el perfil ideal demostrando tener un cumplimiento muy eficiente de la competencia, al enfrentarse a situaciones críticas tiene acciones inmediatas e incluso preventivas para evitar afectación a la gestión de la unidad educativa. Por lo general está un paso delante de las diferentes situaciones lo que le permite aprovechar las oportunidades que se presente en el beneficio institucional.

Rector



En la competencia de liderazgo el rector tiene un nivel más alto del requerido en el perfil, lo que demuestra su habilidad de coordinar con éxito a su equipo de trabajo generando un adecuado clima laboral y motivación para los subordinados con el objetivo de alcanzar las metas trazadas, de manera eficaz y triunfante.

En lo referente a empowerment, tiene habilidad de proporcionar de manera oportuna las responsabilidades al grupo y aprovechar de las competencias con potencial que poseen los miembros del equipo para lograr los objetivos en el menor tiempo posible.

Al referirnos a pensamiento analítico nos referimos a que tiene facilidad de entendimiento y resolución de problemas en el menor tiempo posible y con la utilización mínima de los recursos que cuenta, al descomponer el problema en partes

le permite conocer cada detalle y eso le favorece para accionar en el punto donde se dio el incidente crítico y de esta manera evitar mayores consecuencias.

En capacidad de planificación y organización generó resultados positivos acercándose al perfil ideal, lo que significa que al plantear metas lo realiza de manera secuencial, ordenada, prioritaria y previniendo recursos que se necesitan y las posibles complicaciones en su gestión.

Por ultimo contamos con la competencia de comunicación, esta habilidad se refiere a lo oral y escrito, utilizando técnicas y estrategias en la información impartida que ayuden a proporcionando de manera concisa y clara evitando malos entendidos al receptor y que esto pueda provocar problemas innecesarios.

Inspector

Llegamos a la segunda fase de la jerarquización, los cuales son cargos medios que cuenta la institución.

Contiene competencias comunes de nivel y competencias individuales de cargo que a continuación se redacta los resultados.

Inspector

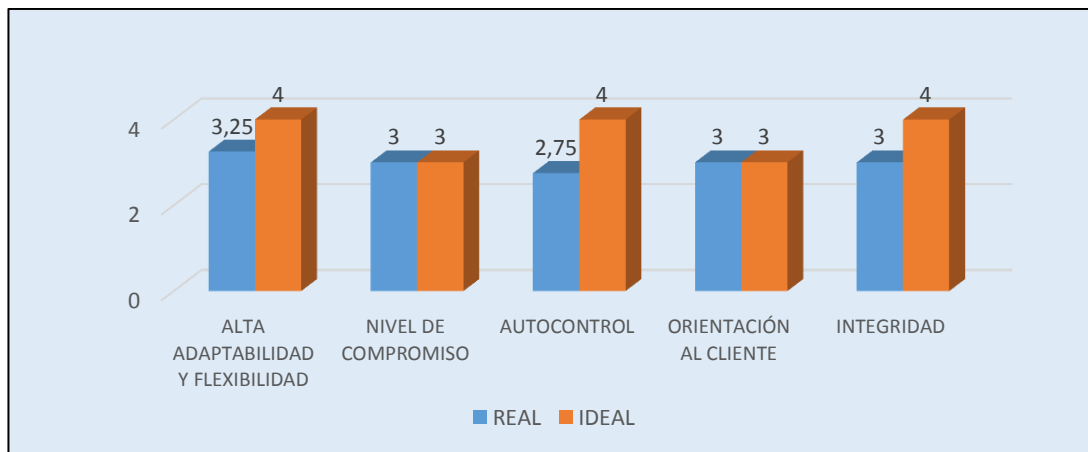


Figura 3. Tabulación de la evaluación de nivel medio inspector
Elaborado por: Caiza D., (2017)

En la primera competencia de alta adaptabilidad y flexibilidad, presenta una pequeña brecha en el perfil idea y real, aplica la competencia de manera eficiente requerida por el cargo, tiene capacidad de adaptarse a personas y medios en los que se desarrolla, toma acciones frente a situaciones que no están encaminadas de la manera correcta con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

El nivel de compromiso se puede observar en el grafico que está alineado al ideal, generando apoyo completo a la institución respetando reglas y normas que profesa la unidad educativa, en cuanto a situaciones críticas toma acciones equitativas que permita negociar de manera que las dos partes ganen y da seguimiento hasta dar por concluido el proceso.

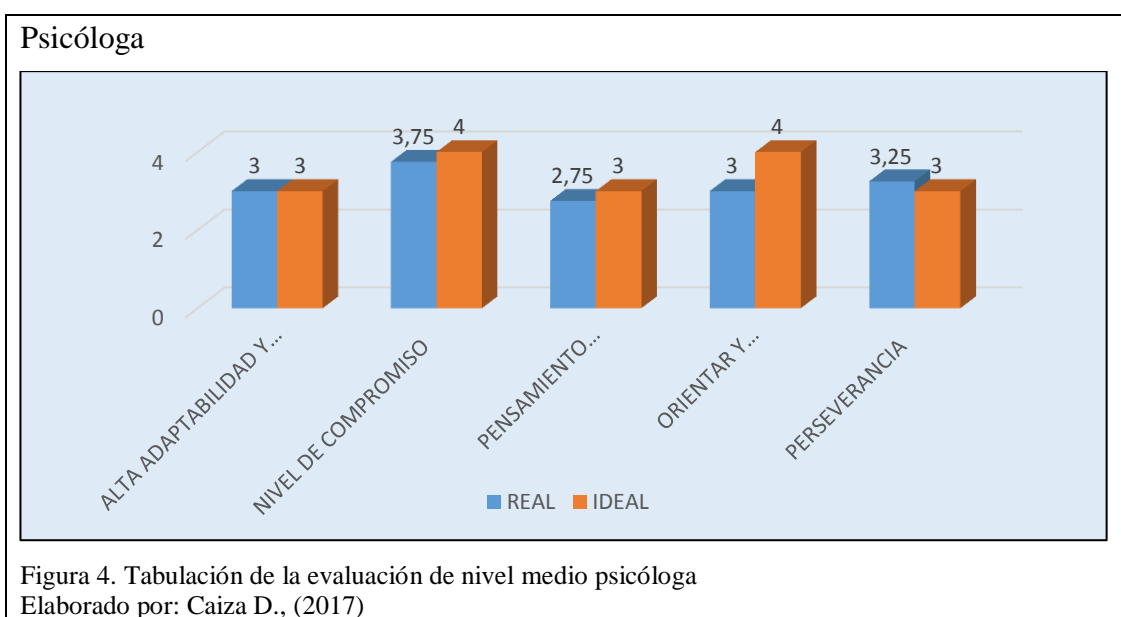
Presenta cierta dificultad para dominar la competencia de autocontrol, al presenciar situaciones críticas genera cierto conflicto en el control de sus emociones y requiere un lapso de tiempo para restablecer la serenidad y evitar actitudes negativas, se debe tomar en cuenta que el dominio de esta competencia es importante

para sus funciones, debido a la naturaleza del cargo y su obligación de mantener el orden en la institución entre estudiantes.

En orientación al cliente presenta vocación de salvaguardar los interés del resto de personas, en particular de los estudiantes quienes tiene a su cargo al igual que los padres de familia, utiliza todos los esfuerzos posibles para prestar ayuda o atención a la necesidad de las personas.

En lo que se refiere a integridad sus actitudes están alineadas a los valores que predica, los dos van de la mano para ser un ejemplo a los estudiantes, en situaciones de toma de decisiones antepone su honestidad realizando averiguaciones de las partes involucradas antes de dar un veredicto final.

Psicóloga



En alta adaptabilidad y flexibilidad presenta una igualdad entre lo ideal y lo real, tiene facilidad de adaptarse en corto tiempo a diferentes situaciones o personas que se le presenten, genera un buen desempeño de sus funciones, al tener flexibilidad en situaciones críticas le permite accionar de inmediato a lo que se presente.

En nivel de compromiso, demuestra responsabilidad ante todo lo que conlleva pertenecer a la institución. Frente a problemáticas procura ser equitativo y considerado con la situación del otro, da seguimiento para el cumplimiento del trato acordado.

En pensamiento analítico obtuvo una buena puntuación lo que nos indica su manera de manejar situaciones o problemas desglosando hasta lo más micro que pueda llegar y de esta manera no perder de vista ningún detalle que con el proceder del tiempo pueda provocar obstáculos para el cumplimiento exitoso de sus funciones u objetivos.

En cuanto a desarrollar y orientar a otras personas su manejo es eficiente, recordemos que es una competencia importante para el cargo por el mismo hecho de su función principal la cual es orientar a los estudiantes y dar apoyo cuando estos lo requieran más allá de temas académicos, y potencializar sus habilidades o destrezas las cuales le servirán en su futuro.

Y por último la perseverancia de una u otra manera esta va de la mano con la competencia anterior por el hecho de dar seguimiento hasta su conclusión en todo tema en especial a los estudiantes que lo requieran.

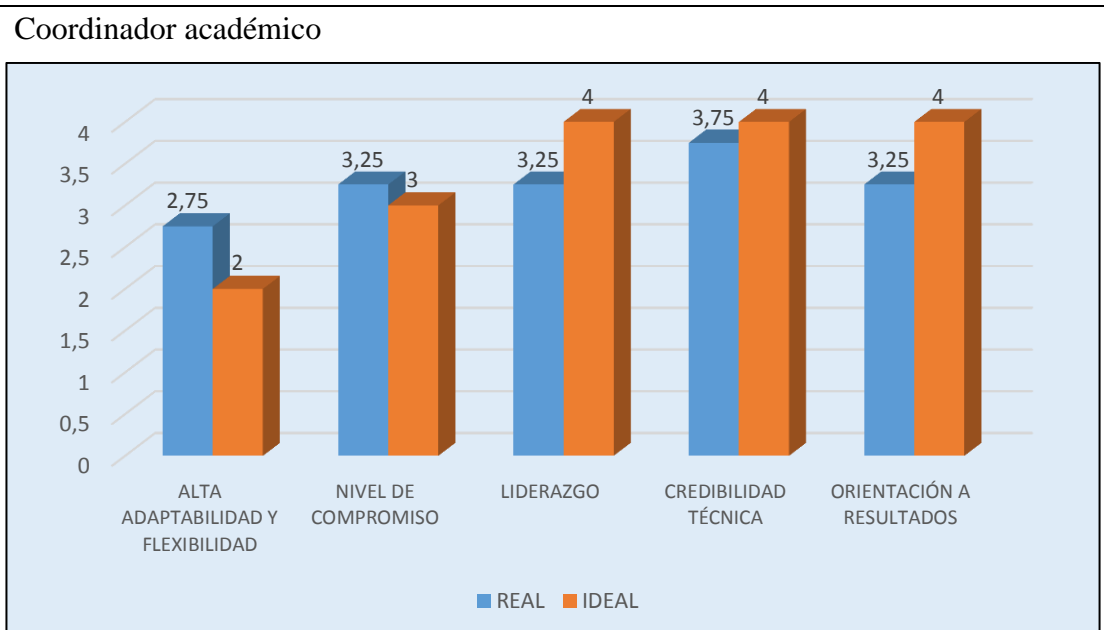


Figura 5. Tabulación de la evaluación de nivel medio coordinador académico
Elaborado por: Caiza D., (2017)

La coordinadora en su competencia de alta adaptabilidad y flexibilidad, presenta potencialidad, al enfrentarse a cualquier situación, ambiente o grupo de personas luce comportamientos acordes del momento, teniendo fácil desenvolvimiento en sus funciones y por tal motivo agilidad en alcanzar sus metas.

En cuanto a nivel de compromiso también ha superado a la estadística, eso significa que está comprometida y de acuerdo totalmente de los lineamientos que tiene la institución y todo lo que ello conlleva. Al igual que en sus funciones que tiene un seguimiento continuo hasta que esté concluido con éxito.

En liderazgo presenta una cierta dificultad, recordemos que el cargo tiene dentro de sus funciones coordinar a los maestros en el aspecto académico, por el mismo hecho de ser personalidades diferentes con criterios individuales, llegar a un consenso en corto tiempo es realmente dificultoso, y luego dar seguimiento al trabajo

de los miembros del equipo que tiene a su cargo dando observaciones si es necesario, para llegar a su fin principal que es el cumplimiento satisfactorio.

En lo que se refiere a credibilidad técnica, al aplicar los conocimientos técnicos los realiza sin problema demostrando su fácil manejo, lo que permite que los destinatarios de la información despejen dudas o interrogantes que en el futuro puedan generar conflicto, de esta manera el receptor interioriza el conocimiento adquirido con seguridad de un especialista en el tema.

En la competencia de orientación a resultados presente habilidad para cumplir los objetivos en el menor tiempo posible y con lo mínimo de recursos necesarios y esto transfiere a su equipo generando interés y alto rendimiento en el proceso de cumplir metas.

Docentes

A partir de aquí en la jerarquización es el nivel inicial, en estos datos se realizó una tabulación general de todos los docentes debido a que manejan las mismas competencias de nivel y cargo a continuación el cuadro global.

Promedios docentes



Figura 6. Tabulación de la evaluación de nivel operativo docentes

Elaborado por: Caiza D., (2017)

Al ser el nivel inicial con más personal en el cargo se realizó una tabulación y análisis general del cargo, siendo las observaciones proporcionales para los docentes en general.

En la competencia capacidad de organización y planificación, nos indica que es aplicada al momento de trazar objetivos o acciones aplicando técnicas que le ayuden a llevar el proceso de manera secuencial, ordenada y eficaz, aunque les genere esfuerzo al realizar, pero lo logran.

En cuanto a innovación demuestra que en las materias o temas que tienen a su cargo no innovan periódicamente con nueva información, técnicas o ideas que vayan a la vanguardia. Obstaculizando de cierta manera el desarrollo de la institución y conocimiento de los estudiantes.

Al tomar iniciativa en situaciones que se presentan dentro la institución o en su puesto de trabajo les genera dificultad, en situaciones críticas requieren del apoyo del coordinador académico, inspector o psicóloga de la institución, para dar solución óptima.

En aprendizaje continuo dominan a la perfección la materia en la que están especializados, reproducen su conocimiento a los estudiantes con técnicas de enseñanza que le permitan absorber el tema al estudiante, al tener dudas realiza investigaciones que le ayuden a clarificar, aunque el intervalo de tiempo es extenso.

En esta destacan con buen puntaje a comparación de los otros, lo que indica que controlan los deberes y obligaciones de los estudiantes que están a su cargo, otorgan responsabilidades a los alumnos, cuidan su comunicación para que el mensaje sea recibido adecuadamente y permita al estudiante la recepción clara y simple para su ejecución.

Secretaria

En este cargo maneja competencias de nivel y de cargo únicas por la naturaleza de sus funciones, se debe recordar que la calificación fue hecha por dos evaluadores que son jefe y autoevaluación, debido a que este cargo no cuenta con pares por lo tanto el peso de calificación es 80% y 20% respectivamente. Para poder observar las puntuaciones observar anexo 12

Secretaria

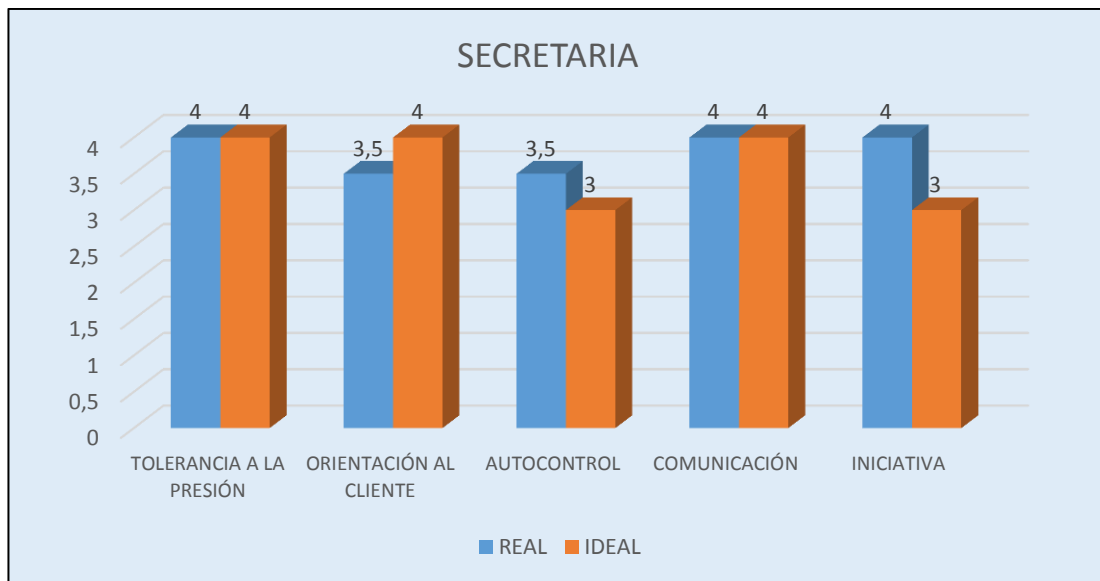


Figura 7. Tabulación de la evaluación de nivel operativo secretaria
Elaborado por: Caiza D., (2017)

En la primera competencia de tolerancia a la presión, se puede observar la alineación que se da entre lo real e ideal del perfil, al aplicar en sus funciones genera comportamientos adecuados a situaciones críticas o que demanden presión, no pierde su nivel de rendimiento en las situaciones que se presenten.

En la competencia de orientación al cliente tiene una brecha pequeña con lo ideal, se debe tomar en cuenta que es una competencia desarrollada para este puesto debido a que demanda constantemente interactuar con los padres de familia, proveedores, docentes, maestros, o futuros miembros de la institución, presenta predisposición continua para resolver las necesidades del otro que estén en sus posibilidades.

En autocontrol tiene habilidad para controlar las emociones frente a incidentes críticos que se puedan presentar, esto le permite no perder su potencial en sus funciones frente a estas situaciones, en el gráfico se puede observar que tiene sobrevalor del que está establecido para su perfil.

Es importante el dominio de la competencia de comunicación debido a que al estar dentro de sus funciones el manejo constante de información confidencial, debe ser utilizada de manera prudente, y si se hiciera lo contrario podría perjudicar a la institución o colaborador dependiendo el caso. Al manejar adecuadamente la expresión escrita u oral, la información requerida es entregada con datos claros y concisos, por lo tanto se puede evitar cualquier inconveniente de interpretación.

Por último iniciativa, en esta competencia también destaca al ser su puntaje mayor de lo esperado por su perfil, indicando que al realizar actividades de interés institucional emprende acciones sin previo pedido dando un valor agregado a sus funciones y aportando al éxito institucional.

La finalización de las tabulaciones y análisis de la información, se entregó los resultados a dirección general, para emprender los planes de acción referente a los resultados, que permitan mejorar el desempeño o potencializar dependiendo el caso, con el propósito de éxito institucional.

8. Análisis de la información

Los resultados de la mayoría de los colaboradores se encontraban dentro del rango a excepción de los docentes que presentaban promedios intermedios, presentando puntos de mejora en los cuales se debe trabajar, en especial en la competencia de innovación que fue la que obtuvieron el menor puntaje, demostrando ser tradicionalistas con su conocimiento prolongando la actualización y repitiendo la

misma aunque ya se encuentre caduca, no perdamos de vista que la misión de la institución es educar a niños y jóvenes, entonces esto nos genera obstáculos para que la institución crezca y de esta manera cumplir con los objetivos estratégicos, al poder obtener las falencias que se tiene en el desempeño del personal, ayuda a la dirección al momento de tomar acciones para solucionar de una manera óptima los inconvenientes que se van presentando en el camino.

Al presentar el informe existió compromiso por parte de dirección en implementar proyectos que antes no eran aplicados por falta de conocimiento, que permitan desarrollar las competencias que presentan dificultad; por lo que este proyecto empezará con el nivel inicial, para continuar de manera ascendente en los niveles jerárquicos en cada cargo.

Al realizar un análisis general de los resultados obtenidos después de la aplicación de la evaluación de desempeño, en el nivel de ejecutivos al ser la autoridad máxima de la institución, y en los resultados sobre pasar el nivel ideal lo que demuestra un alto profesionalismo al cumplir sus funciones que fueron designadas en su cargo, y también el compromiso que tiene con la institución. Al tener alrededor de un 85% de superioridad, en las competencias evaluadas, nos demuestra un alto potencial para su desarrollo laboral tanto en el presente como en el futuro. En tal sentido, se convierten en candidatos idóneos para aplicar un programa de High potentials, al aplicar este programa la institución se compromete en proporcionar la preparación adecuada y acompañamiento de profesionales del tema a lo largo del proceso para concluir con total éxito, y como complemento de ello

vincular un sistema anual de incentivos, en el que el desarrollo potencial pueda justificar un tanto por ciento como bonificación en su rol de pagos.

En el nivel de mandos medios, se observa en la evaluación que llegan a cumplir con el ideal y en pocas competencias sobre pasan la expectativa. En este nivel se debería trabajar más para desarrollar las aptitudes y permitir un desenvolvimiento adecuado en el desempeño de sus funciones. Las competencias que se manejan en estos cargos son importantes y se debería tener un alto nivel de dominio, debido a que este personal son quienes tienen contacto directo con estudiantes, padres de familia y docentes, siendo los encargados de entregar un servicio con excelencia, al igual de solucionar conflictos que se presenten, y hacer respetar normas y valores que profesa la Unidad Educativa.

Por último, pero no menos importante, tenemos a los docentes, el dominio de las competencias tiene un 90% de superioridad entre lo ideal y real, demostrando un manejo excelente de los conocimientos que imparten, acompañados de respeto y afinidad con los estudiantes, lo que permite facilidad en el trabajo diario.

En los docentes se podría aplicar el programa de planes de carrera, se beneficiaría las dos partes, el establecimiento contar con un equipo unido, comprometido y motivado, aumentando la retención de grandes talentos humanos importantes conllevando impactos en la rentabilidad institucional, y los colaboradores con una visión de oportunidades que pueden acceder para su crecimiento profesional y personal.

Segunda Parte

1. Justificación

El diseño e implementación del presente proyecto en la Unidad Educativa es significativo, debido a que da apertura a la aplicación de subsistemas de Recursos Humanos, que todavía no han sido implementados y que son fundamentales para el desarrollo del personal de la institución, como plan carrera, capacitación entre otros. Los resultados obtenidos nos permiten conocer los factores potenciales y puntos de mejora que requiere el personal, para accionar frente a esto dependiendo de cada caso, con el claro objetivo de cumplir con éxito el que hacer de la institución.

En el diagnóstico aplicado en la institución se identificó que las funciones del área de Recursos Humanos eran meramente de administración, es decir pagos a los colaboradores y contratación o desvinculación del personal, dejando de lado el desarrollo y potencialización del personal, lo que generaba limitación subjetiva del jefe inmediato en la toma de decisiones, sin llevar un proceso técnico o basado en políticas de desempeño.

Por el análisis expuesto, se determinó la importancia de implementar en la institución la evaluación del desempeño, por tal motivo es elemental conocer que:

Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual y de equipo. Aunque la evaluación del desempeño es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de

la ED se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis una evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. (Robert, 2005).

La evaluación es fundamental para poder conocer las falencias que al colaborador no le permite dar un desempeño adecuado en sus actividades, y al tener el conocimiento de aquello se puede corregir en el camino con acciones necesarias para su desarrollo exitoso, de esta manera permite cumplir metas y objetivos. Pero también tenemos el otro lado de la situación y es el hecho que se descubre factores potenciales del colaborador, que benefician a la institución y pueden dar un valor agregado en alcanzar los objetivos, como nos expresa la siguiente cita.

“Es una apreciación sistemática, periódica, estandarizada, y cualificada, del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja” (Reis, 2007, pág. 87).

La evaluación aplicada en la Unidad Educativa es de 180° la cual se basa en competencias laborales de cada cargo evaluado, se estandariza en diseño pero se cambia las competencias por nivel y por cargos, debido a que cada perfil requiere diferentes aptitudes y niveles de dominio. Se pretende su aplicación de manera anual a menos que existan cambios significativos en los perfiles del personal.

Para Chiavenato (2000):

La evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayudar a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (pág. 92).

La institución no contaba con un subsistema de evaluación de desempeño, por tal motivo sus necesidades de desarrollo o potencialización no eran atendidas en su totalidad, aun contando con proyectos de aplicación, lo que generaba un malestar en los colaboradores al sentir que no eran valorados por parte de los directivos de la institución. Al dar acción a cualquier política expuesta en la cita generaba resistencia por no contar con sustento técnico que justifique su accionar, y en situaciones de desvinculación laboral al no contar con bases objetivas, provocaba imaginarios entre compañeros como el hecho de que tenga cierta subjetividad en la situación.

Por tal motivo, al no contar con un buen nivel de desempeño en las funciones de cada colaborador, eso generaba acciones negativas por parte de los superiores perdiendo de vista el sentir personal del colaborador. El mismo podía estar atravesando problemas propios que no le permiten su desempeño exitoso y los directivos solo se evocan en el porvenir institucional, debemos tomar en cuenta el lineamiento en el que trabaja la institución el que es basado en la persona y su bienestar. Otro problema que se puede presentar es una mala inducción al ser nuevo en el puesto de trabajo, lo que provocaría es un mal desempeño en sus actividades laborales.

Por lo tanto, los resultados arrojados permiten conocer al personal con potencial, y poder acceder a compensaciones, ascensos entre otros, que se puede potencializar sus capacidades presentadas, y el personal que requiera ser capacitado u otras acciones, siendo datos reales y concisos para el accionar inmediato, que no afecte la labor institucional. Al aplicar la herramienta periódicamente se puede conocer si los colaboradores cumplen las metas y las expectativas impuestas en ellos, para obtener un desempeño competente y el alcance de las metas de acuerdo a la planificación estratégica de la institución.

Al aplicar correctamente la herramienta y el respeto de las políticas se podrá generar una gestión veraz y eficaz del área de talento humano, permitiendo el alcance de la planificación y objetivos con éxito de la institución.

2. Beneficiarios

Directos

Director General: Se beneficia con la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño, porque de esta manera tiene conocimiento real del desempeño de su personal, y que colaboradores se puede potencializar para el crecimiento institucional y cuales se debe reforzar con planes de acción que permitan resolver el inconveniente en el menor tiempo posible, para que de esta manera no afecte el servicio de la institución

Al llevar un control periódico del desempeño del personal, teniendo conocimiento de las falencias y factores potenciales de los colaboradores aporta en la toma de decisiones respecto al futuro del personal, evitando decisiones erróneas o subjetivas que puedan provocar en un futuro conflictos o malos entendidos que trasgredan al clima laboral y esto conlleve a dificultar el desarrollo institucional.

En el momento de la aplicación de la evaluación la participación por parte de la dirección de la institución fue activa y demostró interés en todo momento del proceso, generando de esta manera replica positiva al resto del personal de la institución, lo que dio como resultando al aplicar la herramienta un accionar de todos ágil y continuo, siendo exitoso el resultado final de la actividad. Al realizar la actividad de retroalimentación de la evaluación de desempeño, generó en los colaboradores satisfacción y compromiso de colaborar en todos los futuros proyectos que se presenten referente a la continuidad del tema, al igual que se obtuvo compromiso de parte de los ejecutivos para implementar un plan de acción para el desarrollo del personal.

Colaboradores: Al contar con registros de su desempeño, les da la oportunidad de ser partícipes de futuros proyectos de la institución referentes al desarrollo profesional. Al obtener resultados excelentes les permite acceder a programas que potencializan sus competencias.

Tiene la oportunidad de conocer sus fortalezas y debilidades de desempeño en sus funciones, y la brecha existente entre el perfil establecido y su desempeño, permitiendo tomar acciones inmediatas frente a las falencias encontradas.

Al realizar la autoevaluación le permite hacer un análisis personal de su desempeño laboral y tomar medidas correctivas a lo que le genera dificultad de desarrollar.

Área de recursos humanos: La información adquirida permite desarrollar nuevos proyectos para el desarrollo personal, como son las compensaciones, ascensos, capacitaciones entre otros, también la implementación consecutiva de nuevos subsistemas necesarios para el crecimiento institucional.

Al tener un registro real con base teórica de desempeño del colaborador aporta en la toma de decisiones del futuro del colaborador en la institución, sea desvinculación, ascenso etc., para evitar equivocaciones, subjetividades o malos entendidos entre los colaboradores.

Indirectos

Estudiantes: Son beneficiarios externos, debido a que si existe buen desempeño de los colaboradores en especial los docentes quienes tienen el contacto directo y diario, al estar capacitados y dominar a la perfección en los temas que están especializados e imparten en clase con los estudiantes permite que sea absorbido el conocimiento con eficacia, evitando confusión en el tema.

Padres de familia: Se benefician del servicio que brinda la institución, con buen desempeño de los colaboradores genera satisfacción a las exigencias o pretensiones que depositaron en la institución al matricular a sus hijos.

3. Interpretación

El desarrollo del presente proyecto tuvo una duración de 7 meses, que dio inicio en el diagnóstico para finalizar en la entrega de resultados a los ejecutivos de la Unidad Educativa William Blake en el cantón Mejía, la evaluación se aplicó en todo el personal que pertenece a la institución. El área de talento humano no estaba encaminada para el desarrollo de los colaboradores, por el contrario su función era meramente la administración del personal, lo que generaba poca aceptación y malestar de los mismos frente a cualquier plan o actividad que proponga el área. Al implementar la evaluación de desempeño, se esperó generar un cambio de apreciación que tenían sobre la función del talento humano en el establecimiento, y se pueda contar con la participación y colaboración activa en los futuros proyectos que desee implementar los directivos, lo que proporciona un gran beneficio a todos los que conforman la unidad educativa, generando crecimiento profesional y evolución institucional.

Al diseñar la herramienta era importante tomar en cuenta el objetivo principal de la institución, el cual es impartir educación académica basada en valores humanos y formar profesionales elites. Al ser una institución en crecimiento nos permitió aplicar la evaluación de desempeño de 180°, para de esta manera obtener una visión amplia

del desempeño del colaborador, con la percepción de diferentes compañeros que comparte actividades.

Existía un malestar dentro del ambiente de los colaboradores debido a que las únicas capacitaciones que los docentes recibían se daba por medio del ministerio de educación, al ser gratuitas generaban un ahorro considerable a la institución. Aunque al realizar el plan anual del presupuesto contaban con un porcentaje destinado a dicha actividad, no lo utilizaban debido a que no contaban con planes de capacitación que les permita detectar las necesidades emergentes y dar una respuesta al tema generando beneficio al labor del establecimiento; por lo tanto se iba aplazando todas las actividades relacionadas al tema. Al aplicar la herramienta nos permitió tener registros reales de carencias de los colaboradores en sus funciones, que requerían capacitación para los diferentes cargos para su cumplimiento en las funciones con valor agregado.

Cuando se expuso la herramienta al personal y se dio a conocer los beneficios posteriores para el desarrollo profesional, de inmediato se observó predisposición positiva a todo lo que enmarcaba el proyecto, lo cual permitió que el proceso de aplicación sea ligero y eficaz, generando resultados reales y posibilidades de crecimiento personal e institucional.

Cuando se realizó la reunión de socialización del manejo de la herramienta el personal participante, mostró predisposición y atención a las indicaciones que se impartía, exponiendo dudas que se daban en el camino de la explicación.

Con los resultados obtenidos de la evaluación se puede conocer factores potenciales del personal y puntos de mejora en los que se requiera acciones para desarrollar, lo que permite tomar decisiones sustentables en lo que se refiere a desvinculación o ascensos de los colaboradores, al basarse en lo teórico se evita la subjetividad o decisiones sujetas a la estrecha relación amistosa con el jefe inmediato.

Al aplicar el proyecto se obtuvo una experiencia enriquecedora, el conocimiento teórico que se adquirió durante todo el tiempo de estudio universitario, se pudo plasmar de manera práctica generando un complemento entre los dos aspectos. La institución también estuvo conforme con los resultados debido a que se pudo cubrir sus expectativas y se dio una pauta para un nuevo comienzo a las funciones del área de talento humano generando mejor clima laboral y conformidad de los colaboradores con los actuales y futuros proyectos del área que permitirán enriquecer su desempeño laboral.

La evaluación del desempeño es fundamental en el desarrollo de una empresa porque permite obtener resultados individuales y reales de los colaboradores tanto en sus fortalezas como debilidades en las cuales se debe trabajar para mejorar su desempeño, proporcionando conformidad y percepción positiva de su entorno laboral debido a la muestra de interés de su bienestar por parte de los directivos de la institución, es importante la buena comunicación que se maneja en el proceso para evitar malas interpretaciones, que permiten generar mayor productividad y crecimiento empresarial.

4. Principales logros del aprendizaje

El principal logro de aprendizaje que se obtuvo fue el crear una evaluación de desempeño con datos reales sin supuestos y apegados al contexto de la institución, el cual es una realidad particular con sus propias necesidades que necesitan atención y que en un principio no pudo ser expuesta con precisión sino que con el análisis se encaja en un tema particular para poder cubrir por pasos y secuencial las necesidades expuestas por el establecimiento, entregando un resultado en el menor tiempo posible pero con calidad.

En la institución educativa se adquirió experiencias positivas, en especial la colaboración incondicional del director general quien estuvo interesado durante todo el proceso, predispuesto y colaborador a lo que se presentaba, proporcionó facilidades para la aplicación del proyecto, lo que permitió la realizar las actividades planificadas en los tiempos concebidos.

El único momento incomodo fue en la socialización y aplicación de la herramienta con un par de docentes que no prestaban la suficiente atención e interés a las indicaciones que se impartían por estar conversando entre sí, lo que provoco que al llenar la evaluación no sea de manera correcta teniendo algunas falencias que extendió un poco el tiempo de aplicación debido a que se tuvo que repetir la evaluación para que sea correcta.

Adicional el conocimiento académico adquirido en la universidad, permitió exponer a dirección general la importancia y beneficios que se obtuvo en la

aplicación del proyecto, como el crecimiento institucional y desarrollo profesional de los colaboradores. En cuanto al desarrollo profesional, los colaboradores en ocasiones no pueden desempeñar sus labores con excelencia porque necesitan de innovación de conocimientos para desarrollar sus competencias que permitan potencializar sus habilidades.

Los resultados que se obtuvieron permitieron tener respuestas efectivas por parte de los directivos de la institución, debido que al conocer el valor agregado que puede conseguir al invertir de manera positiva en el personal.

El proyecto generó ciertos productos extras que fueron necesarios en la elaboración del proyecto como son:

1. Actualización del diccionario de competencias en especial las definiciones y en ciertos cargos cambio de factores y niveles.
2. Diseño de la evaluación de desempeño de 180° basado en la teoría de Martha Alles, con características diferenciales entre los niveles y cargos.
3. Tabla estándar de medición para los resultados que se obtienen en la aplicación.
4. Diseño de tabla de tabulación para procesar los resultados.
5. Políticas particulares para la aplicación de la evaluación de desempeño
6. Plan de socialización y capacitación de la aplicación y calificación de herramienta, para futuras evaluaciones.

Se cumplió con los objetivos planteados en el inicio del proyecto, siendo el principal el diseño de la evaluación de competencias, continuado con la aplicación y

tabulación de los resultados para la entrega de la interpretación en la unidad educativa.

Un riesgo que se presentó en el proyecto fue los tiempos para la realización, en cuanto a los docentes no podían dejar por mucho tiempo a los estudiantes solos o con trabajo, porque eso podría provocar desorden en la institución, aunque eso estuvo previsto en la planificación del proyecto, se dio pequeños incidentes que se pudieron controlar de inmediato.

Al proponer la evaluación en la institución fue un elemento innovador por el hecho de que estas prácticas no las realizaban, también al ser por competencias y con varios evaluadores y que los factores sean alineados a la realidad institucional, y en un futuro pueda generar ascensos, capacitaciones u otros incentivos para el colaborador, que generan potencialidad a su desempeño laboral.

Al tener satisfecho al personal permite que ellos exploten al máximo su potencial en sus funciones y trabajando con mayor esfuerzo en factores que tienen dificultad en aplicar, todo esto acompañado de un buen clima laboral lo que permite crecer de manera personal y laboral siendo un complemento para su bienestar en lo que se refiere a salud mental.

Conclusiones

- La evaluación de desempeño diseñada está alineada con la realidad y necesidades de la institución, por el servicio que entregan que es la excelencia académica, se aplicó una teoría que permita medir competencias.
- La evaluación de desempeño aplicada es un medio para la implementación de más subsistemas necesarios en la institución que permitan el desarrollo laboral del colaborador y el crecimiento institucional
- La socialización adecuada de la herramienta, permite que la aplicación sea sencilla y veraz con el compromiso de los participantes, lo que permite alcanzar el éxito del proceso.
- Los resultados que arroja la evaluación permitieron a la institución contar con mediciones del desempeño de los colaboradores, que permite conocer factores potenciales y puntos de mejora, al igual que ayuda en la toma de decisiones en lo que se refiere a la estabilidad laboral de los evaluados.
- La validez del diseño de la evaluación es un tiempo prolongado y adaptable a las necesidades institucionales, lo que permite la optimización de recursos, y ahorro de tiempo, permitiendo obtener resultados de manera fluida y real a cada cargo.
- Después de la obtención de los resultados generados en toda la aplicación del proyecto se entregó todo el formato para permitir futuras aplicaciones de la institución y continúen con los compromisos generados en el transcurso del proceso.

Recomendaciones

- La aplicación se debería dar cada seis meses o anualmente dependiendo de la situación que este transcurriendo en ese momento la institución.
- Actualizar las competencias o niveles de los cargos si existiere algún cambio de perfil o requerimiento externo.
- Llevar un registro ordenado de manera sucesiva como haya sido aplicado, dividido por niveles y cargos que permita el acceso inmediato al ser necesitado.
- El manejo de la herramienta debe estar a cargo del área de talento humano y si esta faltare el director general, quien tiene conocimiento amplio del manejo de la herramienta.
- La aplicación no debe saltar ningún paso del proceso, ni tampoco la aplicación de la evaluación correspondiente de cada cargo.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2000). En *administracion de recursos humanos (3era. ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Córdoba: Encuentro Grupo Editorial .
- Naoum, C. (1986). Generalidades. En A. A. Ibañez Alban, y F. A. Lopez Martín , *Proceso de la entrevista: concepto y modelos*. (pág. 7). s/n : Editorial limusa .
- Reis, P. (2007). *Evaluación del desempeño*. Madrid: Verlag Dashofer.
- Robert, N. (2005). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson educacion.
- Sarries Sanz, L., y Casares García, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid: Business & marketing school.
- Suarez Barraza, M. F. (2007). Las herramientas básicas de la mejora . En M. F. Suarez Barraza, *El Kaizen/the Kaizen* (pág. 332). s/n: Panorama Editorial.
- Unidad Educativa William Blake. (2017). *Misión*. Machachi.