



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE 360° POR
COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE PUEBLA**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Gestión Organizacional

DIRECTORA:

Mtra. Kathia Luis Gatica

ASESOR METODOLÓGICO:

Dr. Sergio Gabriel Ordoñez Sánchez

ASESORA TEMÁTICA:

Mtra. María Laura Gatica Barrientos

PRESENTA:

José Enrique Trejo Tovar

Puebla, Pue. abril 2024

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar un profundo agradecimiento a Dios por guiarme en este camino de aprendizaje y crecimiento. A la vida misma, que me ha brindado oportunidades y desafíos significativos. A mis estimados docentes, cuya sabiduría y orientación han sido invaluable en mi formación y a mis compañeros, cuya colaboración y apoyo han enriquecido mi experiencia. Esta etapa ha sido un viaje de autodescubrimiento y superación, y les estaré eternamente agradecido a cada uno de ustedes por haber sido parte de él.

Este logro no es solo mío, sino también de aquellos que han contribuido de diversas maneras a mi formación académica y personal. Que este momento sea celebrado como un tributo a la colaboración, el esfuerzo y el crecimiento conjunto.

DEDICATORIA

A la vida, que me brindo la oportunidad de explorar y descubrir. A mi amada esposa e hija, su amor y paciencia fueron mi ancla en este viaje de investigación, a través de ellas, encontré motivación y propósito para seguir adelante con determinación y gratitud.

ÍNDICE

RESUMEN	- 1 -
ABSTRACT	- 2 -
I.- INTRODUCCIÓN.....	- 3 -
II.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	- 4 -
III.- OBJETIVOS.....	- 5 -
IV.- JUSTIFICACIÓN	- 5 -
V.- HIPÓTESIS	- 6 -
VI.- DISEÑO METODOLÓGICO.....	- 7 -
VII.- ALCANCES Y LIMITACIONES	- 7 -
CAPÍTULO I LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	- 9 -
1.1 Referente histórico de la evaluación del desempeño.	- 9 -
1.2 Diferentes definiciones de evaluación del desempeño	- 11 -
1.3 El punto central de la evaluación del desempeño.....	- 14 -
1.4 La importancia de evaluar el desempeño	- 16 -
1.5 Beneficios y problemas de la evaluación del desempeño.	- 19 -
1.6 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	- 23 -
1.7 Métodos de evaluación del desempeño.....	- 25 -
1.7.1 Método de escalas gráficas.....	- 26 -
1.7.2 Método de elección forzada	- 29 -
1.7.3 Método de investigación de campo.....	- 30 -
1.7.4 Método de los incidentes críticos	- 31 -
1.7.5 Método de listas de verificación	- 32 -
1.8 Pasos para realizar una evaluación del desempeño	- 34 -
CAPÍTULO II LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS-	35 -
2.1 El concepto de Competencia.....	- 35 -
2.2 Clasificación de las competencias	- 41 -

2.3 Las competencias profesionales	45 -
2.4 Modelo de iceberg	48 -
2.5 Criterios efectivos de competencias.....	55 -
2.6 Definición de los niveles de competencia	56 -
CAPÍTULO III LA EVALUACIÓN DE 360°	58 -
3.1 La evaluación de 360°	58 -
3.2 El objetivo de la evaluación de 360°	62 -
3.3 Claves para una evaluación de 360° exitosa	64 -
3.4 Integración de una evaluación de desempeño de 360°	66 -
3.5 El proceso de evaluación de desempeño 360°	70 -
3.6 Los participantes en la evaluación DE 360°	80 -
3.7 Las claves para el éxito de una implementación de 360°	82 -
3.8 Presentación de informe de la evaluación	85 -
CAPITULO IV. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO	88 -
4.1 Investigación Documental	88 -
4.2 Investigación de Campo	88 -
4.3 Instrumento para la recolección de la información.....	88 -
4.4 Metodología	89 -
4.5 Estudio de Caso	89 -
4.5.1 Antecedentes de la Universidad Politécnica de Puebla.....	89 -
4.5.2 Identidad de la Universidad Politécnica de Puebla.....	92 -
4.5.3 Microentorno de la Universidad Politécnica de Puebla.....	95 -
4.5.4 Estructura de la Universidad Politécnica de Puebla	96 -
4.5.5 Situación actual de evaluación de desempeño en la Universidad Politécnica de Puebla y planes a futuro.	97 -

4.6 Presentación del instrumento	- 98 -
4.7 Analisis de la información y diagnostico.....	- 124 -
4.8 Estado de la (HIPÓTESIS)	- 133 -
PROPUESTA	- 134 -
CONCLUSIONES	- 161 -
REFERENCIAS.....	- 163 -
ANEXO 1.....	- 166 -
ANEXO 2.....	- 168 -
ANEXO 3.....	- 169 -

RESUMEN

Las competencias del personal son los engranajes que hacen funcionar la maquinaria organizacional. Medirlas en la evaluación del desempeño es asegurar su óptimo rendimiento y eficiencia. Este trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un instrumento de evaluación de 360° por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica de Puebla y así puedan conocer las competencias necesarias para desarrollar sus actividades en el puesto y medir su desempeño. Metodológicamente se realizó un estudio de caso y se aplicó una entrevista inicial a la jefa del departamento de recursos humanos como responsable de contar con los procesos administrativos que provean el desarrollo de actividades académicas y administrativas a la universidad para alcanzar las metas y objetivos de la institución, seguida de entrevista realizada a varias unidades administrativas, obteniendo como resultado las competencias generales y específicas que debe tener el personal administrativo de la universidad. Con base en los resultados obtenidos se propone un instrumento confiable de evaluación 360° por competencias del personal administrativo.

Palabras clave: competencias, la evaluación del desempeño evaluación de 360°

ABSTRACT

Personnel competencies are the gears that make the organizational machinery work. Measuring them in the performance evaluation is to ensure their optimal performance and efficiency. This research work aims to propose a 360° evaluation instrument by competencies for the administrative staff of the Polytechnic University of Puebla so that they can know the necessary competencies to develop their activities in the position and measure their performance. Methodologically, a case study was carried out and an initial interview was applied to the head of the human resources department as responsible for having the administrative processes that provide the development of academic and administrative activities to the university to achieve the goals and objectives of the institution., followed by an interview with several administrative units, resulting in the general and specific competencies that the university's administrative staff must have. Based on the results obtained, a reliable 360° evaluation instrument is proposed for the competencies of administrative staff.

Keywords: competencies, performance evaluation, 360° evaluation

I.- INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en la vida, así como en las organizaciones. Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas desde que una persona emplea a otra el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo beneficio. Las competencias son las habilidades que posee una persona para cumplir con sus actividades de manera ágil, completa y eficaz. Además, la evaluación del desempeño fomenta el crecimiento profesional y la retroalimentación constructiva, promoviendo un entorno laboral de mejora continua y excelencia organizacional.

El primer capítulo se sumerge en la evaluación del desempeño, explorando su evolución histórica, definiciones, su importancia central, los beneficios y desafíos que plantea, delineando los pasos esenciales para su implementación efectiva en entornos organizacionales. En el capítulo segundo, se analiza la evaluación del desempeño por competencias, explorando su conceptualización, clasificación, y los modelos como el de iceberg, junto con los criterios y niveles que definen su efectividad. Para el capítulo tercero, se aborda la evaluación de 360°, enfocándose en su naturaleza, objetivos, claves para el éxito, proceso de integración, participantes clave y la presentación efectiva de informes para una implementación exitosa. Terminando con el capítulo cuarto con la metodología y la investigación de campo, detallando la investigación documental, el estudio de caso y la entrevista como instrumentos de recolección de información, finalizando con la propuesta una evaluación de 360° por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica de Puebla para que puedan conocer las competencias necesarias para desarrollar sus actividades en el puesto y permita medir su desempeño obteniendo las conclusiones además de presentar las referencias y 3 anexos que sirvieron de ayuda para la investigación.

II.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II.1.- Planteamiento del problema

Las organizaciones, para crecer, necesitan entre otras cosas realizar una evaluación del rendimiento laboral a sus empleados y para la Universidad Politécnica de Puebla este es un punto importante ya que actualmente no se aplica ninguna evaluación al personal administrativos para poder medir su rendimiento en el puesto. La propuesta de un instrumento para evaluar el desempeño del personal administrativo permitirá conocer qué aspectos se pueden mejorar, cómo gestionar de manera eficaz las tareas del puesto y qué decisiones se deben tomar para alcanzar los objetivos de los diferentes departamentos administrativos y en general de la universidad.

II.2.- Pregunta de investigación

¿En qué medida aplicar una evaluación de 360° por competencias al personal administrativo de la Universidad Politécnica de Puebla ayudará a que conozcan las competencias necesarias para desarrollar sus actividades en el puesto y permita medir su desempeño?

III.3.-Sistematización de la pregunta de investigación

¿Qué es una evaluación del desempeño y los tipos de evaluación del desempeño?

¿Qué es una competencia y los tipos de competencias?

¿Cuál es el instrumento más completo para evaluar el desempeño?

III.- OBJETIVOS

III.1.- Objetivo General

Proponer un instrumento de evaluación de 360° por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica de Puebla y así ayudar a conocer las competencias necesarias para desarrollar sus actividades en el puesto y permita medir su desempeño.

III.2.- Objetivos Especificos

- 1.- Conocer las características de la evaluación del desempeño
- 2.- Estudiar la evaluación del desempeño por competencias.
- 3.- Analizar la evaluación de 360°.

IV.- JUSTIFICACIÓN

Dentro de cualquier organización el factor humano siempre será uno de los factores más importantes, pues de este depende el cumplimiento de los objetivos; el factor humano representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que, la presente investigación se enfocará inicialmente en el concepto de la evaluación del desempeño, estudiaremos la importancia y los métodos de la evaluación del desempeño, reflexionaremos sobre las competencias profesionales para finalizar con el análisis de la evaluación de 360°

Al proponer un instrumento de evaluación de 360° por competencias ofrecerá a la Universidad Politécnica de Puebla obtener datos sensibles para que el personal administrativo conozca las competencias necesarias para desarrollar sus actividades en el puesto y permita medir su desempeño.

Se elaborará un instrumento de evaluación de 360° por competencias enfocada al personal administrativo de la Universidad Politécnica de Puebla para que esta tenga una herramienta confiable de evaluación del desempeño y la pueda aplicar a todo el personal administrativo.

Este trabajo permitirá mostrar las ventajas que representa el poder contar con una herramienta confiable para medir el desempeño por competencias para el personal administrativo de la universidad. Al mismo tiempo al aplicar la evaluación de 360° por competencias al personal administrativo de la universidad le permitirá al área de recursos humanos y a la secretaría administrativa evaluar el desempeño del personal.

V.- HIPÓTESIS

Si se aplica una evaluación de 360° por competencias al personal administrativo de la Universidad Politécnica de Puebla entonces conocerán las competencias necesarias para desarrollar sus actividades en el puesto lo que permitirá medir su desempeño.

V.1.- Variable Independiente

La evaluación de 360° por competencias.

V.2.- Variable Dependiente

Conocer las competencias necesarias para desarrollar sus actividades en el puesto.

VI.- DISEÑO METODOLÓGICO

VI.1.- Método

La presente investigación se llevó a cabo bajo el método deductivo, ya que partimos del estudio general de las evaluaciones del desempeño, los diferentes tipos de evaluación y la evaluación del desempeño por competencia y la evaluación de 360° para después aplicarlo en la propuesta para el estudio de caso.

VII.2.- Tipo de Investigación

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva, se estudió información relevante relacionada con el tema de investigación, permitiendo construir un marco teórico que contiene definiciones y características de una evaluación del desempeño por competencias logrando una correlación para lograr que el personal administrativo de la universidad conozca las competencias generales y específicas necesarias para desarrollar sus actividades en el puesto y permita medir su desempeño.

VI.3- Enfoque de Investigación

El trabajo se realizó haciendo un análisis de la información en forma cualitativa.

VII.- ALCANCES Y LIMITACIONES

VII.1.- Alcances

El alcance de esta investigación será consultando la literatura relacionada con el tema principal de lo general a lo particular para tener toda la esencia de este y lograr tener un panorama completo.

El trabajo se llevará a cabo geográficamente en la Universidad Politécnica de Puebla siendo esta una de las Universidades Públicas del estado de Puebla.

Se realizará entre el periodo de 2022 y 2024 teniendo toda la temporalidad de los diferentes cuatrimestres de actividad académicas y administrativas de la universidad.

VII.2.- Limitaciones

- 1.- Geográficamente solo se aplicará en la Ciudad de Puebla.
- 2.- Investigación enfocada en una sola Institución Educativa.
- 3.- Por el COVID-19 no será fácil la relación con los participantes.
- 4.- La información de la Institución será de carácter confidencial.
- 5.- Los participantes disponen de poco tiempo dentro de sus actividades para brindar información.

CAPÍTULO I LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En este capítulo, se explora un universo de posibilidades y descubrimientos que ampliará nuestra comprensión sobre un aspecto clave en todas las organizaciones, la evaluación del desempeño. Se adentrará en el tema de la mano de diferentes autores examinando su importancia, beneficios y los diferentes métodos de evaluación.

1.1 REFERENTE HISTÓRICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Chiavenato (2011), muestra una nota interesante sobre la historia de la evaluación del desempeño en su libro Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano en las Organizaciones. En esta nota el autor explica que las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas cuando una persona empleó a otra por primera vez, el trabajo de ésta se evaluó en función de la relación costo-beneficio la cual seguro mejoro la relación y el logro de objetivos.

De igual forma menciona que los sistemas formales de evaluación ya se utilizaban en la Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por san Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema de informes y notas que registraba las actividades de los jesuitas que predicaban llevando la religión por todo el mundo midiendo el potencial de cada uno, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de comunicación y de transporte. Para que la información fuera accesible a los superiores cada jesuita que tuviera información sobre su propio desempeño o el de sus colegas redactaba un informe con clasificaciones de sí mismos, además de informes de los superiores sobre las actividades de sus subordinados.

En Estados Unidos muchos años después en 1842, el servicio postal implanto un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus empleados, así mismo el ejército estadounidense en 1880 adoptó el mismo sistema y en 1918 General Motors diseñó su propio sistema para evaluar a sus ejecutivos. Aunque no fue hasta después de la segunda Guerra Mundial cuando los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a implementarse en muchas organizaciones. Sin olvidar que en ese momento las organizaciones tenían todos sus esfuerzos e interés principalmente en las maquinas como el medio principal para aumentar la productividad.

Afortunadamente a principios del siglo XX, la escuela de la administración científica con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina causo un fuerte avance de la teoría de la administración que al mismo tiempo dimensionó el trabajo del ser humano calculando la precisión y el rendimiento potencial, el ritmo de operación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su buen funcionamiento.

La mejora en la eficiencia organizativa no se alcanzó mediante la adquisición de equipos ni mediante la formulación de estrategias administrativas, ya que se percibía al individuo simplemente como un "pulsador de botones", susceptible de ser moldeado según los intereses de la organización y fácilmente manipulable. Se creía que su motivación se limitaba únicamente a metas salariales y económicas.

Aunque con el tiempo las organizaciones lograron resolver los problemas asociados con la primera variable (la maquinaria), no progresaron de manera significativa en la segunda: el ser humano. El desafío de lograr eficiencia entre estas dos variables seguía siendo considerable, y hasta ese momento, las intenciones de las organizaciones seguían siendo solo eso, intenciones.

Con la llegada de la escuela de las relaciones humanas vino una revisión del planteamiento. Y se intentó saber cuál era el interés principal de los administradores, se desligó de las máquinas y se enfocó en los empleados. Al llegar las nuevas teorías administrativas se pudieron formular las mismas preguntas que se hacían respecto a las máquinas, pero ahora con los empleados, por ejemplo: ¿Cómo conocer y medir el potencial de los empleados? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción?

Con estas interrogantes y muchas otras, se obtuvieron numerosas respuestas que dieron origen al desarrollo de técnicas administrativas destinadas a mejorar el rendimiento humano en las organizaciones. Este proceso generó una avalancha de teorías relacionadas con la motivación laboral. La secuencia posterior de teorías en el ámbito de la administración y la organización destacó la importancia del ser humano en las empresas, reconociendo que su papel aporta dinamismo a los demás recursos organizativos. No solo se trataba de plantear e implementar el desempeño humano, sino también de evaluarlo y orientarlo hacia objetivos comunes específicos.

1.2 DIFERENTES DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Varios autores han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación del desempeño a continuación se dan a conocer algunas de estas definiciones que se encuentran a través del tiempo. Harris (1986), señala que:

Los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por las organizaciones con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara

con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales. (p. 276)

George T. y John W. (1994), proponen que *“la evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo”*. (p. 165)

Gómez, D., Balkin B. y Robert L. (1995), consideran que:

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro. (p. 256)

Por su parte, Chiavenato (1999), señala que:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc.”. (p. 357)

Para Sastre y Aguilar (2003), *“la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”*. (p. 321)

Amorós (2007), dice:

Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el in de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (p. 171)

Finalmente, Sánchez y Bustamante (2008), señalan que *“las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados”*. (p. 104)

La evaluación del desempeño como lo indica Alles (2005), se define como *“la herramienta de gestión de los recursos humanos, para gerenciar, dirigir y supervisar a los empleados”*. (p. 26). Basándonos en esta definición y las previas, podemos afirmar que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático que implica la identificación, medición y gestión del rendimiento individual de cada empleado en la organización. Los procedimientos para llevar a cabo esta evaluación se diseñan con base en los objetivos y metas predefinidos por las organizaciones, utilizando

diversos métodos de evaluación. Este proceso facilita la toma de decisiones relacionadas con ascensos, permite identificar la necesidad de capacitación, descubrir posibles errores en el diseño de los puestos y evaluar si existen problemas personales que puedan afectar el desempeño laboral de los empleados.

1.3 EL PUNTO CENTRAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

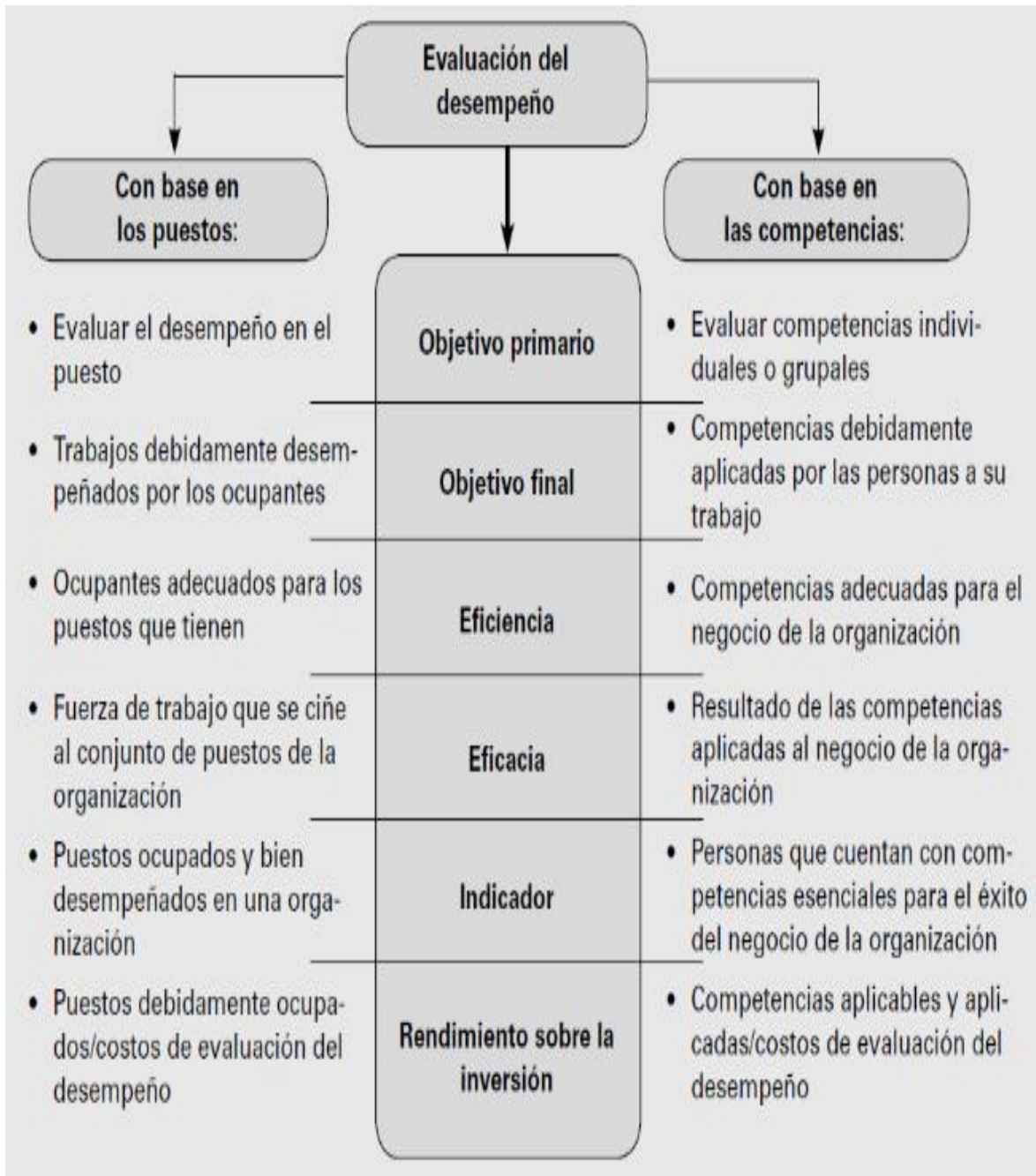
Como Chiavenato (2009), reflexiona *“siempre, en todo momento y en todas las circunstancias, evaluamos lo que sucede en nuestro alrededor”*. (p. 244). Dice que la evaluación del desempeño es un tema común y corriente en nuestra vida personal y que es igual en las organizaciones, las cuales siempre están ante la necesidad de evaluar diversos desempeños y estar al tanto de lo que ocurre ya sea en sus procesos internos, así como evalúan a la competencia, los productos o servicios, al cliente y los mercados.

La definición también señala la existencia de dos enfoques posibles para la evaluación del desempeño. La primera opción se centra en el puesto específico que ocupa el empleado, mientras que la segunda se orienta hacia las competencias que el empleado aporta a la organización, contribuyendo así a su éxito.

Así, surge la pregunta: que plantea Chiavenato (2009) ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto? o ¿la aportación de las competencias que requiere la organización? sin duda las dos preguntas tienen mucha relación y al aplicarlas en una evaluación con base en puestos o con base en competencias se tienen que considerar los objetivos primarios y el objetivo final, así como también la eficiencia y la eficacia como el eje central en la evaluación y ambas tienen que tener un indicador y una conclusión sobre sus rendimientos al ser aplicadas. En la figura 1.1 se muestran los dos tipos de enfoque, una frente a la otra:

Figura 1.1

Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias.



Nota: Figura tomada de Chiavenato, 2009, p. 247.

1.4 LA IMPORTANCIA DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

¿Por qué evaluar el desempeño?, para contestar esta pregunta haremos una revisión de la publicación de (Alles, 2005), en donde explica que el análisis del desempeño o de la gestión de un individuo se presenta como una herramienta destinada a dirigir y supervisar al personal. Entre sus objetivos principales se encuentran señalar el desarrollo tanto personal como profesional de los empleados, lograr una mejora constante en los resultados de la organización y aprovechar de manera adecuada los recursos humanos disponibles. Además, se destaca que la evaluación establece un puente de comprensión y diálogo mutuo entre el jefe y sus colaboradores, abordando las expectativas de ambas partes y explorando vías para mejorar los resultados.

Frecuentemente, tanto los empresarios como los empleados muestran escepticismo hacia las evaluaciones del desempeño, ya que comúnmente se perciben como procesos destinados únicamente a determinar aumentos salariales o identificar a quienes deben ser despedidos. Aunque en algunos casos esto puede ser válido, el verdadero significado de las evaluaciones del desempeño es más amplio y conlleva implicaciones adicionales en la relación entre jefe y empleado, así como en la conexión más duradera entre la organización y sus empleados.

En forma sintética, para Alles (2005) las evaluaciones del desempeño son útiles y necesarias para:

1. Tomar decisiones de promociones y remuneración.
2. Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Schein (1982) cuando explica que “un trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada”.

3. La mayoría de los empleados necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento. (p. 27)

Alles sugiere que la evaluación del desempeño se lleve a cabo siempre en relación con el perfil del puesto. La afirmación es que se puede determinar si un empleado está desempeñándose bien o mal únicamente en relación con el perfil del puesto que ocupa. Al confrontar el perfil del puesto con el del individuo evaluado, se establece una relación entre ambos, lo que se conoce como la adecuación empleado-puesto. A partir de este punto, se vuelve posible evaluar el desempeño y el potencial, así como definir las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para lograr una adecuación más precisa entre el empleado y el puesto que ocupa.

Además, Alles (2005): dice que “podemos concluir que la evaluación del desempeño se puede utilizar para mucho más que solo para determinar salarios, ya que mejora el rendimiento del empleado y los resultados de la organización además posibilita:

1. Detectar necesidades de capacitación.
2. Descubrir empleados clave.
3. Descubrir inquietudes del evaluado.
4. Encontrar una persona para un puesto.
5. Motivar a los empleados al comunicarles su desempeño e involucrándolos en los objetivos de la organización (retroalimentación)
6. Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas
7. Para tomar decisiones sobre salarios y promociones”. (p. 28)

Es importante mencionar que se necesita tener una correcta metodología de evaluación del desempeño, así como una correcta aplicación para obtener los beneficios esperados en ambas partes.

Los empleados necesitan recibir realimentación sobre su desempeño en las actividades que realizan dentro de su trabajo y con ello poder hacer correcciones. Sin esta realimentación los empleados andarán a ciegas dentro de la organización y no podrán conocer sus potenciales. Así, los empleados y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño para McGregor (1972): Las razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
2. Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
4. Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué también evalúan su desempeño.
5. Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

6. Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
7. Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores. (p. 133)

La evaluación del desempeño tiene diversas funciones esenciales en el entorno organizacional. Entre estas funciones, se destaca la capacidad para implementar nuevas políticas de compensación, mejorar el rendimiento laboral y respaldar decisiones relacionadas con ascensos. Además, permite identificar la necesidad de volver a capacitar a los empleados, detectar posibles errores en el diseño de los puestos de trabajo y observar si existen problemas personales que puedan influir en el desempeño laboral. A través de la retroalimentación, la evaluación proporciona al empleado una comprensión clara de su progreso, estableciendo, en última instancia, una conexión significativa entre el esfuerzo invertido y los resultados alcanzados.

1.5 BENEFICIOS Y PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Los problemas más comunes en la evaluación del desempeño según Alles (2005) son:

1. Carencia de normas.
2. Criterios subjetivos o poco realistas.
3. Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
4. Errores del evaluador.

5. Mala retroalimentación.
6. Comunicaciones negativas.
7. Y propone para evitar estos problemas lo siguiente:
8. Utilizar una adecuada herramienta de evaluación.
9. Entrenar a los evaluadores, la mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla. (p.30)

Los métodos para evaluar el desempeño se posicionan como uno de los recursos más eficaces para incrementar la productividad y facilitar el progreso hacia las metas estratégicas. El éxito de un programa de evaluación del desempeño está condicionado por diversos factores, siendo la gestión de dicho programa uno de los más cruciales. ¿Cuál es su propósito? La evaluación del desempeño aporta numerosos beneficios a una organización, entre los más significativos son los que menciona Alles (2005):

1. Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
2. Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.
5. Entre otros usos se pueden mencionar:
6. Determinar promociones.
7. Tomar decisiones de retener o despedir.
8. Identificar necesidades de capacitación específica.

Si bien su uso más conocido o extendido está en relación con aspectos salariales y/o de promoción o despido creemos que existe otro aspecto tan importante como estos no siempre reconocido o presente tanto en evaluado como en evaluadores: la evaluación del desempeño como herramienta de desarrollo. (p. 30)

Sherman, Bohlander y Snell, (como se citó en Chiavenato, 2011) dicen que, *“desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y las debilidades, así como para mejorar el desempeño”*.

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos es lo que afirma Chiavenato (2011) además dice que los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad:

- **Beneficios para el gerente como administrador de personas:**

1. 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.
2. Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
3. 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.

- **Beneficios para la persona**

1. Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
2. Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.

3. Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
 4. Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.
- **Beneficios para la organización**
1. Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
 2. Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
 3. Dinamizar su política de recursos 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 trabajo.
- (p. 207)

Alles (2005) señala que los programas de evaluación pueden fracasar debido a diversas razones, como la falta de seriedad por parte de los evaluadores. Propone que el entrenamiento y la capacitación sean medidas fundamentales para abordar esta problemática. Sin embargo, la presencia de líderes o evaluadores deshonestos dentro de la organización representa un desafío adicional para alcanzar los objetivos de la evaluación. Alles también aboga por la adopción de la evaluación de 360°, que involucra a múltiples evaluadores, incluidos clientes y otras partes interesadas, convirtiéndola en una herramienta efectiva para reducir las fallas en su ejecución y promover el desarrollo integral de los empleados. En resumen, la evaluación de 360° fomenta una cultura organizacional de transparencia y responsabilidad, esencial para el crecimiento y la prosperidad a largo plazo de la empresa.

1.6 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Es evidente que la evaluación del desempeño tiene muchas cosas a favor y muchas más en contra y aunque aún no existen una forma real de comprobar los efectos que causan en los empleados podemos suponer que es una herramienta que ayuda al departamento de recursos humanos como una especie de herramienta de control de calidad en la recepción de la materia prima. La evaluación del desempeño no debe limitarse a la opinión superficial y unilateral de algunos individuos con respecto al comportamiento funcional de los empleados. Los resultados de la evaluación permiten ir más allá de estas percepciones iniciales.

Es esencial profundizar aún más, identificar las causas subyacentes y establecer perspectivas de manera consensuada con el empleado, tal como propone Chiavenato (2011) *“si es necesario modificar el desempeño el evaluado no sólo debe conocer el cambio planeado sino también saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo y recibir la realimentación adecuada para reducir las discordancias de su actuación en la organización”*. (p. 206)

Meyer, Kay y French, (como se citó en Chiavenato, 2011): mencionan su gran importancia en un estudio científico realizado por General Electric Company para comprobar la eficacia de su tradicional programa de evaluación del desempeño. Se constató un aspecto muy positivo: muchas personas tienen un concepto favorable de la evaluación del desempeño y piensan que todo individuo debe saber cómo está marchando en su puesto; así como un aspecto muy negativo: son de verdad pocos los gerentes que emplean el programa de evaluación del desempeño por iniciativa propia, sólo lo hacen condicionados a un fuerte control y pago, a pesar de saber que el sistema pretende mejorar el desempeño de sus subordinados.

Tal como ocurría en la mayor parte de las organizaciones, el programa tradicional y general para evaluar el desempeño anual en GE tenía dos propósitos principales:

1. Justificar la acción recomendada por el superior respecto del salario.
2. Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior revisara el desempeño del subordinado y discutir la necesidad de mejorar; por tanto, el superior programaba planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

Al final la medida más urgente fue modificar la estructura y los objetivos del sistema de GE. (p. 378)

Chiavenato (2011): dice que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios, por ejemplo:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Auto perfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.

12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera. (p. 206)

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño según Chiavenato (2011): se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos. (p. 206)

1.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el rendimiento de un gran número de empleados en las organizaciones, utilizando criterios que fomenten la equidad y la justicia, al mismo tiempo que motiven a los empleados, no es una tarea sencilla. Por esta razón, muchas organizaciones desarrollan sus propios sistemas de evaluación, adaptados a sus características particulares, y los segmentan para evaluar al personal directivo y de gerencia (donde predomina la visión estratégica), a los empleados de base (con énfasis en la visión táctica) y a los trabajadores por hora (donde prevalece la perspectiva de las operaciones). Los métodos convencionales más utilizados para la evaluación del desempeño son: escalas gráficas, elección forzosa, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. (Chiavenato, 2009). A continuación, se muestran las características de algunos métodos de evaluación del desempeño uno de ellos:

1.7.1 Método de escalas gráficas

Para este método (Chiavenato, 2009) muestra que los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores explica que se realiza una tabla donde se registran, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los empleados.

En la evaluación, los factores que se califican se centran en comportamientos y actitudes, los cuales son seleccionados y valorados por la organización. Los empleados que obtienen calificaciones más altas en estos aspectos son considerados como aquellos que demuestran un mejor desempeño en sus actividades, independientemente del puesto que ocupen.

Cuando la organización elige el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, está comunicando a todos los trabajadores la importancia y prioridad que asigna a ese aspecto específico. El número de factores utilizados en la evaluación puede variar según los intereses y necesidades de cada organización, pero, por lo general, se emplean entre cinco y diez factores para abordar de manera integral el rendimiento de los empleados.

Las ventajas de este método son varias entre ellas es fácil de entender y sencillo de aplicar, permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación y simplifica el trabajo del evaluador, además en el diseño del registro de la evaluación puede ser fácil y amigable con los factores bien definidos para que su aplicación. La figura 1.2 muestra los criterios que las organizaciones suelen utilizar para la evaluación.

Figura 1.2

Crterios para la evaluaci3n del desempe1o.

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad Lealtad Honestidad Presentaci3n personal Buen juicio Capacidad de ejecuci3n Comprensi3n de situaciones Facilidad para aprender	Desempe1o de la tarea Esp3ritu de equipo Relaciones humanas Cooperaci3n Creatividad Liderazgo H3bitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Soltura	Cantidad de trabajo Calidad del trabajo Atenci3n al cliente Satisfacci3n del cliente Reducci3n de costos Rapidez de soluciones Reducci3n de subterfugios Ausencia de accidentes Mantenimiento del equipamiento Cumplimiento de los plazos Enfoque en los resultados

Nota: Figura tomada de Chiavenato, 2009, p. 253.

Chiavenato (2009): explica que este m3todo evalúa el desempe1o de los empleados por medio de factores con previa definici3n y graduaci3n los factores, previa selecci3n, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada empleado. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las l3neas horizontales representan los factores de la evaluaci3n del desempe1o, mientras que las verticales representan los grados de variaci3n de estos. Cada factor es definido mediante una breve descripci3n, simple y objetiva. Cuanto mejor sea 3sta, tanto mayor ser3 la precisi3n del factor. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempe1o, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el 3ptimo o excelente.

Entre estos dos extremos existen valores intermedios. Una vez definidos los factores de la evaluación, se definen los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor. (p. 254)

La elaboración de la escala gráfica de evaluación se realiza utilizando los Factores de evaluación y sus respectivos grados, como se ilustra en la figura 1.3. Este método centra las opciones de evaluación a los distintos grados de variación de los factores, limitando así las posibilidades del evaluador.

Figura 1.3
Escala grafica de evaluación del desempeño

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Nota: Figura tomada de Chiavenato, 2009, p. 254.

1.7.2 Método de elección forzada

El método de la elección forzada surgió como respuesta a la necesidad de superar la superficialidad, la generalización y la subjetividad inherentes al método de la escala gráfica. Este enfoque implica evaluar el desempeño de los empleados mediante bloques de frases descriptivas que se centran en aspectos específicos del comportamiento. Cada bloque consta de dos, cuatro o más frases, y el evaluador tiene la tarea de seleccionar una o dos frases de cada bloque que mejor se apliquen al desempeño del empleado evaluado. Además, se le permite elegir la frase que mejor represente dicho desempeño y la que menos se ajuste a él. Este método busca proporcionar una evaluación más objetiva y detallada del rendimiento (Chiavenato 2009) De ahí su nombre como se muestra en la figura 1.4.

Figura 1.4

Método de evaluación por medio de la elección forzada.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Nombre: _____		Puesto: _____			Departamento: _____		
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
	N°	+	-		N°	+	-
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sociable				Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Teme pedir ayuda			
Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructivas				Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y tardado Conoce su trabajo			
Tiene buena presencia personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide				Nunca es desagradable Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad			

Nota: Figura tomada de Chiavenato, 2009, p. 254.

1.7.3 Método de investigación de campo

Para este método (Chiavenato 2009) explica que este método tiene un enfoque tradicional y completo para evaluar el desempeño. Este método se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere la colaboración de un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) a través de entrevistas para evaluar conjuntamente el rendimiento de los empleados respectivos. El especialista, después de entrevistar a cada gerente, completa un formulario detallado, como se describe en la figura 1.5, para cada empleado. El método se lleva a cabo en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de medidas y seguimiento posterior de los resultados. Este enfoque busca una evaluación más integral y colaborativa del desempeño.

Figura 1.5

Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
	1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador? 2. El desempeño fue: * Muy satisfactorio* Satisfactorio* Insatisfactorio
Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
Planificación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado. 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

Nota: Figura tomada de Chiavenato, 2009, p. 255.

1.7.4 Método de los incidentes críticos

En particular para este método (Chiavenato 2009) nos explica que es un enfoque sencillo y tradicional de evaluación del desempeño. Este método se basa en características extremas, conocidas como incidentes críticos, que representan desempeños excepcionalmente positivos (éxito) o negativos (fracaso). A diferencia de otros métodos, no se centra en el desempeño normal, sino en desempeños destacados, ya sean positivos o negativos. Este enfoque guarda similitud con la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor a principios del siglo XX. Cada factor de la evaluación del desempeño se convierte en incidentes críticos o excepcionales con el objetivo de evaluar los puntos fuertes y débiles de cada empleado, como se muestra en la figura 1.6.

Figura 1.6

Método evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre: _____		Puesto: _____	
		Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe atender correctamente a las personas		Comete muchos errores	
Facilidad para trabajar en equipo		Falta visión amplia de los asuntos	
Presenta ideas innovadoras		Tarda en tomar decisiones	
Tiene características para el liderazgo		Espíritu conservador y limitado	
Facilidad para argumentar		Dificultad para manejar números	
Espíritu muy emprendedor		Comunicación deficiente	

Nota: Figura tomada de Chiavenato, 2009, p. 256.

1.7.5 Método de listas de verificación

Para finalizar con este método nos explica que es un enfoque tradicional de evaluación del desempeño que utiliza una relación enumerada de factores a considerar para cada empleado. Cada uno de estos factores recibe una evaluación cuantitativa, como se ilustra en la figura 1.7. La lista de verificación actúa como un recordatorio para que el gerente evalúe todas las características clave de un empleado. En la práctica, este método es una simplificación del enfoque de las escalas gráficas, proporcionando una forma más estructurada de evaluar múltiples criterios de desempeño (Chiavenato 2009).

Figura 1.7

Método evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO													
Nombre: _____			Puesto: _____			Departamento: _____							
Áreas de desempeño:		1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:		1	2	3	4	5
Habilidades para decidir							Iniciativa personal						
Acepta cambios							Soporta la tensión y la presión						
Acepta dirección							Conoce el trabajo						
Acepta responsabilidades							Liderazgo						
Actitud							Calidad del trabajo						
Cumple las reglas							Cantidad de producción						
Cooperación							Prácticas de seguridad						
Autonomía							Planificación y organización						
Presta atención a los costos							Cuida el patrimonio						

Nota: Figura tomada de Chiavenato, 2009, p. 256.

En síntesis, los métodos tradicionales de evaluación del desempeño exhiben características que en muchos casos se consideran superadas y perjudiciales. Estos métodos tienden a volverse burocráticos, rutinarios y repetitivos. En ocasiones, tratan a los empleados como si fueran homogéneos y estandarizados. Además, suelen percibirse más como un fin en sí mismos que como un medio para el desarrollo. Estos métodos carecen de la libertad necesaria en términos de forma y contenido, lo que puede limitar su efectividad y relevancia en entornos laborales dinámicos y diversos.

En la actualidad, las organizaciones están orientadas hacia el desarrollo de métodos innovadores que puedan alinear los esfuerzos de los empleados con los objetivos y metas de la organización, al mismo tiempo que mejoran los intereses individuales de los empleados. Se busca que estos métodos sean más participativos, impulsen la evaluación sin provocar conflictos y refuercen la idea de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un medio crucial para mejorar y motivar el comportamiento de los empleados. Este enfoque refleja una perspectiva más moderna y centrada en el desarrollo y la colaboración en lugar de una visión exclusivamente punitiva o burocrática.

Las organizaciones deben perseguir constantemente la desburocratización de los procesos de evaluación de los empleados, lo que implica una reducción significativa de la carga de papeleo y formularios que solían ser una fuente de complicaciones para los miembros de la organización. La evaluación debe simplificarse y ser más relajada, liberándola de formalismos excesivos y criterios complicados. En este sentido, la utilización de internet e intranet ha sido de gran ayuda y se han convertido en herramientas fundamentales en las que la organización, especialmente el departamento de recursos humanos debe apoyarse. Estas tecnologías facilitan un proceso más eficiente, accesible y menos burocrático de evaluación del desempeño.

1.8 PASOS PARA REALIZAR UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Por su parte Alles (2005): propone tres pasos que se deben tener en cuenta para realizar una evaluación del desempeño:

1. Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
2. Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
3. Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado. (p. 38)

En conclusión, la evaluación del desempeño, tras considerar su evolución histórica, su importancia y los diversos métodos disponibles, se revela como un componente indispensable en la gestión de recursos humanos. Sus beneficios, que van desde el fomento del desarrollo profesional hasta la optimización del rendimiento organizacional, son evidentes. Los diferentes métodos de evaluación ofrecen a las organizaciones la flexibilidad para adaptarse a sus necesidades.

Además, los pasos para su implementación proporcionan un marco claro para asegurar su efectividad y utilidad. En conjunto, la evaluación del desempeño emerge como una herramienta fundamental para la mejora continua, el crecimiento y la competitividad de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución. Su adecuada aplicación permite maximizar el potencial de los empleados, promover un ambiente de trabajo colaborativo y orientado a resultados, y alcanzar los objetivos. A continuación, se aborda la evaluación de desempeño por competencias.

CAPÍTULO II LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

En este nuevo capítulo se explora la evaluación de desempeño por competencias como una herramienta esencial para alinear el talento con las metas estratégicas. Se aborda el concepto y su clasificación, así como los fundamentos que respaldan este enfoque, destacando cómo las competencias se convierten en indicadores claros de rendimiento y en impulsores fundamentales para el éxito organizacional.

2.1 EL CONCEPTO DE COMPETENCIA

Competencia es una de las palabras con mayor uso actualmente, el término y sus variantes se utilizan en muchos ámbitos: laborales, personales, educativos, profesionales, sociales, digitales. Dentro de sus variantes existen las llamadas competencias básicas, genéricas, claves, transversales, entre otras.

Debemos centrarnos fundamentalmente en la naturaleza conceptual para poder situar el concepto de competencia en su divergencia y complementariedad con otros términos afines. Concretamente para entender la relación a los saberes y conocimientos respecto a las habilidades y actitudes.

Entender el significado de competencia implica reflexionar sobre por qué utilizamos este término en lugar de otros y desentrañar su significado específico. Las respuestas a estas preguntas no son simples, ya que evitar que "competencia" se convierta en un concepto vago y sin contenido requiere un estudio detenido de su significado. Esto es particularmente relevante debido a las imprecisiones inherentes al propio término y las posibles confusiones con conceptos relacionados. Es esencial analizar cuidadosamente la palabra para utilizarla como una representación precisa de su concepto.

Debemos conocer el uso al sentido de la competencia a través de tres elementos: como una visión histórica, como una referencia etimológica y como una sintética delimitación semántica. Con estos tres aspectos podremos tener una idea conceptual de las competencias.

Como nos muestra López (2016): desde una perspectiva histórica, el primer uso del concepto de competencia lo encontramos en el conocido diálogo platónico Lisis, sobre la naturaleza de la amistad, en el que se emplea la palabra “ikanótis” (ικανότης), cuya raíz es “ikano”, un derivado de “iknoumai”, que significa “llegar”. Se traduce como la cualidad de “ser ikanos”, ser capaz, tener la habilidad de conseguir algo, una cierta destreza para lograr aquello que se pretende. (p.120)

En la otra lengua clásica, el latín, se encuentra la forma de “competens” que se refiere a “ser capaz” y en la forma de “competentia”, entendida como la capacidad y la permisión. Como indica Mulder (2007, p. 6) ya en el siglo XVI el concepto estaba reconocido en inglés, francés y holandés y, de la misma época, data el uso de las palabras competence y competency.

En complemento a esta mirada histórica, en la etimología se descubre que competencia proviene de competere: “ir al encuentro una cosa de otra”; “responder, estar de acuerdo con”; “aspirar a algo”, “ser adecuado” (Corominas y Pascual, 2007, p. 457).

Además, en la propuesta de la Real Academia Española (2001, p. 347), competencia, en la acepción cercana a nuestro tema, es “aptitud o idoneidad” mientras que el Diccionario María Moliner expone que alguien competente es, además, “quien conoce cierta ciencia o materia, o es experto en la cosa que expresa o a la que se refiere el nombre afectado por competente”. (p. 313)

Después de analizar lo anterior se presenta en la tabla 2.1 un resumen del concepto de competencia desde la perspectiva histórica, la perspectiva etimológica y la perspectiva semántica, en donde podemos identificar sus principales atributos como la “capacidad”, elementos que la integran como “habilidad o destreza” y el fin que busca como “conseguir algo o aspirar a algo”.

Tabla 2.1

Fuentes conceptuales a la noción de competencia.

Fuentes conceptuales a la noción de competencia	
Pers pectiva histórica	Llegar, ser capaz, tener la habilidad de conseguir algo, una cierta destreza, capacidad, permisión.
Pers pectiva etimológica	Ir al encuentro una cosa de otra, responder, estar de acuerdo con, aspirar a algo, ser adecuado.
Pers pectiva semántica	Aptitud, idoneidad, quien conoce cierta ciencia o materia, experto en la cosa que expresa.

Nota: Tabla tomada de López, 2016, p. 313.

Después de este resumen López (2016): presenta diversos conceptos de competencia. Así, Perrenoud (2008), afirma que “la competencia es una actuación integral que permite identificar, interpretar, argumentar, y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer, el saber conocer”. Esta conceptualización coincide plenamente con Cano (2008, p. 6) al señalar que la competencia “articula conocimiento conceptual, procedimental y actitudinal”.

También De Miguel (2006) identifica la competencia como “el resultado de la intersección de los componentes: conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores”, cuestión en la que profundizan Leví y Ramos (2013), al proponer un modelo de componentes de las competencias. Bunk (1994), en un esfuerzo integrador, propuso hace un tiempo que “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, es capaz de resolver problemas de forma autónoma y flexible y puede colaborar en su entorno profesional”. (p.28)

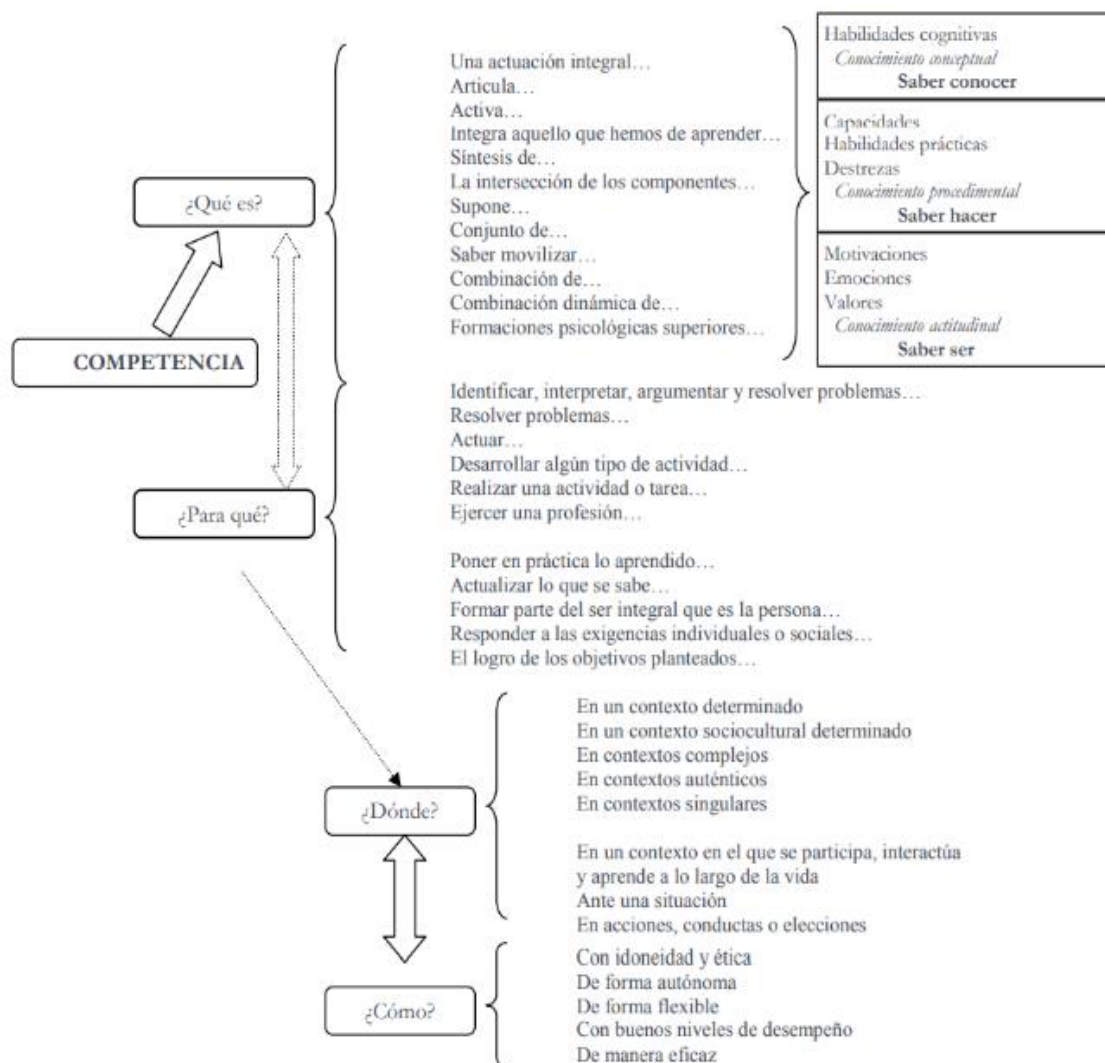
De igual forma, Villa y Poblete (2004) indican que competencia significa “un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores”. (p. 8). En esa misma línea, Jaume Sarramona (2007) señala que las competencias son “la síntesis de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten actuar de manera eficaz ante una situación. Por consiguiente, las competencias tienen una clara vertiente aplicativa, aunque no se agotan con la perspectiva práctica”. (p.16)

La perspectiva adoptada por Medina (2009) sugiere que la formulación de la competencia debe integrar “aquello que hemos de aprender, cómo hemos de aplicar y poner en práctica lo que hemos aprendido y las actitudes, emociones y valores que subyacen al proceso de enseñar y aprender”. (p. 13). En total sintonía, la propuesta de Sevillano (2009, p. 7) apunta que la competencia “supone valores, actitudes y motivaciones, además de conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas, todo formando parte del ser integral que es la persona, una persona inserta en un determinado contexto, en el que participa e interactúa, considerando también que aprende de manera constante y progresiva a lo largo de toda su vida”. (p. 314)

Con las anteriores conceptualizaciones López (2016), sintetizan en la figura 2.1, el contenido, integrando y diferenciando los distintos elementos que componen el constructor de competencia. Para esto identifica los 4 núcleos conceptuales de la competencia desde las siguientes cuestiones: ¿qué es?, ¿para qué?, ¿dónde? Y ¿cómo? Al resolver estas cuestiones se logra obtener una visión amplia del concepto de competencia.

Figura 2.1

Análisis de contenido de las conceptualizaciones de competencia.



Nota: Figura tomada de López, 2016, p. 316.

Del análisis llevado a cabo en donde propone una aproximación integradora al concepto de competencia. La competencia sería entonces una actuación para las personas en donde estas sean capaces de integrar los saberes y sus diferentes atributos. Además, para que se pueda dar una competencia en la persona se tiene que realizar una actividad o tarea.

Las personas deben responder a las exigencias individuales y sociales e identificar y resolver problemas implementando lo aprendido y actualizando lo que sabe para lograr cumplir con los objetivos planteados. Cabe destacar la importancia de la dimensión contextual teniendo en cuenta la evolución de la persona en contextos complejos en los que se desarrolle y las acciones en las que participa y aprende a lo largo de su vida. Finalmente, menciona que el atributo del “cómo” tiene que ver con que la competencia se lleve a cabo con idoneidad y ética, de forma autónoma y flexible, con buenos niveles de desempeño y de manera eficaz (López, 2016).

La definición de competencia de Spencer y Spencer, (como se citó en Alles 2005) las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican "*formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo*" y la competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación y tiene las siguientes características:

- Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

- Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio. (p. 78)

En resumen, podemos decir que las competencias son características que tienen las personas en un determinado campo y que obtienen por medio de la capacitación, estas incluyen aptitudes teóricas y definen a las personas en su pensamiento, carácter y valores que influye en su comportamiento al estar frente algún problema.

Las competencias las adquieren las personas por su formación personal en combinación con el aprendizaje, combinan las capacidades y las destrezas en desempeñar una función de forma efectiva en un lugar determinado a través del tiempo y son las herramientas con las que cuentan para desenvolverse ya sea en el ámbito personal, profesional o productivo.

2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Bunk, (como se citó en Del Pozo, 2017): clasifica las competencias en técnicas, metodológicas, sociales y participativas) y las define de la siguiente manera:

- Competencia técnica: dominio de los conocimientos y destrezas vinculados a las tareas de un ámbito de trabajo.
- Competencia metodológica: aplicación del procedimiento adecuado a las tareas encomendadas, a la vez que se encuentran soluciones y se transfieren experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- Competencia social: colaboración con otras personas de forma constructiva.

- Competencia participativa: capacidad de organizar, decidir y aceptar responsabilidades. (p. 17)

Mertens, (como se citó en Del Pozo, 2017): clasifica las competencias en básicas, genéricas y específicas y las define de la siguiente manera:

- Competencias básicas: se adquieren en la formación básica y permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo habilidades para la lectura y escritura, comunicación en otro idioma o cálculo.
- Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo la capacidad para el trabajo en equipo o habilidades para la negociación.
- Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo la operación de maquinaria especializada. (p. 18)

Para Spencer y Spencer (1993): son cinco los principales tipos de "competencias":

1. Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones "dirigen, conllevan y seleccionan" el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la

iniciativa son "respuestas consistentes a situaciones" más complejas. Algunas personas no "molestan" a otras y actúan "por encima y más allá del llamado del deber" para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos. Los motivos y las competencias son elementos propios de una persona que determinan cómo se desempeñará a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin una supervisión cercana.

3. Concepto propio, o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en casi cualquier situación es parte del concepto de sí mismo. Los valores de una persona son motivos respondientes o reflejos que predicen lo que hará a corto plazo. Por ejemplo, es más frecuente que alguien que valora el ser líder exhiba conductas de liderazgo si se le ha dicho que una determinada tarea o trabajo "será una prueba de su habilidad de liderazgo". Las personas que valoran pertenecer a "la gerencia" pero a quienes intrínsecamente no les gusta o espontáneamente piensan en influenciar a otros en un nivel de motivos frecuentemente logran ascender a puestos gerenciales, pero después fracasan.
4. Conocimiento. Información que una persona tiene en áreas de contenido específico. Ejemplo: El conocimiento de un cirujano sobre los músculos y nervios del cuerpo humano. El conocimiento es una competencia compleja. Las calificaciones en las pruebas de conocimiento frecuentemente fallan al predecir el desempeño laboral porque no miden los conocimientos y las destrezas en la forma en que son realmente usadas en el trabajo:
 - Primero, muchas pruebas de conocimiento miden los conocimientos memorizados sin una comprensión cabal, cuando lo que es verdaderamente importante es la habilidad para encontrar información.

La memorización de hechos específicos es mucho menos importante que el saber dónde encontrarlos cuando sea necesario.

- Segundo, las pruebas de conocimiento son “respondientes” miden la habilidad de los examinados para elegir cuál de las varias opciones es la respuesta correcta, pero no si una persona puede actuar sobre la base del conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de elegir cuál de los cinco ítems es una argumentación eficaz es muy diferente a la habilidad de hacer frente a un conflicto y argumentar persuasivamente. Finalmente, en el mejor de los casos, las pruebas de conocimiento predicen lo que una persona puede hacer, no lo que hará.
5. Destreza. La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental. Ejemplo: La destreza física de un dentista para tapar una muela sin lastimar el nervio; la habilidad de un programador de computadoras para organizar 50,000 líneas de códigos en un orden secuencial lógico. Las competencias mentales o de destrezas cognitivas incluyen el pensamiento analítico (procesamiento de datos y conocimiento, determinación de causas-efectos, organización de datos y planes) y pensamiento conceptual (reconocimiento de patrones en datos complejos). (p. 10)

El nivel o tipo de competencia tiene consecuencias prácticas importantes para la planificación de los recursos humanos. Las competencias relacionadas con el conocimiento y las habilidades tienden a ser aspectos visibles y superficiales de las personas. En cambio, las competencias vinculadas al autoconcepto, los rasgos y los motivos son más "profundas", menos evidentes y constituyen el núcleo de la personalidad. Estas últimas características son más intrínsecas y fundamentales, lo que implica que identificar y desarrollar competencias más profundas puede ser esencial para comprender y potenciar la verdadera naturaleza y potencial de los individuos en el contexto laboral.

Para que el conocimiento y la habilidad sean fáciles de desarrollar por las personas es importante la capacitación inicial y constante proporcionada por la organización en todos sus niveles.

2.3 LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

El concepto de competencia profesional fue introducido por primera vez por McClelland en 1973 en sus investigaciones destinadas a identificar las variables que explican la excelencia en el ejercicio profesional (citado en Del Pozo, 2017). A partir de ese momento, surgieron diversas interpretaciones y enfoques sobre el concepto de competencia profesional.

A continuación, Del Pozo (2017): presenta algunas definiciones del término competencia elaboradas por expertos en la materia:

- Marelli: “Capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”.
- Ibarra: “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño, constituyendo la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.
- Bunk: “Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.
- Le Boterf: “Una construcción, a partir de una combinación de recursos personales (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes), y

recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”.

- Mertens: “La competencia se refiere a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”. (p. 14)

Del Pozo (2017): dice que existen tres elementos que son claves para poder entender el concepto de competencia:

- Capacidad, Conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que permiten lograr un resultado relacionado con una actividad laboral.
- Acción. Las capacidades se deben poner en práctica en situaciones reales para lograr con éxito el desempeño profesional deseado.
- Contexto. Las capacidades se deben movilizar en función de situaciones de trabajo cambiante según las circunstancias. (p. 14)

A continuación, Capuano (2004): nos dice que para que una persona muestre competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

- Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).
- Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos),

habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

- Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- Querer hacer: Conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.
- Poder Hacer: Implica un conjunto de factores relacionados con:
 - El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.
 - El punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos “presiona”, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico. (p. 142)

Así las competencias profesionales van más allá de simplemente poseer conocimientos y habilidades. Implican la capacidad de integrar y aplicar ese conjunto de capacidades en contextos específicos para resolver problemas y lograr objetivos. Además, subrayas la importancia de la aplicabilidad práctica de los conocimientos y habilidades en diversas situaciones de trabajo. En resumen, una competencia profesional implica la efectividad en la ejecución de actividades laborales mediante la aplicación adecuada de conocimientos y destrezas para alcanzar objetivos específicos.

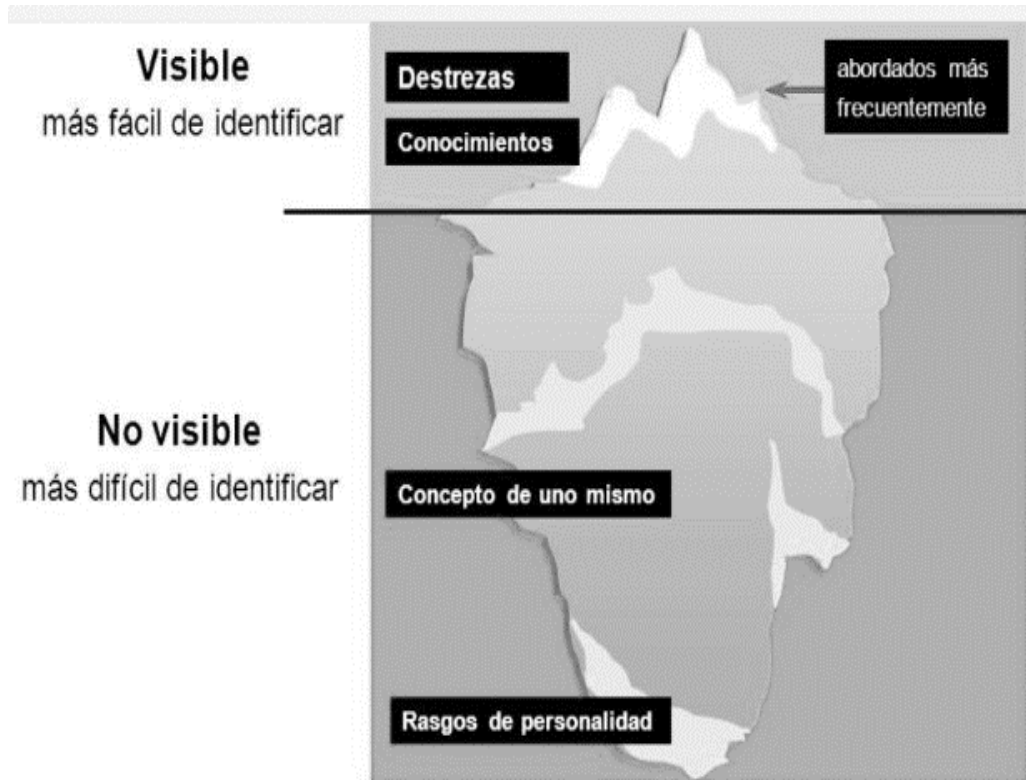
2.4 MODELO DE ICEBERG

Spencer y Spencer (1993), introducen el "Modelo del iceberg", en donde a través de una gráfica dividen a las competencias en dos grupos, el primer grupo lo integran las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como, por ejemplo: las destrezas y conocimientos y en el segundo grupo las menos fáciles de detectar y desarrollar como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Al hablar de competencias, es esencial reconocer que ciertas características, como habilidades y conocimientos, son necesarias, pero no suficientes para garantizar un desempeño excelente. Existen características subyacentes más profundas, como el rol social, la autoimagen, los rasgos y motivos, que verdaderamente aportan un valor adicional y que son cruciales para asegurar la excelencia y el éxito a largo plazo. Este enfoque integral reconoce la importancia de no solo las capacidades técnicas sino también las dimensiones más personales y motivacionales en el desarrollo de competencias efectivas.

En este esquema las competencias son centrales y superficiales como se muestra en la figura 2.2.

Figura 2.2
Modelo del Iceberg.



Nota: Figura tomada de Spencer y Spencer, 1993, p. 11.

Para Spencer y Spencer (1993), el proceso de selección de muchas organizaciones se basa en los conocimientos y las habilidades de los candidatos y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación y las y las competencias necesarias para desarrollar las actividades del puesto. Aunque lo correcto sería que las organizaciones seleccionaran sobre buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieren para los puestos específicos.

Las competencias toman mayor importancia que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, cuando el puesto es más complejo y realiza un desempeño superior. Esto se debe al "efecto restringido de rango". En empleos de niveles superiores y profesionales, casi todos los empleados poseen un coeficiente intelectual alto y estudios más altos, la motivación es lo que distingue a los que desempeñan estos puestos es, así como las habilidades interpersonales y las habilidades políticas. Los estudios de competencia son la manera más económica para cubrir estas posiciones.

Para Spencer y Spencer (1993): las competencias se pueden clasificar en:

- Competencias de logro y acción
 - Orientación al logro
 - Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
 - Iniciativa
 - Búsqueda de información
- Competencias de ayuda y servicio
 - Entendimiento interpersonal
 - Orientación al cliente
- Competencias de influencia
 - Influencia e impacto
 - Construcción de relaciones
 - Conciencia organizacional
- Competencias gerenciales
 - Desarrollo de personas
 - Dirección de personas.

- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo
- Competencias cognoscitivas
- Pensamiento analítico.
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/ profesional/ de dirección
- Competencias de eficacia personal
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad. (p. 12)

Levy-Leboyer (2000): profesora de psicología del trabajo resume el tema de que son las competencias de la siguiente manera:

- Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas. (p. 54)

Según Thornton y Byham, (como se citó en Levy-Leboyer, 2000) presenta una lista de competencias universales para los puestos superiores:

1. Presentación oral.
2. Comunicación oral.
3. Comunicación escrita.
4. Análisis de problemas de la organización.
5. Comprensión de los problemas de la organización.
6. Análisis de los problemas de fuera de su organización.
7. Comprensión de los problemas de fuera de su organización.
8. Planificación y organización.
9. Delegación.
10. Control.
11. Desarrollo de sus subordinados.
12. Sensibilidad.
13. Autoridad sobre individuos.
14. Autoridad sobre grupos.
15. Tenacidad.
16. Negociación.
17. Vocación para el análisis.
18. Sentido común.
19. Creatividad.
20. Toma de riesgos.
21. Decisión. (p. 55)

Existe una estrecha relación entre las competencias individuales y las competencias clave de la empresa. Las competencias de la empresa se construyen principalmente mediante la integración y coordinación de las competencias individuales de sus miembros. De manera similar, a nivel individual, las competencias representan la integración y coordinación de conocimientos y cualidades específicas. La gestión efectiva del stock de competencias individuales, tanto las actuales como las potenciales, se vuelve crucial para la empresa. Esto implica identificar, desarrollar y aprovechar las competencias individuales de los empleados de manera estratégica para fortalecer las competencias clave de la organización. La alineación entre las competencias individuales y las necesidades de la empresa contribuye significativamente al éxito y la eficacia organizativa a largo plazo. (Levy-Leboyer 2000)

En otras palabras, así como las competencias son la base para los empleados, también lo son para las organizaciones lo que nos lleva a la siguiente pregunta, ¿Cómo se identifican unas y otras? las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos de las personas y las competencias de la organización identifican utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos. Una vez que se tiene el diagnóstico de competencias de forma individual permitirá saber lo que cada empleado aporta a la organización, el análisis de las competencias de la organización permitirá definir sus objetivos a corto y largo plazo.

Para Nadine Jolis (como se citó en Alles, 2005): las competencias son diferentes y se correlacionan entre sí; se dividen en:

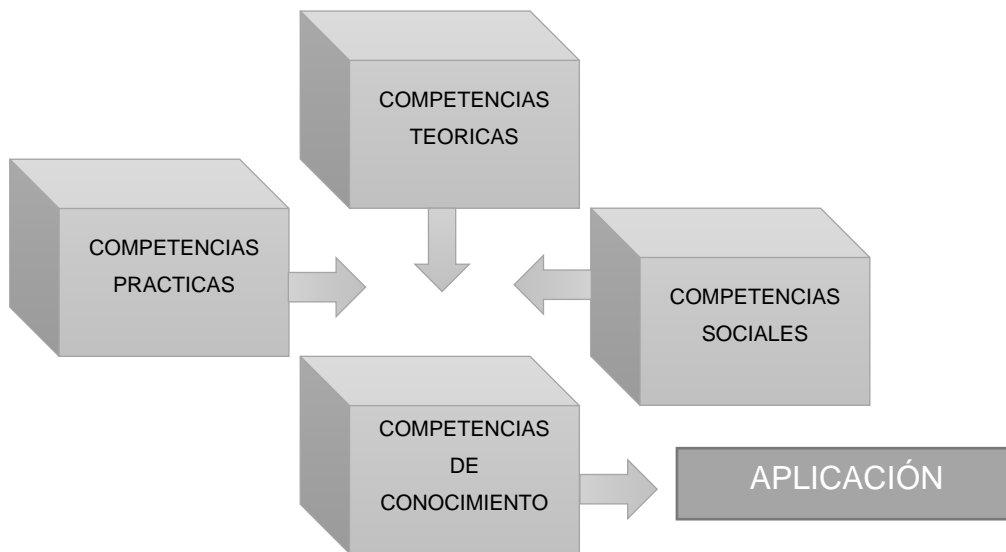
- Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con información.

- Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo, o capacidad para relacionarse.
- Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad. (p. 86)

Las tres primeras convergen en la última como se muestra en la figura 2.3.

Figura 2.3

Relación entre las competencias



Nota: Figura tomada de Alles, 2005, p. 86.

Para la implementación de distintos procesos de recursos humanos es muy importante el reconocimiento de las diferentes competencias y entender las diferencias entre unas y otras ayudara a capacitar y evaluar a los empleados.

Nuevamente para Spencer y Spencer (como se citó en Alles, 2005) las competencias pueden clasificarse también en dos categorías: "punto inicial" y "diferenciales", según el criterio de desempeño laboral que predicen:

- Competencias de punto inicial: son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es, por ejemplo, el conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas.
- Competencias diferenciales. Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere es una competencia que diferencia, por ejemplo, a un gerente de su equipo de vendedores. (p. 87)

2.5 CRITERIOS EFECTIVOS DE COMPETENCIAS

Alles (2005): nos dice que los pasos necesarios son los siguientes:

1. Definir criterios de desempeño.
2. Identificar una muestra.
3. Recoger información.
4. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
5. Validar el modelo de competencias.
6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: ¿selección, entrenamiento? capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones. (p. 90)

2.6 DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE COMPETENCIA

Para entender los niveles Alles (2005): nos muestra algunos de ellos:

- A. Alto o desempeño superior que según Spencer y Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanza el nivel superior en una situación laboral.
- B. Bueno, por sobre el estándar.
- C. Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel "mínimamente aceptable" de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.
- D. Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que, si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.
- E. Nivel mínimo de la competencia. (p.91)

La evaluación del desempeño por competencias es un enfoque estratégico que se centra en las habilidades, conocimientos, comportamientos y atributos personales necesarios para el éxito en un puesto de trabajo específico. A diferencia de los métodos tradicionales que se enfocan principalmente en los resultados cuantitativos, la evaluación por competencias se basa en criterios cualitativos y cualitativos para medir el rendimiento de los empleados.

Las competencias se pueden clasificar en dos categorías principales: competencias técnicas y competencias conductuales. Las competencias técnicas

se refieren al conocimiento especializado y las habilidades específicas requeridas para realizar las tareas relacionadas con un puesto de trabajo. Por otro lado, las competencias conductuales, también conocidas como competencias blandas o habilidades sociales, incluyen aspectos como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo, la resolución de problemas y la gestión del tiempo.

Un modelo ampliamente utilizado en la evaluación por competencias es el modelo iceberg, que ilustra las diferentes capas de competencias que influyen en el desempeño laboral. En la parte superior del iceberg se encuentran las competencias visibles o manifiestas, que son fácilmente observables y medibles, como la productividad y la precisión en el trabajo. Sin embargo, debajo de la superficie se encuentran las competencias subyacentes o latentes, que son más difíciles de identificar y evaluar, como la motivación, la inteligencia emocional y la capacidad de adaptación.

La evaluación del desempeño por competencias implica identificar y definir claramente las competencias relevantes para cada puesto de trabajo, establecer criterios de evaluación objetivos y luego recopilar evidencia sobre el desempeño del empleado en relación con esas competencias. Esta evaluación proporciona una visión integral del rendimiento de los empleados, facilita el desarrollo profesional y personalizado, y contribuye a la toma de decisiones relacionadas con la selección, promoción y desarrollo de talento dentro de la organización. En resumen, la evaluación del desempeño por competencias es una herramienta poderosa para optimizar el rendimiento individual y organizacional en un entorno laboral cada vez más competitivo y dinámico.

Entonces la evaluación del desempeño por competencias se posiciona como una herramienta valiosa para la optimización del rendimiento individual y el fortalecimiento de la competitividad organizacional. Por último, se estudia la evaluación de desempeño 360° como una opción de evaluación.

CAPÍTULO III LA EVALUACIÓN DE 360°

A lo largo de este capítulo, se examina detenidamente el objetivo de la evaluación de 360°, el proceso de implementación de destacando las mejores prácticas para garantizar la confidencialidad, la transparencia y la objetividad. Además, se explora cómo las organizaciones pueden aprovechar al máximo los resultados de estas evaluaciones para impulsar el rendimiento individual y colectivo.

3.1 LA EVALUACIÓN DE 360°

La evaluación del desempeño 360° es esencial para poder cubrir las necesidades de cada organización a partir de la evaluación individual de cada uno de los empleados que integran la organización, también es conocida por algunos como evaluación de retroalimentación 360 grados o feedback 360°. Desarrollar un proceso de cambio organizacional lleva tiempo pues este tiene que ser viable para descubrir nuevos medios para concretar nuevas acciones para mejorar los procesos.

Para lo cual es importante definir que es la evaluación 360°, es por ello por lo que retoman dos definiciones, Xairó (2023) explica que “La evaluación de desempeño 360 grados es un enfoque de evaluación que recopila información y retroalimentación sobre el desempeño de un individuo de múltiples fuentes. Estas fuentes incluyen supervisores directos, compañeros de trabajo, subordinados, clientes y uno mismo.” (párr. 4).

La evaluación 360° permite evaluar tanto aspectos cualitativos como cuantitativos del rendimiento de los empleados al incluir preguntas sobre comportamientos medibles y numéricos, así como opiniones. Además, la diferencia entre la evaluación 360 y la evaluación por objetivos, la primera se centra en medir

el "cómo" (método de trabajo, comportamientos, actitudes), mientras que la segunda se enfoca en medir el "cuánto" (producto del trabajo, cantidad producida en cierto tiempo).

Algunos de los beneficios de la evaluación 360°, son la medición del rendimiento, la evaluación de competencias, el diseño de planes de formación, y su utilidad como base para la implementación de planes de carrera y sucesión. En conjunto, esta metodología proporciona una valiosa retroalimentación sobre el desempeño y las competencias clave necesarias para cada puesto de trabajo. Además, la evaluación 360° promueve una cultura organizacional de transparencia y desarrollo continuo al involucrar a múltiples partes interesadas, como supervisores, colegas y clientes, en el proceso de evaluación. Esta participación activa mejora la precisión y la objetividad de los resultados, fortaleciendo así la efectividad de las decisiones relacionadas con el talento humano.

Del mismo modo para Alles (2006) “La evaluación de 360°, donde intervienen varios evaluadores, incluyendo clientes y otras personas relacionadas, es una herramienta formidable para el desarrollo de las personas.” (p. 31)

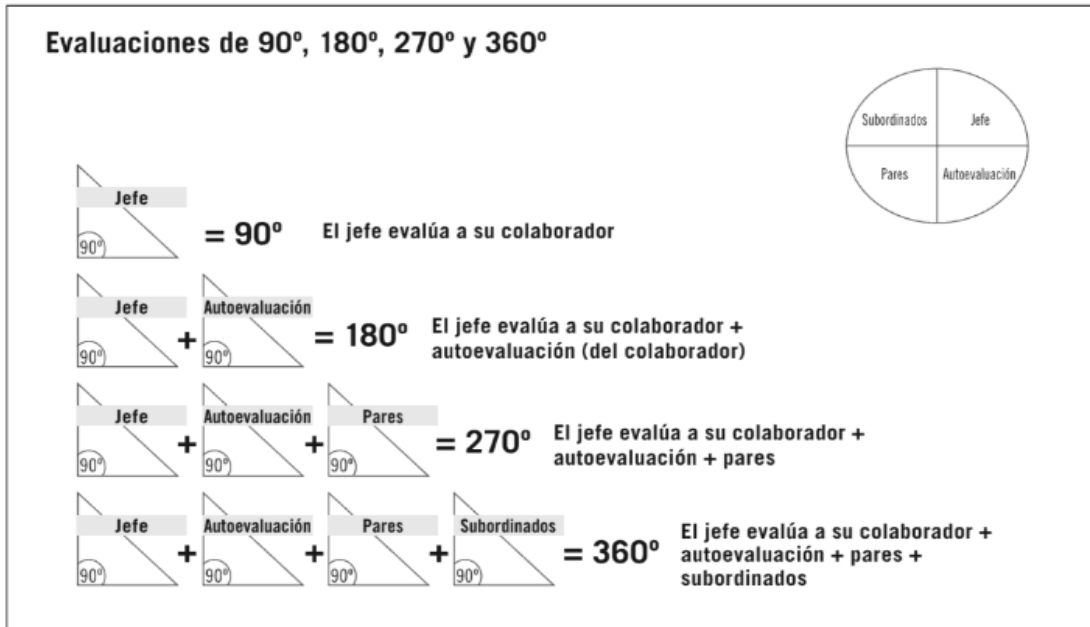
Como su nombre lo determina al ser una evaluación 360 grados integra comentarios desde diversos puntos de vista, lo que contribuye a enriquecer la identificación de fortalezas y debilidades que presente la persona generando que se pueda hacer frente a las debilidades detectadas.

Es por ello Ávila (2022) expresa que “el feedback 360° “es la herramienta que mejor da respuesta a la necesidad de evaluación multi-fuente y multi-dimensión que el nuevo contexto requiere”. (párr. 13)

En la figura 3.1 se visualiza porque es tan compleja la evaluación de 360° en comparación con otro tipo de evaluación de desempeño.

Figura 3.1

Involucrados en las evaluaciones de desempeño



Nota: Figura obtenida de Alles, 2017, p. 263.

Al tener puntos de vista diversos la información de una sola persona evaluada se enriquece ya que no solo se considera como es vista la persona en su desempeño por su jefe sino también como lo ven otras personas que se consideran con tiene el mismo nivel de mando o bien que no tienen como tal una decisión final sobre su trabajo.

Asimismo, evaluar el desempeño de una persona es una herramienta que permite identificar el desarrollo profesional de quienes integran la gestión de una empresa. De acuerdo con Ramírez (2021):

La evaluación 360 grados es un ejercicio de evaluación que permite conocer el desempeño del trabajador de una manera integral y esencial para promover el desarrollo de las personas mediante un proceso que incluye

varios pasos, desde la aplicación hasta el análisis de los datos y la retroalimentación. (párr. 2)

Desarrollar una evaluación de desempeño de 360° representa un gran desafío para las organizaciones más cuando las empresas no realizan ningún tipo de evaluación de desempeño, aunque actualmente las empresas que constantemente hacen este tipo de evaluación son las de gran tamaño y tienen un posicionamiento sólido. Mondy y Noe (2005) retoman lo enunciado por la empresa William M. Mecer acerca de que “el 40 por ciento de las compañías usaron la retroalimentación de 360 grados en 1995 y, para el año 2000, esta cifra aumentó al 65 por ciento” (p. 251). Lo que muestra el impacto que durante esos años tomó y la eficiencia que generó enfocarse en las habilidades de cada uno de sus colaboradores a partir de lo que observaron las personas que lo rodean en su entorno laboral.

La evaluación de 360° contribuye a realizar una valoración por competencias lo que ayuda a identificar y ponderar conductas que se presentan durante su desarrollo profesional. Tiene su origen y aplicaciones más frecuentes en el mundo corporativo, donde se evalúan los “comportamientos laborales” y los “resultados” se califican anónimamente por personas de una jerarquía mayor, de una jerarquía menor y con el mismo nivel que el empleado, para proporcionar diferentes perspectivas (Báez et al.,2021).

Para que la evaluación obtenga los resultados deseados es importante que todos los involucrados respondan las preguntas de la manera más honesta y específica posible, por lo que se debe ser estratégico en considerar las competencias para la evaluación, para hacer la selección de competencias en algunos casos estas se alinean con la filosofía organizacional.

No obstante, algunos consideran que la finalidad de realizar una evaluación de desempeño 360° es hacer recorte de personal o bien disminuir sueldos mientras que para otros representa una oportunidad para identificar áreas de mejora dentro de las organizaciones lo que facilita los procesos de reclutamiento. De la misma manera Ramírez (2021) exponen que:

El proceso de esta evaluación no termina con la recolección de datos y el conocimiento del desempeño de cada empleado, sino cuando se han analizado los mismos y se han tomado los correctivos necesarios para mejorar el desempeño de los trabajadores, lo que podría incluir cursos de formación, actualización, cambios en la forma de abordar las tareas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y otras acciones necesarias que impliquen mejorar el funcionamiento de la organización en general. (párr. 4)

Por tal razón, resulta una evaluación completa ya que a través de los datos recabados se retroalimenta como el comportamiento de las personas es percibido por quienes lo rodean además contribuye a generar mayor autoconciencia de su desempeño. Cabe destacar que es una evaluación que se puede realizar las veces que se crea conveniente para tener un mejor desarrollo.

3.2 EL OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DE 360°

El objetivo general de la evaluación de 360° según Padilla (2023), “es mejorar el desarrollo profesional del empleado (guía y desarrollo) y optimizar la gestión de recursos humanos por parte de la organización, ayudándola a tomar decisiones en ese ámbito, atinentes a temas como formación, pago, promoción, movilidad, etc. (gestión y control).” (párr. 14)

Dado que la evaluación de desempeño 360° contribuye a la gestión del talento humano dentro de la organización se puede mejorar la productividad de la persona además de motivarlo a seguir creciendo de manera profesional al mismo

tiempo permite hacer modificaciones en relación con el ambiente laboral para poder integrar estrategias de capacitación y entrenamiento lo que gestione una mejor adecuación de la persona con relación a sus competencias. Se puede señalar de manera puntual que al conocer las habilidades y competencias del trabajador se pueden mejorar de tal forma que pueda tener un mayor desempeño puesto que se construye un esquema para aprovechar las áreas de oportunidad.

Llevar a cabo dicha evaluación contempla un alto nivel de confidencialidad debido a que la:

La evaluación del desempeño 360 grados ofrece datos más completos y aporta una información fundamental a los responsables del área de personal. Permite al mismo tiempo una retroalimentación o feedback extraordinarios al evaluado sobre su trabajo. Esta es una obvia y gran ventaja, pues precisamente el cometido de estos sistemas es la información y su utilización para mejorar los resultados de la organización a través de la mejora continua de la productividad del empleado. (Padilla, 2023)

Cabe señalar que la evaluación 360° permite conocer el impacto que tiene el trabajador en la organización, por consiguiente, esta herramienta cumple su objetivo cuando se hace una retroalimentación en la que se tiene conocimiento total de los aspectos que se deben mejorar y se actúa proporcionando los elementos necesarios para tener un mejor desempeño profesional y a su vez un bienestar personal.

De forma puntual, los objetivos de la evaluación de desempeño 360° de acuerdo con Capuano (2004) son:

1. Optimizar el aprovechamiento de las competencias de los empleados.
2. Satisfacer las necesidades y desarrollo profesional de los empleados.
3. Otorgar a la compañía un novedoso y actualizado sistema de evaluación de desempeño.

4. Reducir gastos en procesos innecesarios y no satisfactorios.
5. Favorecer la comunicación gerente-empleado.
6. Brindar la posibilidad a los empleados de descubrir competencias mediante la mirada enriquecedora de los miembros que lo rodean.
7. Ofrecer a los empleados la oportunidad de incrementar sus ingresos monetarios gracias al desarrollo de sus competencias.
8. Proporcionar un plan integral de capacitación a los empleados de acuerdo con sus reales necesidades. (p.147)

El objetivo de la evaluación culmina cuando se puede realizar o mejor el plan de carrera de los trabajadores ya que al realizar una retroalimentación se contribuye a mejorar el rendimiento de las personas sin caer en la presión o exigencia autoritaria que algunos cometen al no realizar algún tipo de evaluación de desempeño.

3.3 CLAVES PARA UNA EVALUACIÓN DE 360° EXITOSA

Preparar una evaluación de 360° involucra un alto compromiso desde la alta dirección de la misma manera de todas las personas que conforman la empresa al igual que de las personas externas que se ven involucradas durante todo el proceso de evaluación de desempeño.

Para que la evaluación de desempeño 360° sea exitosa se consideran al menos tres aspectos claves que influyen en tener una evaluación productiva, los cuales son:

- 1.- Definir el cuestionario de evaluación

La selección de preguntas para la construcción del cuestionario debe de ser clara y precisa ya que de ello depende que información se va a obtener, como indica Arnau (2021):

Es importante que el cuestionario pueda incluir conocimientos y comportamientos específicos adaptados a la realidad del puesto, permitiendo una evaluación holística, así como el ENPS (Employee Net Promoter Score) para evaluar el impacto global que genera el empleado como jefe, colega o colaborador. (párr. 16)

Si no se tiene bien definido el cuestionario la evaluación 360° no tendrá un sustento del fin o de lo que se quiere conocer de las personas por lo que los participantes no tendrán una herramienta de apoyo para tener una visión completa de lo que observan los demás.

2.- Retroalimentar

A juicio de Arnau (2021):

La entrega de resultados debe ir acompañada de una sesión de feedback, a ser posible realizada por una persona con formación en coaching y que ayude al profesional a indagar en los porqués de los comportamientos que demuestra, más allá del mero resultado obtenido. (párr. 18)

Esta es la característica potencial de la evaluación 360° puesto que poder llevar a cabo una retroalimentación que genere un cambio en el desenvolvimiento de la persona evaluada y tenga conciencia del impacto que tiene en el crecimiento de la empresa además construye una orientación personal la que genera un sentimiento de importancia en el desarrollo profesional de la persona, así como en la conformación de equipos de alto desempeño.

Dentro de este proceso de retroalimentación se debe de evitar hacer opiniones de manera subjetiva solo se deben de informar de los resultados, es decir, mantenerse ecuánime, para poder hacer una proyección constructiva a partir de los resultados obtenidos por medio de la evaluación.

3.- Plataforma de evaluación

La plataforma de evaluación no solo debe ser segura, fácil de usar y multidispositivo, sino también garantizar la agilidad y eficiencia del proceso. Contar con una plataforma permite que la evaluación 360° sea monitoreada en tiempo real y tener una idea como que van la puntuación de las personas evaluadas. (párr. 21)

3.4 INTEGRACIÓN DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360°

Cuando se desea llevar a cabo la evaluación 360° se tiene que conocer y definir el fin que persigue la evaluación ya que no se puede desarrollar algo que no se tiene conocimiento de cuál es su objetivo puesto que desarrollarla requiere tiempo y dedicación durante todo su proceso.

Un aspecto clave de esta etapa es fomentar la participación colectiva, promoviendo la apertura y la colaboración entre los evaluadores y los evaluados. Al proporcionar información clara y transparente sobre el proceso, se crea un ambiente propicio para la comprensión y aceptación de este. Además, esta colaboración facilita el establecimiento de objetivos claros y alcanzables, promoviendo el compromiso mutuo y el desarrollo conjunto de estrategias para mejorar el desempeño y el crecimiento profesional.

A fin de que la evaluación 360° cumpla con su objetivo se deben de seguir las cuatro fases de la evaluación, como se indica en la figura 3.2

Figura 3.2

Fases de la evaluación 360°

Puesta en marcha de la evaluación 360°			
Fase I Situarse	Fase II Diseñar	Fase III Realizar/Informar	Fase IV Actuar
Clarificar objetivos	Identificar áreas de evaluación	Realizar primer ciclo	Sesión de análisis/ Interpretar resultados
Planificar proceso	Entrevistas con personas clave	Procesar/analizar resultados	Dar prioridad a las oportunidades de mejora
Identificar equipo de trabajo	Desarrollar cuestionario	Producir informes	Desarrollar plan de acción
Informar personas clave	Comunicación/formación	Presentar/formar al evaluado	Informar sobre el plan

Nota: Figura obtenida de Gil y Giner de la Fuente, 2007, p. 559.

Primero se deben establecer los objetivos, para lo cual es recomendable que cumplan con la denominación SMART, es decir, que sea específico, medible, aplicable, realista y que se pueda medir, lo que va a permitir que la planificación de la evaluación tenga una línea de seguimiento certera y se pueda asegurar que la información recopilada sea útil. El poder desarrollar una evaluación de 360° radica primordialmente en conocer qué implica y quienes intervienen para lo cual, para poder desarrollarla, Alles (2006), determina que la evaluación de 360° “consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional”. (p. 277)

Es decir, definir la red de evaluadores que va a intervenir durante todo el proceso, así como seleccionar de manera asertiva quienes van a evaluar. Para lo cual, es importante garantizar la confidencialidad de los participantes.

Garantizar la confidencialidad es primordial debido a que realizar una evaluación resulta complicado e incómodo para la mayoría de la persona de tal forma que llevarla a cabo de manera anónima genera que las personas involucradas se puedan expresar con toda libertad, sin miedo a recibir burlas, puesto que el objetivo de la evaluación es mejorar el desempeño sin crear conflictos en la organización. En ese sentido se tiene que capacitar a los evaluadores, así como darles a conocer los objetivos que persigue la evaluación y los lineamientos que deben cumplir con respecto a la confidencialidad de los datos al igual que el seguimiento que se tendrá con la información recabada y la forma que se manejará el proceso de evaluación de desempeño 360°.

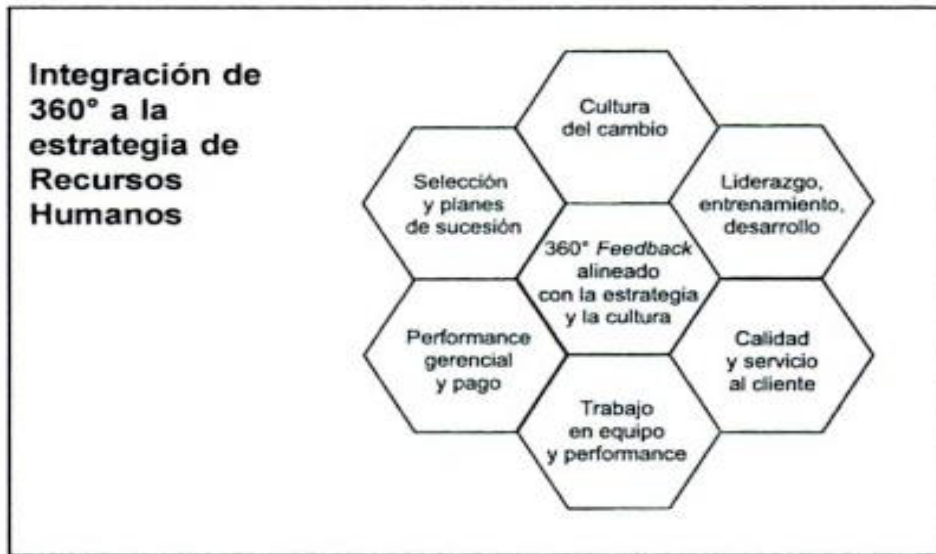
No se puede realizar la evaluación de desempeño 360° si no se informa con antelación a los involucrados, de no ser así, sea crea un ambiente de tensión que limita la participación de los colaboradores. Una vez informados los involucrados se debe de implementar y dar acceso a la evaluación de tal forma que esta permita generar los resultados y posteriormente se realice la retroalimentación necesaria para dar continuidad al resultado que se obtenga en el informe de la evaluación. Como expresa Ávila (2022), “el análisis de los datos recopilados tendrá carácter cualitativos y cuantitativos, puesto que se miden habilidades profesionales tales como desempeño, productividad, conocimientos prácticos y teóricos”. (párr. 22)

Es por ello por lo que el análisis permite diseñar programas de desarrollo y con ello gestionar un sistema de competencias que permita reforzarlas. Este enfoque estratégico de evaluación no solo identifica áreas de mejora individual, sino que también facilita la implementación de programas personalizados de desarrollo, dirigidos a fortalecer competencias específicas y mejorar el rendimiento general.

La evaluación 360° se puede direccionar a un área específica de la empresa, partiendo de las preguntas que se seleccionan como se muestra en la figura 3.3.

Figura 3.3

Integración de 360° a la estrategia de Recursos Humanos



Nota: Figura tomada de Alles, 2006, p. 283.

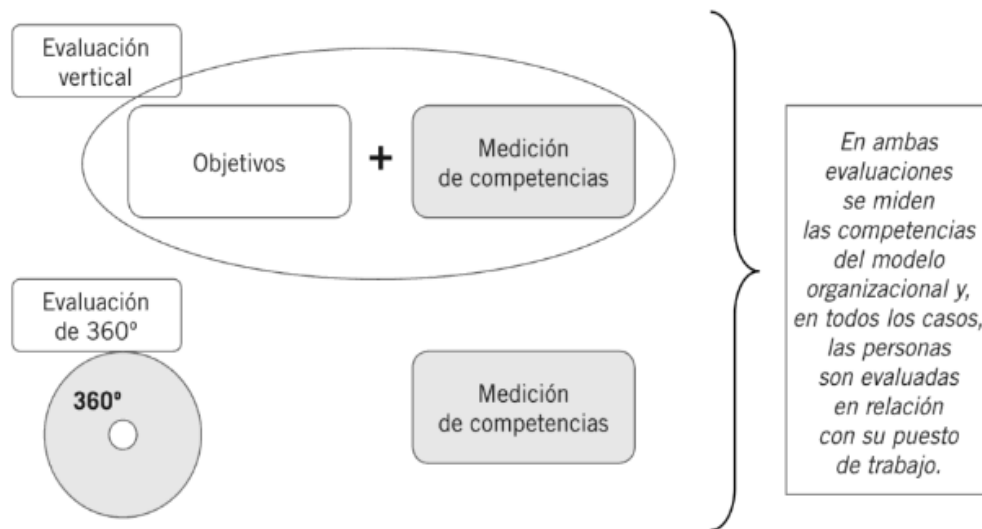
Los resultados van a ser de mayor utilidad para recursos humanos debido a que los lineamientos de la evaluación tienen mayor relación con su estrategia, en otras palabras, cuando se define el objetivo de la evaluación se deben considerar a qué estrategias departamentales va a contribuir y qué impacto puede tener para darle seguimiento al final de la evaluación, en este caso, se centra en la estrategia y la cultura y se consideran aspectos que permitan mejorar la cultura del cambio, el liderazgo, entrenamiento y desarrollo así como la calidad y servicio al clientes, el trabajo en equipo, el performance gerencial y pago y la selección y planes de sucesión.

Por otro lado, como se muestra en la figura 3.4 la evaluación de 360° se puede integrar con otro tipo de evaluación, tal es el caso de la fusión con la evaluación vertical debido a que se consideran las competencias relacionadas con el puesto de la persona, de esa forma se tendrá una idea del comportamiento que

en teoría presentaría la persona lo que genera así poder opinar si la persona está teniendo un buen desempeño y plasmarlos de manera cualitativa y cuantitativa. Un punto importante es conocer las competencias del puesto lo que se relaciona con conocer la forma en que se organiza la empresa.

Figura 3.4

Relación entre la evaluación vertical y evaluación de 360°



Nota: Figura obtenida de Alles, 2017, p. 269.

3.5 EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

Dentro de toda evaluación se requiere de un proceso que contribuya a verificar el funcionamiento del método previamente implementado, en este caso particular la evaluación de desempeño 360° método para medir el desempeño de los empleados que incluye comentarios de retroalimentación recibida por los compañeros de trabajo con respecto a las competencias personales y profesionales; usadas principalmente para identificar las fortalezas y áreas de mejora.

Se denomina 360° porque interviene la evaluación de manera general dentro de la organización sin limitación de roles; desde la participación del jefe directo o líder respetando la línea de ejecución, hasta compañeros de departamento y en particular dentro de la evaluación 360°, el proceso se encuentra compuesto de acuerdo con Alles (2005) de la siguiente manera:

1. Definición de los criterios que serán tomados en cuenta para la evaluación.
2. Si una empresa ha implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos en este otro tipo de evaluación. Eventualmente, para la evaluación de 360° se puede evaluar un menor número de competencias.
3. Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
4. Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante destacar que estas evaluaciones son anónimas y que en algunos casos el evaluado puede elegir a sus evaluadores.
5. Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.
6. Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
7. Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.
8. Informes: solo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo. (p. 146)

Para comprender la razón de ser de los pasos es necesario identificar el propósito y la razón del porqué de la evaluación; ésta en particular está centrada especialmente en las competencias profesionales y personales fundamentales para el desempeño de las responsabilidades como anteriormente se mencionaba; antes de enunciarlas se debe entender como competencias profesionales, es por ello que Galdeano y Valiente (2010), retoma el concepto de la UNESCO al definirlo como “el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea.” (párr. 9)

Retomando el punto, para Integratec (2023): son 11 los pasos en los cuales se tiene que desarrollar la evaluación 360°, a continuación, se describirán:

1. Definición de objetivo: no se puede iniciar una evaluación sin antes previamente trazar el rumbo exacto, así como los cuestionamientos y establecer el destino esperado de los resultados a obtener, además de garantizar una experiencia positiva con los participantes; Integratec (2023) plantea una serie de cuestionamientos en la tabla 3.1.

Tabla 3.1

Preguntas para definir el objetivo de la evaluación 360°

PREGUNTAS PARA DEFINIR EL OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN 360°		
¿La evaluación solo tiene un fin de retroalimentación?	¿El fin es mapear el potencial de los colaboradores?	¿Contribuirá para definir aumentos salariales o bonos?
¿Se utilizará como único método para evaluar el desempeño?		¿Implementar la evaluación ayuda a integrar otros procesos?

Nota: Tabla tomada de Integratec, 2023, párr. 19.

No existen respuestas predeterminadas a estas preguntas; sin embargo, sirven de guía y sobre todo cada una se adapta al entorno y a las necesidades de cada organización, al ser entes únicos y con propósitos ya establecidos, es recomendable que se hagan adaptaciones a estas interrogantes y que se revisen detalladamente con algunos de los integrantes del equipo para reevaluar el objetivo de la evaluación y la forma en que se relaciona con la empresa.

2. Seleccionar participantes evaluados: Dentro de la evaluación y como parte fundamental de la misma en específico se debe de elegir al grupo de personas a las cuales se les aplicará la evaluación, de acuerdo con Integratec (2023) es tan adecuada para los puestos administrativos como los operativos, con la práctica resulta difícil implementarla en toda la empresa; es necesario definir el nivel de la organización a evaluar o replantearse si se realizará la evaluación de manera escalonada. Se recomienda hacer la evaluación en primera instancia al personal administrativo o que tiene que ver con el liderazgo para posterior avanzar con los demás puestos.

También se debe tomar en cuenta que si la evaluación está dirigida por áreas se deben incluir las áreas que estén al mismo nivel para evitar distinción; en cuanto al tiempo de labor dentro de la institución se debe tomar en consideración para obtener datos más precisos el hecho de sólo evaluar al personal que mínimo tiene de 3 a 6 meses en la organización, para evitar sesgos y que haya mayor sustento para evaluación.

3. Selección de modelo de competencias: A juicio de Integratec (2023) este es el paso más importante de la evaluación 360° y el que más puede afectar los resultados. Es por ello que la utilización de modelos bien elaborados y probados son de mayor éxito; sin embargo, los cambios

pueden llegar a alterar los resultados; hasta este punto se deberán seleccionar qué áreas de competencia evaluar, en su mayoría estas competencias son aplicables, en este punto se realiza el cuestionamiento sobre qué áreas de competencia son las más relevantes para la empresa y determinar hasta qué punto se van a evaluar; es normal que se incluyan hasta 12 áreas de competencia.

En cuanto a la claridad de la evaluación se recomienda que sea lo más simple posible y que no le resulte difícil o estresante al evaluador los términos empleados; definir comportamientos aliados a las competencias que ayuden a medir el nivel de dominio de la persona, en su mayoría son de opción múltiple y se busca que sean concretas, por ejemplo: “propiciar e involucra a sus colaboradores a trabajar en equipo “ “crea un ambiente de colaboración y confianza en su grupo de trabajo” Integratec, (2023).

Se debe evitar la complejidad para preservar resultados fidedignos y se recomienda hacer preguntas sobre el mismo tema para obtener mejores resultados, el uso de preguntas abiertas es recomendable para obtener respuestas que no son posibles con preguntas cerradas. A juicio de Integratec (2023) las escalas más comunes son:

- “Nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre, siempre.
- Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo, ni de acuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo.
- Muy malo, malo, regular, bueno, muy bueno, excelente”. (párr. 25)

Según Integratec (2023): hablando del largo de la evaluación se recomienda que existan entre 49 a 50 preguntas en un total y no incluir más preguntas abiertas, lo que garantiza la información fidedigna evitando el que los evaluadores se cansen.

4. Escala de evaluación: En cuanto a la opción múltiple se debe tomar en consideración la escala de evaluación a utilizar, el mínimo cambio en ella puede distorsionar los resultados drásticamente por lo que se recomiendan métodos probados. “Las personas tienden a evaluar de manera positiva en una evaluación 360°, es la naturaleza humana al dar retroalimentación” Integratec, (2023).

La ampliación de la escala a su lado positivo resulta de mucha ayuda, es por ello por lo que es recomendable usar una escala de 6 opciones, 2 negativas, 1 neutral y 3 positivas, al dejar abierta estas posibilidades se podrá identificar fácilmente los que cumplen contra los que superan expectativas y al tener opciones negativas se refuerza la identificación de los colaboradores a los cuales les falte desarrollar la competencia.

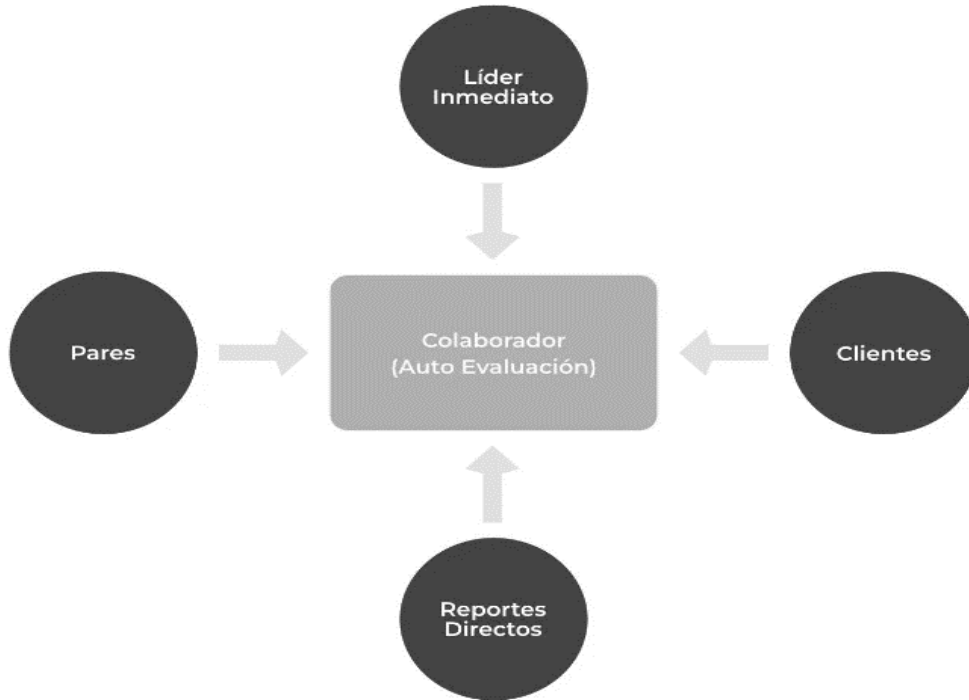
Se debe prestar mucha atención en cuanto al texto utilizado pues puede afectar notoriamente los resultados, depende de lo que se va a evaluar es importante que la escala tome sentido y se enfoque en lo principal.

5. Definir la red de evaluadores: Después de seleccionar los niveles de puesto que estarán dirigidos a recibir la retroalimentación y el modelo de competencias que será implementado ahora es importante determinar qué personas estarán a cargo de evaluar, la red de evaluadores es el paso más complicado, pues en la mayoría de las ocasiones algún colaborador muestra inconformidad. (párr. 32).

En la figura 3.5 se muestra la red de participantes en la evaluación 360°, incluyendo autoevaluación, líderes, pares, clientes y reportes directos para una retroalimentación completa y exhaustiva.

Figura 3.5

Participantes de la evaluación 360°



Nota: Figura obtenida de Integratec, 2023, párr. 32.

En el recuadro anterior se pueden identificar los canales principales que interfieren al momento de realizar la evaluación 360°, es decir la red de evaluadores; que será descrita brevemente: en primera instancia encontramos la autoevaluación: es importante para utilizarla como una medida de comparación e identificar puntos ciegos de cada evaluado, brinda la oportunidad de un auto análisis y de identificar como las competencias pueden contribuir a mejorar el potencial y desempeño, líder inmediato: es la retroalimentación más importante ya que viene de la persona que ocupa un puesto fuerte y tiene un conocimiento del desempeño actual del colaborador, pares: es la parte central de la evaluación 360° pocas veces se retroalimentación de este grupo y es probablemente de donde provengan contribuciones más valiosas, es importante seleccionar a los que ocupen el

mismo nivel de puesto, reportes directos: obtener una retroalimentación directa es esencial.

Dentro de toda evaluación 360° aunque posiblemente se den retroalimentaciones entre el líder y el evaluado es raro que sea de manera privada en dónde se pudiera expresar de mejor manera, sin embargo es recomendable incluir a todos los participantes en los reportes, para evitar algún sentimiento de exclusión, clientes internos: en muchas ocasiones es importante incluir evaluaciones por parte de allegados internos con los que el evaluado tenga mucha relación y se pueda brindar retroalimentación en las competencias a evaluar y por último, los clientes externos: en algunas ocasiones saber la opinión de los clientes externos podría resultar en una valiosa contribución, más cuando las relaciones se encuentran estrechas.

En cuanto a quién no incluir se tiene que respetar el hecho de que si no hay relaciones estrechas de aprecio y de confianza no interfieran esas personas porque lejos de dar una buena opinión puede ser perjudicial en todo caso. “Es conveniente que cada usuario evaluado cuente con al menos 7 a 10 evaluadores”. Integratec (2023).

6. Definir la confidencialidad de las evaluaciones: Se ha cuestionado mucho la idea de si debería o no ser confidencial las retroalimentaciones, sin embargo hasta ahora se ha concluido con que es de vital importancia que las evaluaciones se hagan de manera anónima y sólo se pueda acceder a los promedios de la evaluación por parte de los colaboradores participantes como evaluadores, con el paso del crecimiento y maduración empresarial se podrían acceder a procesos más abiertos, sin embargo si se pueden hacer tablas que contribuyan a ampliar el panorama del evaluado, como la que se muestra en la figura 3.6.

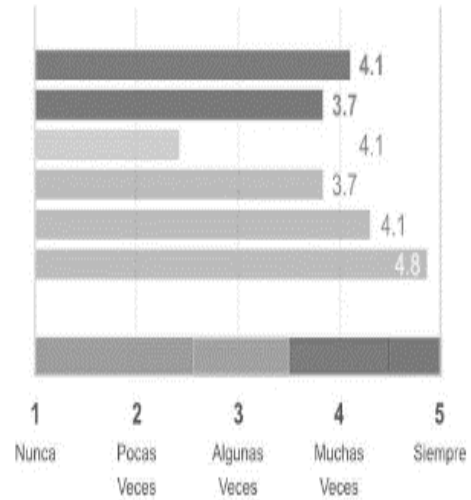
Figura 3.6

Manejo del tiempo

Manejo del Tiempo

Cumple con las fechas establecidas para la entrega de proyectos o trabajos.

Auto-evaluación
Compañeros
Jefe Directo
Colateral
Colaborador
Clientes



Nota: Figura obtenida de Integratec, 2023, párr. 38.

7. Hacer campaña de sensibilización: Al tratarse de algo sumamente serio la noticias hacia los colaboradores participantes dentro de la evaluación 360° debe hacerse con mucha anticipación y se deben de comunicar las pautas correspondientes; las personas involucradas desde el principio deben de ser los directivos, gerentes de áreas e involucrados dentro del proceso de selección de competencias y la red de evaluadores anteponiendo la necesidad de la empresa, es vital que se les comunique a todos los participantes el objetivo de la evaluación 360° así como las ventajas y áreas de oportunidad que pueden encontrar de ahí para impulsar su desempeño profesional, de acuerdo con Integratec, (2023) es extremadamente importante sensibilizar a los colaboradores para que el proceso sea exitoso.

8. Implementar la evaluación y dar acceso: Con el aumento de tecnología y la familiarización que existe entre los colaboradores ahora es importante que todos los procesos sean mediante la utilización de alguna plataforma tecnológica que facilite tanto a los usuarios, pero “esto no sólo facilita el dar acceso a los usuarios, sino también facilita la revisión de avances, la disminución de errores humanos y la rapidez de procesar los datos y generar los resultados” Integratec, (2023).

9. Generar resultados y dar retroalimentación: La creación de resultados no demora mucho tiempo ya que con el uso de tecnología se facilita todo y se comienza el proceso de retroalimentación rápido y eficiente; sin embargo, al ser este punto el objetivo final de la evaluación de 360° es importante prestarle mucha atención y asegurar buenos resultados, para que salga bien se deben de considerar los siguientes puntos a fin de generar informes más completos y certeros:
 - I. Esperar que todos hayan terminado
 - II. Identificación de fortalezas (mejor evaluados por sus compañeros), áreas de oportunidad (áreas donde los compañeros tiene oportunidad de mejorar) y puntos ciegos (áreas donde los compañeros y el evaluado no coinciden)
 - III. Generar gráficas (ser más visuales para facilitar el entendimiento de resultados)
 - IV. Dar retroalimentación directa a cada colaborador. Es importante que sea por parte del personal de RH o con el líder directamente con la intención de resolver dudas y brindarle apoyo para la realización de un plan de desarrollo y la manera para mejorar su potencial y desempeño.

10. Dar continuidad: De nada sirve todo el esfuerzo si los resultados sólo se quedan en papel, es importante generar cambios más allá de los resultados obtenidos, es decir hacer lo indispensable por contribuir en el impulso de mejores resultados, una manera de comprometerse con la evaluación es mediante la generación de cursos y agendas de desarrollo “identificar la competencia de los colaboradores en la que tienen mayor área de oportunidad y fijar cursos y capacitación, que cuenten con las herramientas para desarrollarse”, hacer campañas de comunicación; como previamente para comunicar el objetivo también se debe dar continuidad para comunicar los avances logrados.
11. ¿Con qué frecuencia aplicar? La realización nuevamente del proceso ayuda bastante para conocer el estatus real de los avances en los colaboradores, y el efecto que ha conseguido seguir los cursos de capacitación, sin embargo si es la primera vez que se implementa debería tomar al menos un año para volver a evaluar las competencias, ya que el proceso para que el colaborador identifique sus áreas de oportunidad y trabaje en lograr un avance requiere tiempo; conforme los colaboradores se acostumbren esta evaluación puede ser semestralmente. Cuando la evaluación 360 solamente evalúa 1 o 2 competencias, que son de vital importancia para el negocio, las evaluaciones se pueden realizar de manera bimestral o trimestral. (párr. 18 - 45)

3.6 LOS PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN DE 360°

Las evaluaciones 360° son empleadas en muchas empresas de todo giro, con el objetivo de analizar y conocer el desempeño de los empleados de acuerdo a sus actividades primordiales, y esta evaluación puede servir para evaluar a los trabajadores de los distintos niveles de la organización, sin embargo resulta sumamente útil para evaluar a los miembros que lideran el equipo, dentro de una

organización son el factor clave para la realización de una evaluación de 360°, si bien se encuentran implicados muchos personajes importantes dentro de la empresa toda la información se relaciona, el objetivo primordial de una evaluación 360° la cual es recabar información objetiva. Las evaluaciones 360° son una práctica común en diversas empresas, destinadas a analizar el desempeño de los empleados según sus roles principales.

Alles (2005), “dentro de los participantes que más destacan en este proceso nos encontramos con:

- El mismo trabajador (Autoevaluación)
- Clientes internos
- Personas que le informan (subordinados)
- Clientes externos
- Compañeros de trabajo (evaluadores)
- Su supervisor
- El jefe (el nivel al que le notifica el jefe)
- Otras personas, por ejemplo, proveedores.” (p. 148)

Para evitar la burocracia se eligen uno o dos pares, supervisados, clientes y no todos los involucrados en el mismo nivel. Hay que destacar que el colaborador también se autoevalúa. De acuerdo con Alles (2005), “*La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados, por ejemplo: a una persona la evalúa el jefe, como un esquema tradicional y además del jefe, dos o tres pares y 2 o 3 supervisados; se pueden incluir proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema*”. (p. 145)

3.7 LAS CLAVES PARA EL ÉXITO DE UNA IMPLEMENTACIÓN DE 360°

El funcionamiento de la aplicación 360° trae consigo muchas claves para que resulte de gran utilidad, si bien no se puede encaminar este tipo de procedimientos sin planearlo como se destacaba anteriormente también debemos tomar en consideración que se necesitan herramientas que contribuyan a que los resultados salgan conforme a lo planeado y disminuir errores que puedan marcar la diferencia.

Claves para el éxito

Tal como menciona Alles (2005), “algunas claves del éxito de la aplicación de la evaluación 360° son:

- La herramienta
- Una prueba piloto
- Entrenamiento a evaluadores y evaluados
- Los manuales de instrucción
- Procesamiento externo
- Los informes
- La devolución a los evaluados
- Seguimiento con los evaluados
- Continuidad” (p. 152)

En cuanto a la herramienta se debe realizar un adecuado diseño de la herramienta, tomando en consideración a la autora determina un esquema de 12 planillas y 8, sin embargo, para casos particulares es más propicio la utilización de 8 planillas (evaluaciones) por persona evaluada por cuestiones de confidencialidad y de asertividad y lo esquematiza de la siguiente forma según Alles (2005):

- I. "Autoevaluación
- II. Jefe directo o supervisor
- III. Par
- IV. Par
- V. Par
- VI. Subordinado o supervisados
- VII. Subordinado
- VIII. Subordinado". (p. 155)

Prueba piloto: se trata de realizar un ejercicio previo que determine el funcionamiento de la evaluación 360°, para ello es importante determinar el grupo participantes y que de preferencia estén relacionados de manera positiva y con un buen líder al frente; también se considera al primer año como una prueba piloto ya que se detectan áreas de oportunidad o cuestiones a mejorar e inclusive se pueden aceptar opiniones de los que integran el equipo.

Entrenamiento a evaluadores:

Según Alles (2005) el entrenamiento debe enfocarse en:

- "Las competencias, su apertura en grados, como debe interpretarse, los ejemplos.
- EL uso del formulario. Parece una recomendación superflua, pero es muy necesaria." (p. 159)

Manuales de instrucción: Se requiere de claridad y simplicidad en los instructivos para su entendimiento y fácil digestión, además de ejemplos que faciliten la puesta en práctica. Procesamiento fuera de la organización: Al ser un proceso empresarial y de datos confidenciales se recomienda discreción y manejo

de seguridad muy bien establecido, para ello se debe garantizar que el consultor externo que contribuirá recibirá directamente del evaluado un sobre sellado con los formularios realizados los evaluadores.

Informe de la evaluación: Se debe prestar mucha atención en cuanto a la información compartida con el evaluado ya que este informe debe ser claro, conciso y suficientemente explicativo por sí sólo. Devolución a los evaluados: Se ha venido recalcando la importancia de la comunicación en este tipo de evaluaciones, sin embargo la sola entrega de los resultados en papel sin la intención propia de informar y hacerle saber al evaluado la situación de su evaluación está mal vista, para generar esa confianza y credibilidad en la información se debe asegurar la experiencia y se debe contemplar la formalización de una comunicación adecuada, es por ello que es más redituable dirigir una reunión grupal bajo un esquema de work-shop en la que se promueva la comunicación entre evaluados, todo con el propósito de acrecentar ideas y de compartir el entendimiento del feedback y así impulsar planes de acción, se considera que la utilización del método persona-persona puede facilitar el desempeño individual y suele ser muy productivo.

Seguimiento de los evaluados: Este punto se viene a complementar con la idea pasada de la comunicación; de nada sirve crear un canal de comunicación e intercambio de ideas si no se hace un seguimiento, a este punto es de vital importancia destacar que Alles (2005) menciona la implementación de una instancia de seguimiento del proceso principalmente en el área de recursos humanos, así como la disponibilidad de que los superiores estén con la intención de recibir cualquier inquietud que pudiera suscitarse en el inter.

En el caso de recursos humanos se puede actuar de doble manera, ya sea general o particular, la general por su parte emplea el reconocimiento de las competencias, si detecta alguna anomalía en alguna en particular deberá incluir dentro de los planes estrategias para desarrollarla y generar un informe que será

entregado a la compañía; por otra parte, el caso particular deberá acercarse con cada uno de los evaluados a fin de generar conjuntamente un plan que ayude a impulsar su autodesarrollo, a juicio de Alles (2005):

Desde la intranet de la empresa o utilizando cualquier variante de comunicación interna, informar a los integrantes de la organización cómo se pueden desarrollar las distintas competencias: lecturas, actividades y los evaluados deberán tener acceso a sus competencias requeridas para el desempeño de sus funciones. (p.161)

Continuidad del proceso: Para que la implementación de esta evaluación forme parte de la cultura organizacional definitivamente requiere de cierto seguimiento que contribuya a la motivación de los participantes, quizá la prueba piloto del primer año ponga a pensar a todos si se sigue un patrón de continuidad e importancia del proceso definitivamente va a pasar a formar parte de los intereses de los colaboradores.

3.8 PRESENTACIÓN DE INFORME DE LA EVALUACIÓN

La presentación del informe de evaluación según Alles (2005):

El informe debe invitar a la reflexión personal, por lo cual contenido y presentación deben transmitir los conceptos de manera clara. Solo el participante conoce la situación y los observadores que él ha elegido; por lo tanto, él es el único que puede interpretar y analizar los resultados. (p.160)

A cada colaborador participe de esta actividad se le debe de realizar un tomo de evaluación 360° este mismo será entregado a mano, y si no tuviera la posibilidad de tomarlo en el momento justo deberá marcarse como confidencial y privado, se ha venido recalcando la importancia de la confidencialidad en esta evaluación por lo que preservarlo da mayor seriedad.

En cuanto al director de la empresa se le debe de preparar un informe específico que muestre los resultados obtenidos sobre las personas evaluadas y en concordancia con las competencias asignadas, para temas de organización se pueden realizar informes por grupos puestos y competencias en común, descripción aspectos importantes para la entrega del informe al directivo según Alles (2005):

- Informe consolidado: Suma de resultados y promedios simples de los mismos.
- Las competencias “una a una” con un análisis similar: Nivel requerido, evaluación 360° consolidada y evaluación 360° ponderada por frecuencia consolidada.
- Los informes consolidados pueden prepararse para las denominadas competencias cardinales. Para las específicas se consolidan familias de puestos que comparten competencias. (p. 174)

La confidencialidad de los datos con la entrega de informes establecidos para la dirección no interviene en la ruptura de información ni en la mala utilización de ellos, se encuentran resguardados y cumplen el mismo grado de confidencialidad, sin embargo, estos deberán ser empleados y atendidos por la dirección, pues necesita muestras de resultados inclusive sirven para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Para Alles, (2005): al ser un informe consolidado y con información valiosa se debe de tomar en cuenta el objetivo principal de la evaluación que es la puesta en marcha del desarrollo de las competencias por parte de la entidad correspondiente; ya que si llegara a suceder el caso de que: Si una empresa observa en un informe consolidado de evaluación 360° que una o más competencias evaluadas tienen un bajo desarrollo o menor que el esperado contará con una llamada de atención para revisar políticas o para promover acciones de desarrollo. (p. 174)

Es por ello es importante que el informe sea claro y detallado para que se pueda realizar un análisis correcto con relación a las competencias que se tomaron en cuenta y con ello, cuando se realice otra evaluación se tenga una línea de comparación con relación al cambio observado.

La evaluación 360° es una herramienta clave en la gestión del talento que proporciona una retroalimentación completa al evaluar el desempeño de un individuo desde múltiples perspectivas. Su importancia radica en ofrecer una visión holística y equilibrada, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora de manera más precisa.

Los objetivos principales de la evaluación 360° son proporcionar una retroalimentación integral sobre el rendimiento del empleado, promover el desarrollo profesional, y fortalecer la cultura organizacional. Al recopilar opiniones de diversas fuentes, como colegas, supervisores, subordinados y clientes, se obtiene una imagen más completa y objetiva del desempeño de un individuo en distintas áreas, como habilidades técnicas, competencias interpersonales y liderazgo.

La implementación efectiva de la evaluación 360° requiere algunas claves importantes. En primer lugar, es esencial establecer claridad en los objetivos y el proceso de evaluación, garantizando la confidencialidad y fomentando la honestidad en los comentarios. Además, se deben capacitar a los participantes en la entrega y recepción de retroalimentación constructiva, desarrollando habilidades de comunicación efectiva y promoviendo una cultura de aprendizaje continuo.

En resumen, la evaluación 360° es una herramienta valiosa para impulsar el crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización, siempre y cuando se implemente de manera clara, transparente y con un enfoque en el desarrollo individual y organizacional, a continuación se presenta la metodología e investigación de campo sobre el estudio de caso y la propuesta.

CAPITULO IV. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

En este capítulo se presenta la información de la Universidad Politécnica de Puebla estudio de caso, describiendo de manera general sus características y estructura organizacional. También se explica su historia sus objetivos y la situación actual sobre la evaluación del desempeño para el personal. Para la investigación documental se recurrió al acopio y análisis de información a través de fuentes secundarias como artículos, revistas, guías, libros, informes y páginas web.

4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para la investigación de campo se incluyó la entrevista con el fin de obtener información amplia y detallada del objeto de la investigación. Para la información de la universidad se recurrió a una entrevista inicial a la jefa del departamento de recursos humanos.

4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En este trabajo se realiza un estudio de caso a través de una entrevista, con el fin de obtener información amplia y detallada del objeto de la investigación. Una entrevista inicial a la jefa de recursos humanos con 12 preguntas abiertas lo que dio pie a realizar una segunda entrevista de 6 preguntas abiertas para el secretario administrativo y una tercera entrevista de 11 preguntas abiertas para los jefes de departamento de la universidad.

La entrevista 1 se realiza directamente a la jefa del departamento de recursos humanos ya que dentro del manual de organización de la universidad en el punto 6.16 Descripción del Puesto, el objetivo general es: contar con los procesos

administrativos que provean de recursos humanos para el desarrollo de actividades académicas y administrativas a la universidad, para alcanzar las metas y objetivos de la institución.

4.4 METODOLOGÍA

La metodología que se presenta en este trabajo de investigación describe la manera en que se construyó tanto la parte teórica como el trabajo de campo. Como resultado de la consulta de varias fuentes literarias se establecieron tres capítulos principales desglosándolos en subcapítulos en los casos que así lo requería. El capítulo 1 presenta el tema de la evaluación del desempeño como un aspecto clave dentro de las organizaciones, el capítulo 2 profundiza en la evaluación de desempeño por competencias para finalizar en el capítulo 3 en donde se estudia la evaluación de 360° concluyendo que es una herramienta poderosa y completa para la evaluación.

4.5 ESTUDIO DE CASO

En la entrevista 1 realizada el 01 de diciembre del 2023 a la jefa del departamento de recursos humanos de la Universidad Politécnica de Puebla, se obtuvo la siguiente información general con el objetivo de tener un panorama más amplio de los antecedentes, su identidad y la situación actual en la universidad.

4.5.1 Antecedentes de la Universidad Politécnica de Puebla

El Programa Nacional de Educación establece que el desarrollo del país requiere un sistema de educación superior con mayor cobertura y mejor calidad, que asegure la equidad en el acceso, amplíe y diversifique la oferta educativa, la acerque a los grupos sociales con menores posibilidades de acceso, ofrezca programas educativos de buena calidad para que con independencia de la

institución en que se decida cursar estudios, se cuente con posibilidades reales de obtener una formación adecuada, incremente la investigación y el desarrollo y con ello mejore la competitividad de las empresas mexicanas.

En este contexto se crea el subsistema de universidades tecnológicas y politécnicas, para ofrecer opciones de educación superior y posgrado que sean pertinentes a las necesidades de desarrollo de los Estados de la República, cumplan con los principios de cobertura y equidad en el acceso, contribuyan a que los y las egresadas de nivel medio superior, técnico superior universitario y profesional asociado, así como los y las egresadas del nivel licenciatura de las instituciones de educación superior del país, y los propios egresados(as) de las universidades politécnicas, tengan opciones de continuar su formación, adecuadas a sus intereses y a las necesidades de desarrollo estatal, regional y nacional. Así, las universidades politécnicas ofrecen estudios intensivos de licenciatura, y de posgrado al nivel de especialización tecnológica.

Las universidades politécnicas buscan responder a las necesidades sociales de formar profesionistas de manera integral, dotándolos de competencias necesarias para integrarse a cualquier ambiente de trabajo. En particular, se busca que los y las alumnas adquieran capacidades generales para aprender y actualizarse; para identificar, plantear y resolver problemas, para formular y gestionar proyectos; y para comunicarse efectivamente. La oferta educativa de estas universidades pretende favorecer el aprendizaje a través de situaciones reales, que se reflejen en los contenidos de los programas y en su desarrollo pedagógico.

Los programas educativos y los ciclos de formación de la universidad están diseñados con base en competencias; que permiten la certificación en normas técnicas de competencia laboral (NTCL), por el consejo de normalización y

certificación (CONOCER). Se obtienen además diplomas parciales otorgados por la universidad en cada ciclo de formación.

Con fecha 10 de diciembre de 2003, atentos a la necesidad de una institución educativa en el Estado de Puebla con las características del subsistema antes referido, el gobierno federal a través de la Secretaría de Educación Pública y el Gobierno del Estado de Puebla, celebraron convenio de coordinación para la creación operación y apoyo financiero de la «Universidad Politécnica de Puebla».

Con fecha 14 de julio de 2004, se publicó en el Periódico Oficial del Estado de Puebla, por decreto del Honorable Congreso del Estado en el cual se crea la "Universidad Politécnica de Puebla", como organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Con fecha 5 de noviembre de 2012, se publicó en el Periódico Oficial del Estado de Puebla, por decreto del Honorable Congreso del Estado en el cual se reforman, adicionan y derogan disposiciones de su similar por el que creó el Organismo Público Descentralizado denominado "Universidad Politécnica de Puebla". Con fecha 7 de agosto de 2014, se publicó en el Periódico Oficial del Estado de Puebla, por decreto del Ejecutivo del Estado, el REGLAMENTO INTERIOR de la "Universidad Politécnica de Puebla".

Con fecha 20 de octubre de 2015, se publicó en el Periódico Oficial del Estado de Puebla, el Decreto del Honorable Congreso del Estado en el cual se reforman y adicionan disposiciones de su similar por el que se creó la Universidad Politécnica de Puebla.

En marzo 2016, la Secretaría de Finanzas y Administración a través de la Subsecretaría de Administración otorgó el registro funcional de la estructura orgánica con el número GEP1117/11/0027H/03/16, consecuentemente resultó

necesario realizar las reformas al Reglamento Interior de la Universidad Politécnica de Puebla y la adecuación de la normatividad interna de la institución educativa.

Desde sus inicios la Universidad Politécnica de Puebla, ha considerado como uno de los propósitos fundamentales, el mejoramiento de la función pública, mediante la revisión y constante actualización de los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo en las unidades administrativas. Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional y están considerados como documentos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades.

Ahora bien, con la finalidad de actualizar el registro de los procedimientos que corresponden a las áreas administrativas, resulta procedente, armonizar el Manual de Procedimientos a la nueva realidad jurídica de la universidad, que permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuya a orientar al personal adscrito en cada una de sus áreas en la ejecución de las funciones que éstas desempeñan.

4.5.2 Identidad de la Universidad Politécnica de Puebla

De conformidad con el artículo 3 de su Decreto de Creación, la Universidad Politécnica de Puebla tiene por objeto:

I.- Impartir educación superior en los niveles de Profesional Asociado, Licenciatura, Especialidad; Maestría y Doctorado, así como cursos de actualización en sus diversas modalidades, diseñados con base en competencias, para preparar profesionales con una sólida formación científica, tecnológica y en valores, conscientes del contexto nacional e internacional, en lo económico, político y social, del medio ambiente y cultural, en términos de la legislación aplicable;

II.- Llevar a cabo investigación aplicada y desarrollo tecnológico, pertinentes para el desarrollo económico y social de la región, del Estado y de la Nación;

III.- Difundir el conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida;

IV.- Prestar servicios tecnológicos y de asesoría, que contribuyan a mejorar el desempeño de las empresas y otras organizaciones de la región y del Estado, principalmente;

V.- Planear, formular, desarrollar y operar programas y acciones de investigación tecnológica en servicios tecnológicos, prestar servicios de asesorías, apoyo administrativo y técnico, capacitación técnica, elaboración y desarrollo de proyectos de ingeniería, supervisión, estudios y actividades en materia de seguridad, salud y medio ambiente, estudios y desarrollo de proyectos geológicos, exploración, explotación y producción de hidrocarburos y demás áreas el sector energético y servicios diversos al sector público, social y privado;

VI.- Impartir programas de educación continua con orientación a la capacitación para el trabajo y al fomento de la cultura tecnológica en la región y en el Estado, y

VII.- Cumplir con cualquier otro que permita consolidar su modelo educativo.

Código de Ética

Tiene como objeto establecer los principios y valores, que deberá observar el Servidor Público en el ejercicio de su empleo, cargo o comisión. Las personas Titulares de las Dependencias y Entidades, fomentarán en el Servidor Público el ejercicio de los principios y valores contenidos en el presente Código de Ética. El Servidor Público, suscribirá carta compromiso de cumplimiento a las disposiciones contenidas en el presente Código, así como a las Reglas de Integridad para el Ejercicio de la Función Pública.

Misión

Formar íntegramente profesionales competentes que entiendan necesidades de los sectores productivos y social, mediante el desarrollo tecnológico, la innovación y la investigación aplicada, promoviendo una cultura ambiental.

Visión

Ser una universidad acreditada nacional e internacionalmente por su modelo educativo, sus servicios y la calidad de sus egresadas y egresados, en un marco de sustentabilidad, de respeto al medio ambiente y fomento a la equidad de género, que consolida permanentemente alianzas estratégicas con los sectores productivo y social.

Principios, valores y reglas de integridad

El personal que desempeñe un empleo, cargo o comisión en esta Universidad Politécnica de Puebla, deben observar:

A. Principios:

Legalidad, Honradez, Lealtad, Imparcialidad, Eficiencia, Eficacia, Economía, Disciplina, Profesionalismo, Objetividad, Transparencia, Rendición de Cuentas, Competencia por Merito, Integridad y Equidad.

B. Los Valores:

Interés público, Respeto, Respeto a los Derechos Humanos, Integridad y no discriminación, Equidad de Género, Entorno cultural y Ecológico, Integridad, Cooperación, Liderazgo, Transparencia, Independencia, Excelencia.

C. Reglas de Integridad

Son las pautas de comportamiento que norman a las y los servidores públicos en el desempeño del empleo, cargo o comisión.

Política de calidad

La Universidad Politécnica de Puebla está comprometida a cumplir los requisitos aplicables y mejorar continuamente la eficacia de su Sistema de Gestión de la Calidad, a través de establecer, revisar y evaluar periódicamente los objetivos de calidad, que están orientados a fortalecer el servicio educativo que brinda la universidad, para formar íntegramente profesionales competentes que atiendan necesidades de los sectores productivo y social.

4.5.3 Microentorno de la Universidad Politécnica de Puebla

Desde el inicio de la presente administración estatal, la calidad y la equidad en todos los niveles educativos han sido consideradas como importantes metas para ser alcanzadas en el sexenio gubernamental actual. Además, el mundo globalizado actual nos exige a los responsables de la formación de futuros profesionistas, incidir de mejor manera en su formación, no sólo académica sino también ética, cultural, cívica, etc.; en nuestro país, son constantes los anhelos para el acceso a una mejor calidad de vida de las personas y sus familias, así como un desarrollo justo y equitativo, que sea incluyente sobre todo en los sectores más desfavorecidos. De ahí entender, la gran importancia de que las acciones que esta universidad realice en el futuro mediato estén alineadas y encauzadas a las metas y objetivos establecidos en los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo.

La universidad se encuentra ubicada en el Tercer Carril del Ejido, Serrano s/n, Cuanalá, en el municipio de Juan C. Bonilla en Puebla, con una superficie de 20 mil metros cuadrados y una matrícula de 1,800 alumnos en 7 ingenierías, 5 maestrías y 2 especialidades. Tiene 150 empleados académicos y 50 empleados administrativos.

El área administrativa de la universidad es liderada por la Secretaría Administrativa de la que dependen 1 dirección y 6 departamentos como se muestra en el organigrama: Dirección de Planeación Programación y Evaluación, Departamento de Calidad, Departamento de Sistemas Informáticos, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Obra y Servicios Generales, Departamento de Recursos Financieros y Departamento de Recursos Materiales.

4.5.4 Estructura de la Universidad Politécnica de Puebla

En la entrevista La estructura actual que tiene la empresa familiar se ha distribuido de

1. RECTOR(A)
2. ABOGADO(A) GENERAL
3. CONTRALORIA INTERNA
4. SECRETARIA ACADÉMICA
 - 4.1 Dirección de Programa Académico.
 - 4.2 Dirección de Posgrado.
 - 4.3 Departamento de Laboratorio.
 - 4.4 Departamento de Servicios Escolares.
 - 4.5 Departamento de Idiomas y Educación Continua.
 - 4.6 Departamento de Asesorías y Tutoría
5. SECRETARIA ADMINISTRATIVA
 - 5.1 Dirección de Planeación, Programación y Evaluación.
 - 5.2 Departamento de Calidad.
 - 5.3 Departamento de Sistemas Informáticos.

5.4 Departamento de Recursos Financieros.

5.5 Departamento de Recursos Humanos.

5.6 Departamento de Recursos Materiales.

5.7 Departamento de Servicios Generales.

6. DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN, DIFUSIÓN Y UNIVERSITARIA

6.1 Departamento de Incubadora de Empresas.

6.2 Departamento de Difusión y Extensión.

6.3 Departamento de Actividades Culturales y Deportivas.

6.4 Departamento de Vinculación.

4.5.5 Situación actual de evaluación de desempeño en la Universidad Politécnica de Puebla y planes a futuro.

Actualmente la universidad no cuenta con una evaluación del desempeño para el personal administrativo que permita medir su desempeño.

Además de la evaluación, la universidad busca lograr 3 ejes para el 2024:

1. Lograr en su proceso de autoevaluación tomar acciones que permitan mejorar los resultados y brindar un mejor servicio educativo.
2. Reducir los niveles de deserción escolar identificados por: un bajo desempeño académico y problemas económicos y/o personales del estudiante.
3. Mejorar el indicador de movilidad académica, debiendo implementar mecanismos que den condiciones adecuadas a estudiantes y docentes para realizar intercambios académicos y asegurar los recursos que se requieran para ello.

4.6 PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO

A continuación, se presentan los datos obtenidos a través de la entrevista.

ENTREVISTA 1:

Datos Generales

Nombre: Ing. Damaris García Mejía

Fecha: 01 de diciembre de 2023

Escolaridad: Ingeniero Industrial

Nombre del Puesto: Jefe del Departamento de Recursos Humanos

Tiempo en el Puesto: 7 años

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE ENTREVISTA

1.- ¿Cómo está formada el área administrativa de la universidad?	Mandos medios y superiores con personal a su cargo, pueden ser, Secretaría Administrativa, Dirección de Planeación y/o 6 Jefaturas
2.- ¿Cuántos empleados integran el área administrativa de la universidad?	Actualmente somos 50 empleados.
3.- ¿El departamento de recursos humanos es el responsable de tener un procedimiento de evaluación de desempeño para el personal administrativo?	Soy la responsable de organizar, coordinar y ejecutar todas las actividades encaminadas a la administración de recursos humanos de la universidad. y de contar con los procesos para el logro de los objetivos.
4.- ¿Cómo miden el desempeño del personal administrativo?	Actualmente la Universidad no mide el desempeño del personal administrativo.

5.- ¿Por qué razón la universidad no cuenta con una evaluación de desempeño para el personal?	Por qué la Dirección de Planeación no ha elaborado el procedimiento.
6.- ¿Considera que es importante evaluar el desempeño del personal administrativo de la universidad? ¿Por qué?	Si, por que con eso podremos medir los resultados de los empleados y podríamos saber si alcanzan o no los objetivos del puesto.
7.- Mencione algunos beneficios que su departamento y la universidad pueden obtener al aplicar una evaluación de desempeño al personal administrativo.	Se podría llevar un registro de las evaluaciones por empleado y así poder saber si tenemos a la persona adecuada en el puesto adecuado.
8.- Mencione algunos beneficios que el personal administrativo puede obtener al aplicarles una evaluación de desempeño.	Podrían saber si están claras sus funciones y si están logrando cumplir con los objetivos de su puesto.
9.- ¿Sabe que es una competencia? Puede nombrarme algunas	Si, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo.
10.- ¿El personal administrativo de la universidad conoce las competencias necesarias para desarrollar sus actividades en el puesto?	Yo creo que tienen la idea, pero no creo que conozcan específicamente todas las competencias necesarias para sus puestos.
11.- Mencione algunas competencias necesarias que deber tener el personal administrativo de la universidad.	Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y organización.
12.- ¿Cree que aplicar una evaluación de desempeño por competencias al personal administrativo de la universidad ayudará a que conozcan las competencias necesarias para	Considero que, si fuese importante tener el procedimiento y poder aplicarlo al personal para que ellos conozcan las competencias que necesitan tener y cumplir en el puesto, también nos

desarrollar sus actividades en el puesto y así medir su desempeño?	ayudaría para saber si tenemos a la persona adecuada en cada puesto.
Comentarios finales:	Además de diseñar la evaluación del desempeño para los departamentos administrativos antes mencionados propongo incluir a los departamentos: Abogado(a) General, Contraloría, Dirección de Vinculación Extensión y Difusión Universitaria y Departamento de Servicios Escolares.

Fuente: elaboración propia

ENTREVISTA 2:

Datos Generales

Nombre: José Alfredo Sánchez Nava

Fecha: 12 de febrero de 2024

Nombre del Puesto: Secretario Administrativo

Tiempo en el Puesto: 1 año

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE ENTREVISTA

1.- ¿Considera que es importante aplicar una evaluación de desempeño por competencia al personal administrativo de la universidad y por qué?	¡Absolutamente! Ayudará a identificar las habilidades y fortalezas individuales de los empleados, lo que permite un mejor aprovechamiento de sus capacidades en sus roles.
--	--

<p>2.- ¿Qué impacto puede tener la evaluación de desempeño en la cultura organizacional de la universidad?</p>	<p>La evaluación de desempeño promueve una cultura de transparencia y rendición de cuentas al establecer expectativas claras y objetivos medibles para el personal administrativo.</p>
<p>3.- ¿Cuáles son los departamentos que le reportan directamente?</p>	<p>Dirección de Planeación, Programación y Evaluación, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Recursos Financieros, Departamento de Recursos Materiales.</p>
<p>4.- ¿Cuáles son las 5 competencias que considera debería tener el personal administrativo de la universidad?</p>	<p>Gestión administrativa, Conocimiento normativo, Habilidades de comunicación, Gestión del tiempo y organización, Tecnología y sistemas de información.</p>
<p>5.- ¿Por qué considera son importantes estas competencias para el personal de la universidad?</p>	<p>Estas competencias básicas proporcionarían una base sólida para el funcionamiento efectivo de la universidad, y pueden adaptarse según las necesidades específicas de la institución y las responsabilidades del departamento en cuestión.</p>
<p>6.- ¿Se puede incluir a otros departamentos en la evaluación de desempeño?</p>	<p>Sin duda, todos los departamentos pueden ser incluidos, dado que existe interacción entre ellos de alguna forma u otra.</p>

Fuente: elaboración propia

ENTREVISTA 3: a los jefes de departamento de la universidad.

Datos Generales

Nombre: Pedro Vargas García

Fecha: 12 de febrero de 2024

Nombre del Puesto: Director de Planeación, Programación y Evaluación

Tiempo en el Puesto: 19 años

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE ENTREVISTA

Gestión administrativa: 1.- ¿Cómo supervisas y coordinas las actividades diarias del departamento para garantizar la eficiencia operativa?	Utilizo sistemas de seguimiento y coordinación, delego responsabilidades claras y establezco procedimientos para garantizar que las tareas se completen de manera oportuna y precisa.
Conocimiento normativo: 2.- ¿Qué acciones tomas para asegurarte de que tu departamento cumpla con todas las regulaciones y normas de la universidad?	Realizo auditorías regulares, mantengo actualizados los registros y documentos conforme a las normativas, y colaboro estrechamente con los departamentos.
Habilidades de comunicación: 3.- ¿Cómo te aseguras de que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la universidad?	Fomento una comunicación clara y abierta, organizo reuniones regulares.
Gestión del tiempo y organización: 4.- ¿Cómo estableces prioridades y manejas tu tiempo para cumplir con los plazos establecidos?	Utilizo técnicas de planificación como la matriz de Eisenhower, establezco metas claras y me adhiero a un calendario detallado para asegurar que todas las tareas se completen a tiempo.

<p>Tecnología y sistemas de información: 5.- ¿Cómo utilizas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia?</p>	<p>Implemento software especializado, automatización para agilizar las operaciones y mejorar la precisión de los datos.</p>
<p>6.- ¿Cuáles son las cinco competencias clave que el personal del departamento debería poseer para desempeñarse eficazmente en sus funciones?</p>	<p>Análisis de datos, Planificación estratégica, Gestión del cambio, Conocimiento del entorno educativo, Colaboración interdepartamental.</p>
<p>Análisis de datos: 7.- ¿Cómo utilizas la información recopilada para identificar tendencias y tomar decisiones informadas?</p>	<p>Utilizo herramientas de análisis de datos para identificar patrones, tendencias y oportunidades.</p>
<p>Planificación estratégica: 8.- ¿Cómo participas en el proceso de desarrollo de estrategias a largo plazo para la universidad?</p>	<p>Contribuyo con análisis de recursos y proyecciones de crecimiento para informar a la academia.</p>
<p>Gestión del cambio: 9.- ¿Cómo lideras a tu equipo durante períodos de cambio organizacional?</p>	<p>Fomento la comunicación abierta, y capacitación para ayudar al equipo a adaptarse y prosperar.</p>
<p>Conocimiento del entorno educativo: 10.- ¿Cómo te mantienes al tanto de las últimas tendencias y desafíos en el sector educativo?</p>	<p>Participo en conferencias, talleres y mantengo una estrecha colaboración con los demás departamentos.</p>
<p>Colaboración interdepartamental: 11.- ¿Cómo fomentas la colaboración y el intercambio de información entre diferentes departamentos?</p>	<p>Organizo reuniones interdepartamentales regulares, establezco canales de comunicación abiertos.</p>

Fuente: elaboración propia

Datos Generales

Nombre: Angélica Romero Ramírez

Fecha: 12 de febrero de 2024

Nombre del Puesto: Jefa del Departamento de Calidad

Tiempo en el Puesto: 3 años

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE ENTREVISTA

Gestión administrativa: 1.- ¿Cómo supervisas y coordinas las actividades diarias del departamento para garantizar la eficiencia operativa?	Empleo un enfoque basado en la delegación de tareas y la comunicación efectiva.
Conocimiento normativo: 2.- ¿Qué acciones tomas para asegurarte de que tu departamento cumpla con todas las regulaciones y normas de la universidad?	Mantengo una estrecha comunicación con el departamento de asuntos legales y reviso regularmente las políticas y procedimientos institucionales relevantes.
Habilidades de comunicación: 3.- ¿Cómo te aseguras de que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la universidad?	Mantengo una comunicación abierta y transparente. Organizo reuniones regulares de equipo para compartir actualizaciones sobre los objetivos.
Gestión del tiempo y organización: 4.- ¿Cómo estableces prioridades y manejas tu tiempo para cumplir con los plazos establecidos?	Empleo herramientas de gestión del tiempo, como calendarios electrónicos y listas de tareas.
Tecnología y sistemas de información: 5.- ¿Cómo utilizas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia?	Utilizo herramientas tecnológicas como software de gestión de calidad y bases de datos para mejorar la eficiencia en el departamento.

<p>6.- ¿Cuáles son las cinco competencias clave que el personal del departamento debería poseer para desempeñarse eficazmente en sus funciones?</p>	<p>Conocimiento de sistemas de gestión de calidad, Capacidad de análisis y evaluación, Conocimiento de normativas educativas, Habilidades de comunicación y trabajo en equipo, Orientación a la mejora continua.</p>
<p>7.- Conocimiento de sistemas de gestión de calidad: ¿Podrías explicar cómo has aplicado los principios del sistema de gestión de calidad en proyectos recientes?</p>	<p>Claro, en mi rol anterior implementé un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001.</p>
<p>Capacidad de análisis y evaluación: 8.- ¿Cómo identificas y abordas las áreas de mejora dentro de tu equipo?</p>	<p>Regularmente realizo análisis exhaustivos de los procesos y datos relacionados con la calidad educativa.</p>
<p>Conocimiento de normativas educativas: 9.- ¿Cómo te mantienes al tanto de los cambios en las normativas educativas relevantes para nuestra institución?</p>	<p>Mantengo una suscripción a boletines y participo en seminarios web relacionados con la legislación educativa.</p>
<p>Habilidades de comunicación y trabajo en equipo: 10.- ¿Cómo fomentas una comunicación efectiva y colaborativa dentro de tu equipo?</p>	<p>Organizo reuniones regulares donde todos los miembros del equipo tienen la oportunidad de expresar sus ideas y preocupaciones.</p>
<p>Orientación a la mejora continua: 11.- ¿Puedes describir un proyecto en el que lideraste iniciativas de mejora continua?</p>	<p>Recientemente lideré un proyecto para implementar un sistema de retroalimentación estudiantil anónimo.</p>

Fuente: elaboración propia

Datos Generales

Nombre: Oscar Valdez Juárez

Fecha: 12 de febrero de 2024

Nombre del Puesto: Jefe del Departamento de Sistemas.

Tiempo en el Puesto: 10 años

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE ENTREVISTA

Gestión administrativa: 1.- ¿Cómo supervisas y coordinas las actividades diarias del departamento para garantizar la eficiencia operativa?	Superviso y coordino las actividades diarias del departamento mediante la implementación de sistemas de seguimiento y reporte de tareas.
Conocimiento normativo: 2.- ¿Qué acciones tomas para asegurarte de que tu departamento cumpla con todas las regulaciones y normas de la universidad?	Para asegurarme de que mi departamento cumpla con todas las regulaciones y normas de la universidad.
Habilidades de comunicación: 3.- ¿Cómo te aseguras de que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la universidad?	Me aseguro de que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la universidad.
Gestión del tiempo y organización: 4.- ¿Cómo estableces prioridades y manejas tu tiempo para cumplir con los plazos establecidos?	Establezco prioridades mediante la identificación de las tareas más críticas y urgentes.
Tecnología y sistemas de información: 5.- ¿Cómo utilizas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia?	Utilizo herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia en nuestro departamento, como software de gestión de proyectos.

<p>6.- ¿Cuáles son las cinco competencias clave que el personal del departamento debería poseer para desempeñarse eficazmente en sus funciones?</p>	<p>Conocimientos técnicos en tecnologías de la información (TI), Gestión de sistemas y redes, Seguridad de la información, Soporte técnico y atención al usuario, Gestión de proyectos de tecnología.</p>
<p>Conocimientos técnicos en tecnologías de la información (TI): 7.- ¿Cómo has aplicado tus conocimientos técnicos en tecnologías de la información para mejorar la infraestructura?</p>	<p>He liderado la implementación de un sistema de gestión de bases de datos más eficiente.</p>
<p>Gestión de sistemas y redes: 8.- ¿Cómo coordinas la gestión de sistemas y redes para garantizar la conectividad?</p>	<p>Implementé un sistema de monitoreo proactivo que me permite identificar y solucionar problemas de red.</p>
<p>Seguridad de la información: 9.- ¿Cómo proteges la información confidencial y los sistemas de la universidad contra amenazas?</p>	<p>He implementado medidas de seguridad robustas, como firewalls avanzados y sistemas de detección de intrusiones.</p>
<p>Soporte técnico y atención al usuario: 10.- ¿Cómo garantizas un soporte técnico eficaz y una atención al usuario de calidad?</p>	<p>He establecido un sistema de tickets de soporte que nos permite gestionar de manera eficiente las solicitudes de ayuda de los usuarios.</p>
<p>Gestión de proyectos de tecnología: 11.- ¿Puedes describir un proyecto de tecnología que hayas liderado y sus resultados exitosos?</p>	<p>Recientemente lideré la migración de nuestro sistema de gestión de aprendizaje a una plataforma más avanzada.</p>

Fuente: elaboración propia

Datos Generales

Nombre: Damaris García Mejía

Fecha: 12 de febrero de 2024

Nombre del Puesto: Jefa del Departamento de Recursos Humanos

Tiempo en el Puesto: 7 años

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE ENTREVISTA

Gestión administrativa: 1.- ¿Cómo supervisas y coordinas las actividades diarias del departamento para garantizar la eficiencia operativa?	Utilizo sistemas de archivo digital y físico para categorizar y almacenar documentos de manera eficiente.
Conocimiento normativo: 2.- ¿Qué acciones tomas para asegurarte de que tu departamento cumpla con todas las regulaciones y normas de la universidad?	Estoy suscrito a boletines informativos y participo en cursos de actualización para asegurarme de entender y cumplir con las regulaciones vigentes.
Habilidades de comunicación: 3.- ¿Cómo te aseguras de que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la universidad?	Utilizo un lenguaje claro y conciso al dar instrucciones, y estoy abierto a preguntas para aclarar cualquier duda que puedan tener.
Gestión del tiempo y organización: 4.- ¿Cómo estableces prioridades y manejas tu tiempo para cumplir con los plazos establecidos?	Utilizo métodos de planificación como la matriz de Eisenhower para identificar y abordar las tareas más importantes y urgentes primero.
Tecnología y sistemas de información: 5.- ¿Cómo utilizas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia?	Implementé un nuevo software de gestión de proyectos que automatizado.

<p>6.- ¿Cuáles son las cinco competencias clave que el personal del departamento debería poseer para desempeñarse eficazmente en sus funciones?</p>	<p>Gestión del talento, Desarrollo organizacional, Gestión del desempeño, Gestión de relaciones laborales, Administración de beneficios y compensaciones</p>
<p>Gestión del talento: 7.- ¿Cómo identificas y desarrollas el potencial de los miembros del equipo?</p>	<p>Realizo evaluaciones de desempeño regulares y proporciono retroalimentación constructiva para ayudar a los empleados a mejorar y crecer en sus roles.</p>
<p>Desarrollo organizacional: 8.- ¿Cómo has contribuido al desarrollo de la cultura organizacional en la universidad?</p>	<p>Organicé sesiones de capacitación y eventos de integración para fomentar el trabajo en equipo y fortalecer los valores de la universidad.</p>
<p>Gestión del desempeño: 9.- ¿Cómo manejas las situaciones en las que un miembro del equipo no cumple con las expectativas de rendimiento?</p>	<p>Programo reuniones uno a uno para identificar las áreas de mejora y establecer un plan de acción para ayudar al empleado a alcanzar sus metas.</p>
<p>Gestión de relaciones laborales: 10.- ¿Cómo resuelves conflictos entre miembros del equipo?</p>	<p>Fomento la comunicación abierta y la resolución de problemas colaborativa, buscando soluciones que satisfagan a todas las partes involucradas.</p>
<p>Administración de beneficios y compensaciones: 11.- ¿Cómo te aseguras de que los empleados comprendan los beneficios y compensaciones?</p>	<p>Realizo sesiones informativas y proporciono materiales claros y concisos para garantizar que todos los empleados estén informados y aprovechen al máximo los beneficios que ofrecemos.</p>

Fuente: elaboración propia

Datos Generales

Nombre: Margarita Cuachayo Lozano

Fecha: 12 de febrero de 2024

Nombre del Puesto: Jefa del Departamento de Recursos Financieros

Tiempo en el Puesto: 19 años

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE ENTREVISTA

Gestión administrativa: 1.- ¿Cómo supervisas y coordinas las actividades diarias del departamento para garantizar la eficiencia operativa?	Utilizo sistemas de seguimiento y delegación de tareas para asegurarme de que todos los recursos se asignen adecuadamente.
Conocimiento normativo: 2.- ¿Qué acciones tomas para asegurarte de que tu departamento cumpla con todas las regulaciones y normas de la universidad?	Realizo auditorías periódicas y mantengo actualizado un registro de las regulaciones relevantes para garantizar el cumplimiento normativo.
Habilidades de comunicación: 3.- ¿Cómo te aseguras de que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la universidad?	Utilizo reuniones regulares, correos electrónicos claros y comunicación abierta para garantizar que todos comprendan los objetivos.
Gestión del tiempo y organización: 4.- ¿Cómo estableces prioridades y manejas tu tiempo para cumplir con los plazos establecidos?	Utilizo herramientas de gestión del tiempo como listas de tareas, calendarios y técnicas de planificación para asignar tiempo a cada tarea de acuerdo con su importancia y urgencia.
Tecnología y sistemas de información: 5.- ¿Cómo utilizas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia?	Con un sistema de gestión de la información que automatiza las tareas manuales, reduciendo errores.

6.- ¿Cuáles son las cinco competencias clave que el personal del departamento debería poseer para desempeñarse eficazmente en sus funciones?	Gestión presupuestaria, Contabilidad y reporte financiero, Gestión de tesorería, Cumplimiento normativo, Planificación financiera a largo plazo
Gestión presupuestaria: 7.- ¿Cómo gestionas el presupuesto asignado para un proyecto específico?	Realizo un seguimiento detallado de los gastos y comparo regularmente los costos reales con el presupuesto planificado, ajustando los recursos.
Contabilidad y reporte financiero: 8.- ¿Cómo te aseguras de que los informes financieros sean precisos y estén listos para su presentación a tiempo?	Mantengo registros financieros actualizados y utilizo software de contabilidad para generar informes precisos y oportunos que reflejen con precisión la situación financiera de la universidad.
Gestión de tesorería: 9.- ¿Cómo gestionas el flujo de efectivo para garantizar que la universidad tenga suficiente liquidez para operar?	Realizo proyecciones de flujo de efectivo y gestiono cuidadosamente los ingresos y gastos para mantener un equilibrio saludable.
Cumplimiento normativo: 10.- : ¿Cómo te aseguras de que todos los procesos y actividades de la universidad cumplan con las leyes y regulaciones aplicables?	Establezco procedimientos y controles internos claros, y proporciono capacitación regular para garantizar que todos en la universidad comprendan y cumplan con los requisitos legales.
Planificación financiera a largo plazo: 11.- ¿Cómo contribuyes a la planificación financiera a largo plazo de tu departamento?	Participé en la elaboración de planes estratégicos y presupuestos a largo plazo, identificando oportunidades.

Fuente: elaboración propia

Datos Generales

Nombre: Luis Manuel Meneses Martínez

Fecha: 12 de febrero de 2024

Nombre del Puesto: Jefe del Departamento de Recursos Materiales

Tiempo en el Puesto: 1 año

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE ENTREVISTA

Gestión administrativa: 1.- ¿Cómo supervisas y coordinas las actividades diarias del departamento para garantizar la eficiencia operativa?	Implemento sistemas de seguimiento y delego responsabilidades claras para asegurar un flujo de trabajo eficiente y cumplir con los objetivos establecidos.
Conocimiento normativo: 2.- ¿Qué acciones tomas para asegurarte de que tu departamento cumpla con todas las regulaciones y normas de la universidad?	Participo en capacitaciones regulares, consulto fuentes confiables y colaboro con el área legal para asegurar el cumplimiento normativo.
Habilidades de comunicación: 3.- ¿Cómo te aseguras de que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la universidad?	Mantengo una comunicación abierta y transparente, organizo reuniones regulares y utilizo herramientas de comunicación efectivas para garantizar la comprensión y el compromiso.
Gestión del tiempo y organización: 4.- ¿Cómo estableces prioridades y manejas tu tiempo para cumplir con los plazos establecidos?	Utilizo métodos de planificación como la establezco horarios detallados y priorizo tareas para garantizar una gestión eficaz del tiempo.
Tecnología y sistemas de información: 5.- ¿Cómo utilizas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia?	Implemento sistemas de gestión de datos eficientes, y capacitación.

6.- ¿Cuáles son las cinco competencias clave que el personal del departamento debería poseer para desempeñarse eficazmente en sus funciones?	Gestión de inventario, Provisión y adquisición de recursos, Optimización de recursos, Coordinación logística, Cumplimiento normativo y seguridad
Gestión de inventario: 7.- ¿Cómo supervisas y mantienes actualizado el inventario de productos o materiales?	Utilizo sistemas de seguimiento de inventario en tiempo real, realizo inventarios físicos periódicos y colaboro con proveedores para asegurar un inventario óptimo.
Provisión y adquisición de recursos: 8.- ¿Cómo identificas y adquieres los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos de manera eficiente?	Realizo análisis de necesidades, evalúo proveedores potenciales y negocié contratos para garantizar la adquisición oportuna y rentable de recursos.
Optimización de recursos: 9.- ¿Cómo maximizas el uso eficiente de los recursos disponibles en tu equipo o departamento?	Realizo análisis de costos, identifico áreas de mejora e implemento estrategias para optimizar el uso de recursos y reducir desperdicios.
Coordinación logística: 10.- ¿Cómo organizas y coordinas la distribución física de productos o materiales de manera eficiente?	Establezco rutas de entrega eficientes, coordinando con proveedores y transportistas, y utilizo sistemas de seguimiento para garantizar una logística fluida y sin contratiempos.
Cumplimiento normativo y seguridad: 11.- ¿Cómo garantizas el cumplimiento de las regulaciones de seguridad en el manejo de productos o materiales?	Establezco protocolos de seguridad y capacitación, realizo auditorías internas y colaboro con las autoridades reguladoras para garantizar el cumplimiento normativo y la seguridad en todas las operaciones.

Fuente: elaboración propia

Datos Generales

Nombre: Ramón Jesús García Pérez **Fecha:** 12 de febrero de 2024

Nombre del Puesto: Jefe del Departamento de Servicios Generales.

Tiempo en el Puesto: 3 años

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE ENTREVISTA

Gestión administrativa: 1.- ¿Cómo supervisas y coordinas las actividades diarias del departamento para garantizar la eficiencia operativa?	Por la asignación clara de responsabilidades y la implementación de sistemas de seguimiento y reporte de progreso.
Conocimiento normativo: 2.- ¿Qué acciones tomas para asegurarte de que tu departamento cumpla con todas las regulaciones y normas de la universidad?	Mantengo actualizado un registro de todas las regulaciones pertinentes y me aseguro de que mi equipo esté debidamente informado.
Habilidades de comunicación: 3.- ¿Cómo te aseguras de que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la universidad?	Me aseguro de que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la universidad mediante una comunicación clara y regular
Gestión del tiempo y organización: 4.- ¿Cómo estableces prioridades y manejas tu tiempo para cumplir con los plazos establecidos?	Establezco prioridades mediante la evaluación de la urgencia y la importancia de las tareas pendientes.
Tecnología y sistemas de información: 5.- ¿Cómo utilizas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia?	Utilizo herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia en el departamento, como sistemas de gestión de mantenimiento.

6.- ¿Cuáles son las cinco competencias clave que el personal del departamento debería poseer para desempeñarse eficazmente en sus funciones?	Conocimientos técnicos en ingeniería y construcción, Gestión de proyectos, Normativas y regulaciones de construcción y seguridad, Habilidades técnicas y de resolución de problemas, Comunicación efectiva y trabajo en equipo.
Conocimientos técnicos en ingeniería y construcción: 7.- ¿Cómo has aplicado tus conocimientos en proyectos?	En el proyecto de renovación del edificio principal, utilicé mis conocimientos en ingeniería estructural para identificar y corregir deficiencias.
Gestión de proyectos: 8.- ¿Cómo organizas y supervisas la ejecución de proyectos para garantizar su finalización dentro del presupuesto?	Utilizo un enfoque basado en la metodología de gestión de proyectos.
Normativas y regulaciones de construcción y seguridad: 9.- ¿Cómo te aseguras de cumplir con todas las normativas y regulaciones?	Mantengo colaboración con los departamentos para asegurarme de que todos nuestros proyectos cumplan con las regulaciones locales.
Habilidades técnicas y de resolución de problemas: 10.- ¿Puedes describir un desafío técnico complejo que hayas enfrentado y cómo lo resolviste?	En el proyecto de renovación del sistema de climatización, nos enfrentamos a problemas de compatibilidad entre equipos antiguos y nuevos.
Comunicación efectiva y trabajo en equipo: 11.- ¿Cómo promueves la comunicación entre los miembros de tu equipo y otros departamentos?	Fomento un ambiente de trabajo colaborativo mediante reuniones regulares donde se comparten actualizaciones y se discuten los próximos pasos.

Fuente: elaboración propia

Datos Generales

Nombre: Hared Itsarely Cabrera Pérez

Fecha: 12 de febrero de 2024

Nombre del Puesto: Abogada General

Tiempo en el Puesto: 1 año

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE ENTREVISTA

Gestión administrativa: 1.- ¿Cómo supervisas y coordinas las actividades diarias del departamento para garantizar la eficiencia operativa?	Utilizo sistemas de archivo eficientes y software de gestión administrativa para mantener los documentos ordenados y accesibles.
Conocimiento normativo: 2.- ¿Qué acciones tomas para asegurarte de que tu departamento cumpla con todas las regulaciones y normas de la universidad?	Dedico tiempo regularmente a la lectura de publicaciones especializadas y asisto a cursos de actualización para asegurarme de entender y cumplir.
Habilidades de comunicación: 3.- ¿Cómo te aseguras de que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la universidad?	Utilizo reuniones regulares, correos electrónicos claros y documentación detallada para comunicar de manera efectiva los objetivos.
Gestión del tiempo y organización: 4.- ¿Cómo estableces prioridades y manejas tu tiempo para cumplir con los plazos establecidos?	Utilizo técnicas de gestión del tiempo como para identificar y abordar primero las tareas más importantes y urgentes.
Tecnología y sistemas de información: 5.- ¿Cómo utilizas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia?	Utilizo software especializado y herramientas de automatización para agilizar procesos y reducir errores en la gestión de la información.

6.- ¿Cuáles son las cinco competencias clave que el personal del departamento debería poseer para desempeñarse eficazmente en sus funciones?	Conocimiento legal, Capacidad de investigación, Gestión de riesgos legales, Comunicación efectiva, Ética profesional
Conocimiento legal: 7.- ¿Cómo te mantienes informado sobre las leyes relevantes para tu área de trabajo?	Me suscribo a boletines legales, asisto a conferencias y consulto regularmente con expertos legales para asegurarme de entender y cumplir con todas las leyes aplicables.
Capacidad de investigación: 8.- ¿Cómo abordas la investigación de nuevos temas o problemas dentro de tu campo de trabajo?	Utilizo bases de datos especializadas, bibliotecas virtuales y consulto con colegas expertos para recopilar información precisa y relevante.
Gestión de riesgos legales: 9.- ¿Qué medidas tomas para identificar y mitigar los riesgos legales en la universidad?	Realizo evaluaciones periódicas de riesgos legales, trabajo en estrecha colaboración con el equipo y establezco políticas y procedimientos.
Comunicación efectiva: 10.- ¿Cómo manejas situaciones de conflicto dentro del equipo de trabajo para garantizar una comunicación efectiva?	Fomento un ambiente abierto y respetuoso donde se anima a los miembros del equipo a expresar sus preocupaciones de manera constructiva y busco soluciones colaborativas para resolver cualquier conflicto.
Ética profesional: 11.- ¿Cómo garantizas que tus acciones y decisiones estén siempre alineadas con los principios éticos de tu profesión?	Reflexiono regularmente sobre mis acciones y decisiones, consulto el código de ética de mi profesión y busco orientación.

Fuente: elaboración propia

Datos Generales

Nombre: Leticia Juárez Mejía

Fecha: 12 de febrero de 2024

Nombre del Puesto: Jefa de Contraloría Interna

Tiempo en el Puesto: 1 año

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE ENTREVISTA

Gestión administrativa: 1.- ¿Cómo supervisas y coordinas las actividades diarias del departamento para garantizar la eficiencia operativa?	Implemento sistemas de gestión de procesos y delego responsabilidades claras para garantizar que las tareas se completen de manera eficiente.
Conocimiento normativo: 2.- ¿Qué acciones tomas para asegurarte de que tu departamento cumpla con todas las regulaciones y normas de la universidad?	Participo en cursos de actualización, consulto fuentes confiables y colaboro con expertos legales para asegurarme de entender y cumplir con todas las normativas aplicables.
Habilidades de comunicación: 3.- ¿Cómo te aseguras de que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la universidad?	Utilizo una comunicación clara y empática, escucho activamente las preocupaciones de todos.
Gestión del tiempo y organización: 4.- ¿Cómo estableces prioridades y manejas tu tiempo para cumplir con los plazos establecidos?	Utilizo técnicas de gestión del tiempo horarios detallados para maximizar mi productividad y cumplir con los plazos.
Tecnología y sistemas de información: 5.- ¿Cómo utilizas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia?	Implemento sistemas de información integrados, utilizo herramientas de análisis de datos.

<p>6.- ¿Cuáles son las cinco competencias clave que el personal del departamento debería poseer para desempeñarse eficazmente en sus funciones?</p>	<p>Gestión financiera, Auditoría interna, Cumplimiento normativo, Análisis de riesgos, Comunicación y reporte</p>
<p>Gestión financiera: 7.- ¿Cómo supervisas y controlas el presupuesto de tu departamento?</p>	<p>Realizo un seguimiento regular de los gastos, identifico áreas de mejora en la eficiencia financiera y colaboro con el equipo para ajustar el presupuesto según sea necesario.</p>
<p>Auditoría interna: 8.- ¿Cómo contribuyes a garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos?</p>	<p>Realizo auditorías regulares, identifico posibles riesgos y propongo medidas correctivas para mejorar los procesos internos y garantizar el cumplimiento normativo.</p>
<p>Cumplimiento normativo: 9.- ¿Cómo aseguras que tu equipo cumpla con todas las regulaciones y normativas pertinentes?</p>	<p>Establezco procedimientos claros, proporciono capacitación regular y monitoreo el cumplimiento de las normativas a través de auditorías internas y externas.</p>
<p>Análisis de riesgos: 10.- ¿Cómo identificas y evalúas posibles riesgos en los proyectos o procesos?</p>	<p>Realizo análisis de riesgos detallados, consulto con expertos relevantes y desarrollo planes de contingencia para mitigar los riesgos identificados.</p>
<p>Comunicación y reporte: 11.- ¿Cómo te aseguras de que la información sea comunicada de manera efectiva dentro y fuera de tu equipo?</p>	<p>Utilizo informes claros y concisos, establezco canales de comunicación abiertos y promuevo la transparencia para garantizar que la información se comparta de manera efectiva y oportuna.</p>

Fuente: elaboración propia

Datos Generales

Nombre: Jorge Arturo Santamaría Colula **Fecha:** 12 de febrero de 2024

Nombre del Puesto: Director de Vinculación, Extensión y Difusión Universitaria

Tiempo en el Puesto: 1 año

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE ENTREVISTA

Gestión administrativa: 1.- ¿Cómo supervisas y coordinas las actividades diarias del departamento para garantizar la eficiencia operativa?	Implemento sistemas de seguimiento, delego responsabilidades y establezco procedimientos claros para asegurar un flujo de trabajo eficiente.
Conocimiento normativo: 2.- ¿Qué acciones tomas para asegurarte de que tu departamento cumpla con todas las regulaciones y normas de la universidad?	Participo en cursos de formación continua, consulto fuentes confiables y colaboro con expertos legales para asegurar el cumplimiento normativo.
Habilidades de comunicación: 3.- ¿Cómo te aseguras de que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la universidad?	Mantengo una comunicación abierta y transparente, organizo reuniones regulares.
Gestión del tiempo y organización: 4.- ¿Cómo estableces prioridades y manejas tu tiempo para cumplir con los plazos establecidos?	Utilizo métodos de planificación y priorizo las tareas para cumplir con los plazos de manera efectiva.
Tecnología y sistemas de información: 5.- ¿Cómo utilizas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia?	Implemento sistemas de gestión de información integrados, utilizo software especializado.

6.- ¿Cuáles son las cinco competencias clave que el personal del departamento debería poseer para desempeñarse eficazmente en sus funciones?	Gestión de relaciones interinstitucionales, Comunicación efectiva, Desarrollo de programas y proyectos, Gestión de eventos, Evaluación de impacto
Gestión de relaciones interinstitucionales: 7.- ¿Cómo cultivas y mantienes relaciones efectivas con otras instituciones relevantes?	Establezco redes profesionales, colaboro en proyectos conjuntos y mantengo una comunicación regular para construir relaciones sólidas y de beneficio mutuo.
Comunicación efectiva: 8.- ¿Cómo manejas las situaciones de comunicación conflictiva dentro de tu equipo?	Fomento un ambiente de respeto y apertura, escucho activamente todas las perspectivas y busco soluciones colaborativas para resolver los conflictos de manera constructiva.
Desarrollo de programas y proyectos: 9.- ¿Cómo identificas las necesidades y diseñas programas o proyectos efectivos para abordarlas?	Realizo análisis de necesidades, consulto con partes interesadas y desarrollo planes detallados.
Gestión de eventos: 10.- ¿Cómo planificas y ejecutas eventos exitosos para la universidad?	Realizo una planificación meticulosa, coordino todos los aspectos del evento y aseguro una comunicación clara para garantizar una experiencia exitosa para los participantes.
Evaluación de impacto: 11.- ¿Cómo evalúas el impacto de tus programas o proyectos en la comunidad o el público objetivo?	Utilizo indicadores clave de rendimiento, recolecto datos relevantes y realizo análisis comparativos para evaluar el impacto.

Fuente: elaboración propia

Datos Generales

Nombre: Ingrid Thais D'aynes Alatorre **Fecha:** 12 de febrero de 2024

Nombre del Puesto: Jefa del Departamento de Servicios Escolares

Tiempo en el Puesto: 3 años

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE ENTREVISTA

Gestión administrativa: 1.- ¿Cómo supervisas y coordinas las actividades diarias del departamento para garantizar la eficiencia operativa?	Utilizo sistemas de gestión y procedimientos estandarizados para administrar eficazmente los recursos, como el personal y el presupuesto.
Conocimiento normativo: 2.- ¿Qué acciones tomas para asegurarte de que tu departamento cumpla con todas las regulaciones y normas de la universidad?	Con capacitaciones y consulto las normativas educativas.
Habilidades de comunicación: 3.- ¿Cómo te aseguras de que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la universidad?	Escucho activamente sus inquietudes, brindo información clara y concisa, y ofrezco soluciones prácticas.
Gestión del tiempo y organización: 4.- ¿Cómo estableces prioridades y manejas tu tiempo para cumplir con los plazos establecidos?	Utilizo herramientas de planificación, establezco prioridades y mantengo una agenda detallada para administrar eficazmente mi tiempo.
Tecnología y sistemas de información: 5.- ¿Cómo utilizas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia?	Utilizo software especializado para mantener los expedientes estudiantiles actualizados y seguros.

6.- ¿Cuáles son las cinco competencias clave que el personal del departamento debería poseer para desempeñarse eficazmente en sus funciones?	Gestión de expedientes estudiantiles, Asesoramiento estudiantil, Coordinación de procesos académicos, Cumplimiento normativo, Comunicación y atención al cliente
Gestión de expedientes estudiantiles: 7.- ¿Cómo garantizas la confidencialidad y precisión de los expedientes estudiantiles?	Establezco protocolos de seguridad, capacito al personal en el manejo adecuado de la información confidencial y realizo auditorías.
Asesoramiento estudiantil: 8.- ¿Cómo proporcionas orientación y apoyo individualizado a los estudiantes para ayudarlos a alcanzar sus metas académicas y profesionales?	Realizo evaluaciones de necesidades, escucho las metas y preocupaciones de los estudiantes, y les proporciono recursos y orientación personalizada.
Coordinación de procesos académicos: 9.- ¿Cómo te aseguras de que los procesos académicos, se realicen sin problemas?	Establezco calendarios claros y comunico de manera efectiva los procedimientos para garantizar la ejecución de los procesos académicos.
Cumplimiento normativo: 10.- ¿Cómo garantizas que las políticas y procedimientos de tu institución cumplan con las regulaciones educativas establecidas?	Realizo revisiones periódicas de políticas y procedimientos, colaboro con los equipos de cumplimiento.
Comunicación y atención al cliente: 11.- ¿Cómo te aseguras de proporcionar un servicio al cliente excepcional a los estudiantes y sus familias?	Mantengo una comunicación clara y receptiva, respondo rápidamente a las consultas y preocupaciones, y busco activamente maneras de mejorar la experiencia del cliente.

Fuente: elaboración propia

4.7 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNOSTICO

A continuación, se presenta el análisis de los datos obtenidos mediante las entrevistas realizadas a las distintas unidades administrativas de la universidad.

Entrevista 1: a la jefa del departamento de recursos humanos realizada el 01 de diciembre del 2023:

La Universidad Politécnica de Puebla dentro de su organigrama el área administrativa está formada por personal de mandos medios y superiores con personal a su cargo, liderados por la Secretaría Administrativa, que son: La Dirección de Planeación y/o 6 Jefaturas de Departamento.

Actualmente la universidad no mide el desempeño del personal por qué la Dirección de Planeación no ha elaborado el procedimiento, de ahí la importancia de proponer un instrumento para medir los resultados de los empleados y recursos humanos pueda saber si el personal alcanza o no los objetivos del puesto y así poder llevar un registro de las evaluaciones por empleado y así poder saber si tienen a la persona adecuada en el puesto adecuado, además les ayudaría para el proceso de selección del puesto.

Al aplicar una evaluación del desempeño al personal administrativo ayudaría para que ellos tengan claras sus funciones y saber si están logrando cumplir con los objetivos de su puesto. Recursos humanos considera que, si fuese importante tener el procedimiento y poder aplicarlo al personal para que ellos conozcan las competencias y habilidades que necesitan tener y cumplir en el puesto.

Además, a petición de recursos humanos esta evaluación podría incluir a los departamentos, Abogado(a) General, Contraloría, Dirección de Vinculación, Extensión y Difusión Universitaria y Departamento de Servicios Escolares.

Entrevista 2: al Secretario Administrativo realizada el 12 de febrero del 2024.

El secretario administrativo cree que la aplicación de una evaluación de 360° por competencias al personal administrativo de la universidad ayudará a identificar las habilidades y fortalezas individuales de los empleados, lo que permitirá un mejor aprovechamiento de sus capacidades en sus roles. Además, fomentara un ambiente de desarrollo profesional continuo al proporcionar retroalimentación constructiva y oportunidades de crecimiento.

A continuación, se detallan las **cinco competencias generales** que el secretario administrativo considera que deberían ser evaluadas en todo el personal administrativo, junto con una descripción para cada una de ellas:

1. **Gestión administrativa**
Capacidad para organizar y coordinar eficientemente los recursos administrativos de la universidad.
2. **Conocimiento normativo**
Conocimiento y cumplimiento de las regulaciones de la universidad y del entorno educativo.
3. **Habilidades de comunicación**
Capacidad para transmitir información de manera clara, efectiva y persuasiva.
4. **Gestión del tiempo y organización**
Capacidad para planificar, priorizar y gestionar el tiempo de manera efectiva para lograr los objetivos.
5. **Tecnología y sistemas de información**
Habilidad para utilizar herramientas tecnológicas y sistemas de información.

También, dijo que estas competencias son importantes para el personal ya que son las competencias básicas para proporcionar una base sólida para el funcionamiento efectivo de la universidad, y que pueden adaptarse según las necesidades específicas de la institución y las responsabilidades de cada departamento de la universidad.

Entrevista 3: al director de planeación y a los 6 jefes de departamento de la universidad, además de los 4 jefes de los departamentos sugeridos en la entrevista 1 por la jefa del departamento de recursos humanos. Realizada el 12 de febrero del 2024.

Tras realizar la entrevista a los jefes de departamento de las **once unidades administrativas de la universidad**, se identificaron **cinco competencias específicas** para cada área. Estas competencias, delineadas por cada jefe, se consideran esenciales para el desempeño efectivo, colaborativo y orientado a resultados la universidad. A continuación, se detallan las competencias, junto con una descripción para cada una de ellas:

Director de Planeación, Programación y Evaluación

1. Análisis de datos

Capacidad para recopilar, analizar e interpretar datos para tomar decisiones fundamentadas.

2. Planificación estratégica

Habilidad para establecer objetivos a largo plazo y desarrollar planes para alcanzarlos.

3. Gestión del cambio

Capacidad para liderar y gestionar eficazmente los procesos de cambio dentro de la universidad.

4. Conocimiento del entorno educativo

Comprensión de las tendencias, desafíos y oportunidades en el ámbito educativo.

5. Colaboración interdepartamental

Habilidad para trabajar de manera efectiva con personas de diferentes departamentos.

Jefa del Departamento de Calidad

1. Conocimiento de sistemas de gestión de calidad

Capacidad para comprender, implementar y mejorar los sistemas de gestión de calidad.

2. Capacidad de análisis y evaluación

Habilidad para analizar información, identificar problemas, evaluar alternativas y tomar decisiones.

3. Conocimiento de normativas educativas

Conocimiento y comprensión de las regulaciones y normativas aplicables al ámbito educativo.

4. Habilidades de comunicación y trabajo en equipo

Capacidad para comunicarse efectivamente y colaborar con los miembros del equipo.

5. Orientación a la mejora continua

Actitud proactiva hacia la identificación de oportunidades de mejora.

Jefe del Departamento de Sistemas

1. Conocimientos técnicos en tecnologías de la información (TI)

Dominio de los fundamentos y herramientas relacionadas con las tecnologías de la información.

2. Gestión de sistemas y redes

Habilidad para diseñar, implementar y mantener sistemas y redes informáticas eficientes y seguras.

3. Seguridad de la información

Capacidad para proteger la información y los sistemas informáticos de amenazas internas y externas.

4. Soporte técnico y atención al usuario

Habilidad para brindar asistencia técnica y resolver problemas de manera eficiente con el usuario.

5. Gestión de proyectos de tecnología

Habilidad para planificar, ejecutar y controlar proyectos de tecnología de manera eficiente.

Jefa del Departamento de Recursos Humanos

1. Gestión del talento

Habilidad para identificar, reclutar, desarrollar y retener talento dentro de la universidad.

2. Desarrollo organizacional

Capacidad para implementar estrategias y programas que promuevan el cambio y el crecimiento.

3. Gestión del desempeño

Habilidad para establecer y mantener sistemas efectivos de evaluación del desempeño.

4. Gestión de relaciones laborales

Habilidad para mantener relaciones positivas y productivas con los empleados.

5. Administración de beneficios y compensaciones

Habilidad para diseñar, administrar y comunicar programas de beneficios y compensaciones.

Jefa del Departamento de Recursos Financieros

1. Gestión presupuestaria

Habilidad para planificar, supervisar y controlar el presupuesto de la universidad de manera efectiva.

2. Contabilidad y reporte financiero
Capacidad para mantener registros financieros precisos y preparar informes financieros relevantes.
3. Gestión de tesorería
Habilidad para administrar eficientemente los flujos de efectivo y las operaciones financieras diarias.
4. Cumplimiento normativo
Conocimiento y adherencia a las regulaciones financieras y contables aplicables.
5. Planificación financiera a largo plazo
Habilidad para desarrollar estrategias financieras a largo plazo que respalden los objetivos.

Jefe del Departamento de Recursos Materiales

1. Gestión de inventario
Capacidad para supervisar y controlar eficientemente los niveles de inventario de la universidad.
2. Provisión y adquisición de recursos
Habilidad para identificar necesidades de recursos y adquirirlos de manera efectiva y eficiente.
3. Optimización de recursos
Habilidad para utilizar los recursos disponibles de manera eficiente para maximizar los resultados.
4. Coordinación logística
Capacidad para planificar y coordinar eficazmente la distribución de recursos y productos.
5. Cumplimiento normativo y seguridad
Conocimiento a las regulaciones y normativas relacionadas con el cumplimiento de auditorías.

Jefe del Departamento de Servicios Generales

1. Conocimientos técnicos en ingeniería y construcción
Dominio de los principios, técnicas y metodologías relacionadas con la ingeniería y la construcción.
2. Gestión de proyectos
Habilidad para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera eficiente y efectiva.
3. Normativas y regulaciones de construcción y seguridad
Conocimiento y aplicación de las normativas y regulaciones pertinentes en seguridad laboral.
4. Habilidades técnicas y de resolución de problemas
Capacidad para identificar y resolver eficientemente problemas técnicos de construcción.
5. Comunicación efectiva y trabajo en equipo
Habilidad para comunicarse de manera clara y colaborar eficazmente con otros miembros del equipo.

Abogada General

1. Conocimiento legal
Capacidad para comprender y aplicar las leyes y regulaciones pertinentes al contexto laboral.
2. Capacidad de investigación
Habilidad para recopilar y analizar información relevante para abordar problemas o tomar decisiones.
3. Gestión de riesgos legales
Habilidad para identificar y mitigar riesgos legales en las actividades y decisiones de la universidad.
4. Comunicación efectiva
Habilidad para expresar ideas y transmitir información de manera clara, concisa y persuasiva.

5. Ética profesional
Adhesión a principios y estándares éticos en todas las acciones y decisiones profesionales.

Jefa Contraloría Interna

1. Gestión financiera
Capacidad para planificar, controlar y dirigir las actividades financieras de la universidad.
2. Auditoría interna
Habilidad para evaluar y mejorar la efectividad de los controles internos.
3. Cumplimiento normativo
Conocimiento y adherencia a las leyes y regulaciones aplicables en el ámbito financiero.
4. Análisis de riesgos
Capacidad para identificar y evaluar riesgos financieros asociados a las actividades de la universidad.
5. Comunicación y reporte
Habilidad para comunicar de manera clara y efectiva información financiera y hallazgos de auditoría.

Director de Vinculación, Extensión y Difusión Universitaria

1. Gestión de relaciones interinstitucionales
Habilidad para establecer y mantener relaciones efectivas con otras instituciones o entidades.
2. Comunicación efectiva
Habilidad para transmitir información de manera clara, precisa y persuasiva.
3. Desarrollo de programas y proyectos
Habilidad para planificar, implementar y evaluar programas y proyectos de manera efectiva.

4. Gestión de eventos
Capacidad para planificar, organizar y ejecutar eventos de manera exitosa.
5. Evaluación de impacto
Habilidad para medir y evaluar el impacto de programas, proyectos o eventos en la universidad.

Jefa del Departamento de Servicios Escolares

1. Gestión de expedientes estudiantiles
Habilidad para organizar y mantener registros precisos y actualizados de los expedientes.
2. Asesoramiento estudiantil
Capacidad para proporcionar orientación a los estudiantes en cuestiones académicas y personales.
3. Coordinación de procesos académicos
Habilidad para planificar y coordinar procesos académicos, como inscripciones, horarios de clases, etc.
4. Cumplimiento normativo
Conocimiento y adherencia a las leyes y regulaciones aplicables en el ámbito académico.
5. Comunicación y atención al cliente
Habilidad para comunicarse de manera efectiva y brindar un servicio de atención a los estudiantes.

Todas estas competencias se incluirán en el instrumento de evaluación de 360° por competencias para el personal administrativo lo que permitirá incluir una autoevaluación y evaluar a jefes, pares y subordinados para obtener una retroalimentación completa sobre el rendimiento de las **once unidades administrativas de la universidad** obteniendo información valiosa que permita medir su desempeño.

4.8 ESTADO DE LA (HIPÓTESIS)

La hipótesis: Si se aplica una evaluación de 360° por competencias al personal administrativo de la Universidad Politécnica de Puebla entonces conocerán las competencias necesarias para desarrollar sus actividades en el puesto lo que permitirá medir su desempeño.

La hipótesis se prueba parcialmente, ya que, en la teoría estudiada sobre la evaluación del desempeño y la evaluación por competencias, al implementar una evaluación de 360° entre el personal administrativo de la Universidad Politécnica de Puebla, estos conocerán las competencias generales y específicas para desarrollar sus actividades en el puesto, lo que a su vez permitirá medir su desempeño.

La investigación sobre la falta de una evaluación del desempeño para el personal administrativo en la Universidad Politécnica de Puebla como lo menciono en la entrevista la titular del departamento de recursos humanos, ha proporcionado una visión clara de la situación actual y las necesidades dentro de la institución.

A continuación, se presenta la propuesta del instrumento para la evaluación de 360° por competencias para el personal administrativo formado por la Dirección de Planeación y/o 6 jefaturas de departamento y los departamentos sugeridos en la entrevista 1 realizada a la jefa del departamento de recursos humanos. La evaluación incluye las **cinco competencias generales** propuestas en la entrevista 2 al secretario administrativo para todos los departamentos con una autoevaluación y la evaluación para jefes, pares y subordinados y las **cinco competencias específicas** para cada departamento propuestas en la entrevista 3 a los jefes de departamento con una autoevaluación y la evaluación para jefes y subordinados.

PROPUESTA

Basándose en la construcción teórica y en el análisis detallado en el punto 4.7 análisis de la información, el cual refleja la información recopilada de las entrevistas realizadas a las diversas unidades administrativas de la universidad, se sugiere la implementación de una evaluación de 360° por competencias que incluya una autoevaluación y evaluación para jefes, pares y subordinados

EVALUACIÓN DE 360° POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD POLITECNICA DE PUEBLA

1.- OBJETIVO

Evaluar el desempeño por competencias del personal administrativo, a través de las competencias generales y específicas del puesto.

2. ALCANCE

Las unidades administrativas involucradas en este procedimiento de evaluación son:

- Dirección de Planeación, Programación y Evaluación.
- Departamento de Calidad.
- Departamento de Sistemas Informáticos.
- Departamento de Recursos Financieros.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Recursos Materiales.
- Departamento de Servicios Generales.
- Abogado(a) general
- Contraloría interna
- Dirección de vinculación, difusión y universitaria
- Departamento de Servicios Escolares.

El proceso inicia cuando el departamento de recursos humanos solicita a las y los titulares de las unidades administrativas realizar la evaluación de 360° por competencias para el personal a su cargo y finaliza cuando el departamento de recursos humanos genera el concentrado de las calificaciones obtenidas, a través del instrumento digital con copia de conocimiento a la Secretaría Administrativa.

3 NORMAS Y POLÍTICAS

- El departamento de recursos humanos solicitará mediante memorándum a las unidades administrativas que realicen la evaluación de 360° por competencias en el mes de septiembre de cada año.
- El periodo para evaluar será el ciclo escolar anterior.
- El departamento de recursos humanos enviara a través de correo electrónico personal institucional a todo el personal de las unidades administrativas mencionadas en el alcance la evaluación de desempeño.
- Todos los empleados de las unidades administrativas realizaran digitalmente la evaluación que incluye autoevaluación y la evaluación para jefes, pares y subordinados.
- El departamento de recursos humanos a través del instrumento digital generará el concentrado de calificaciones y análisis de metas.
- El mínimo puntaje para obtener en la suma de evaluación es de 30 puntos y un máximo de 150 puntos.
- El departamento de recursos humanos dará a los titulares de las unidades administrativas los resultados de la evaluación.
- El departamento de recursos humanos dará seguimiento mediante memorándum a los titulares de las unidades administrativas con personal que haya obtenido resultados por debajo de 90 puntos en la suma de autoevaluación y evaluación para jefes, pares y subordinados para tomar acciones y compromisos para la mejora.

4.- INSTRUCTIVO DE LLENADO CÉDULA DE EVALUACIÓN DE 360°

Campo	Concepto	Llenado del Campo	Responsable del Llenado
A	ÁREA DE ADSCRIPCIÓN	Contestar la evaluación de Competencias Generales para todos los departamentos de la UPPUE. Contestar la evaluación de Competencias Específicas del área administrativa.	Empleado y Titular de la Unidad Administrativa
B	NOMBRE	Escribir el nombre completo en autoevaluación, así como el nombre y apellidos del personal evaluado.	Empleado y Titular de la Unidad Administrativa
C	FECHA DE EVALUACIÓN	Escribir la fecha completa con día-mes-año.	Empleado y Titular de la Unidad Administrativa
D	EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS AUTOEVALUACIÓN Y/O PERSONAL EVALUADO	Califique su desempeño marcando con una "X" la opción apropiada. (5) = Excelente (4) = Muy Bueno (3) = Bueno (2) = Regular (1) = Deficiente	Empleado y Titular de la Unidad Administrativa
E	OBSERVACIONES A FACTORES DE CALIFICACIONES	En caso de que en alguno de los factores del 1 al 5, la calificación sea 3 o menor, enumere el factor y realice algún comentario respecto al incumplimiento y mencione una propuesta de solución.	Empleado y Titular de la Unidad Administrativa
F	COMENTARIOS FINALES DE AUTOEVALUACIÓN Y/O PERSONAL EVALUADO	Anotar en su caso, las inconformidades que se susciten de la evaluación, acuerdos y/o desacuerdos.	Empleado y Titular de la Unidad Administrativa
G	SUMA DE FACTORES Y RESULTADOS	El sistema realiza la suma de las respuestas en donde se puede obtener mínimo 30 puntos y máximo 150 puntos y se analizan los resultados.	Recursos Humanos

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Generales para todas las Unidades Administrativas de la UPPUE					
Autoevaluación					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique su desempeño marcando con una "X" la opción apropiada.					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Gestión Administrativa:					
Capacidad para organizar y coordinar eficientemente los recursos administrativos de la universidad.					
Cumplimiento de los plazos establecidos para las tareas administrativas.	1	2	3	4	5
Eficiencia en la asignación y utilización de recursos.	1	2	3	4	5
Capacidad para mantener registros precisos y actualizados.	1	2	3	4	5
Conocimiento normativo:					
Conocimiento y cumplimiento de las regulaciones de la universidad y del entorno educativo.					
Actualización constante sobre regulaciones y normas relevantes.	1	2	3	4	5
Cumplimiento riguroso de las normativas aplicables.	1	2	3	4	5
Implementación de procedimientos para garantizar el cumplimiento normativo.	1	2	3	4	5
Habilidades de comunicación:					
Capacidad para transmitir información de manera clara, efectiva y persuasiva.					
Claridad y concisión en la comunicación verbal y escrita.	1	2	3	4	5
Capacidad para escuchar activamente y responder adecuadamente.	1	2	3	4	5
Resolución eficaz de conflictos a través de la comunicación.	1	2	3	4	5
Gestión del tiempo y organización:					
Capacidad para planificar, priorizar y gestionar el tiempo de manera efectiva para lograr los objetivos.					
Cumplimiento de plazos y objetivos establecidos.	1	2	3	4	5
Uso eficiente del tiempo y los recursos disponibles.	1	2	3	4	5
Capacidad para adaptarse a cambios y manejar múltiples tareas simultáneamente.	1	2	3	4	5
Tecnología y sistemas de información:					
Habilidad para utilizar herramientas tecnológicas y sistemas de información.					
Dominio de herramientas y software relevantes para el trabajo.	1	2	3	4	5
Implementación de soluciones tecnológicas para optimizar procesos.	1	2	3	4	5
Capacidad para aprender y adaptarse a nuevas tecnologías.	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Generales para todas las Unidades Administrativas de la UPPUE					
Evaluación para jefes, pares y subordinados					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique el desempeño de su jefe/subordinado marcando con una "X" la opción apropiada..					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Gestión Administrativa:					
Capacidad para organizar y coordinar eficientemente los recursos administrativos de la universidad.					
¿Cumple consistentemente con los plazos y requisitos establecidos para las tareas administrativas?	1	2	3	4	5
¿Demuestra habilidades para organizar y coordinar recursos de manera efectiva?	1	2	3	4	5
¿Mantiene registros precisos y actualizados de las actividades administrativas?	1	2	3	4	5
Conocimiento normativo:					
Conocimiento y cumplimiento de las regulaciones de la universidad y del entorno educativo.					
¿Demuestra conocimiento actualizado sobre las regulaciones y normas pertinentes?	1	2	3	4	5
¿Cumple rigurosamente con las normativas aplicables en su área de trabajo?	1	2	3	4	5
¿Implementa procedimientos efectivos para garantizar el cumplimiento normativo en la universidad?	1	2	3	4	5
Habilidades de comunicación:					
Capacidad para transmitir información de manera clara, efectiva y persuasiva.					
¿Comunica de manera clara y efectiva tanto verbalmente como por escrito?	1	2	3	4	5
¿Demuestra habilidades para escuchar activamente y responder de manera adecuada?	1	2	3	4	5
¿Ha logrado resolver conflictos utilizando la comunicación de manera efectiva?	1	2	3	4	5
Gestión del tiempo y organización:					
Capacidad para planificar, priorizar y gestionar el tiempo de manera efectiva para lograr los objetivos.					
¿Cumple consistentemente con los plazos y objetivos establecidos?	1	2	3	4	5
¿Utiliza de manera eficiente el tiempo y los recursos disponibles?	1	2	3	4	5
¿Demuestra habilidades para adaptarse a cambios y manejar múltiples tareas simultáneamente?	1	2	3	4	5
Tecnología y sistemas de información:					
Habilidad para utilizar herramientas tecnológicas y sistemas de información.					
¿Demuestra un dominio efectivo de las herramientas y software relevantes para su trabajo?	1	2	3	4	5
¿Ha implementado soluciones tecnológicas que han mejorado la eficiencia en el trabajo?	1	2	3	4	5
¿Es capaz de aprender y adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y sistemas de información?	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Dirección de Planeación, Programación y Evaluación					
Autoevaluación					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique su desempeño marcando con una "X" la opción apropiada.					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Análisis de datos:					
Capacidad para recopilar, analizar e interpretar datos para tomar decisiones fundamentadas.					
Habilidad para identificar patrones y tendencias en los datos.	1	2	3	4	5
Precisión en el análisis estadístico y la interpretación de resultados.	1	2	3	4	5
Utilización efectiva de herramientas y software de análisis de datos.	1	2	3	4	5
Planificación estratégica:					
Habilidad para establecer objetivos a largo plazo y desarrollar planes para alcanzarlos.					
Identificación de metas estratégicas claras y alcanzables.	1	2	3	4	5
Desarrollo de planes de acción detallados para lograr los objetivos.	1	2	3	4	5
Monitoreo y ajuste de los planes en respuesta a cambios en el entorno.	1	2	3	4	5
Gestión del cambio:					
Capacidad para liderar y gestionar eficazmente los procesos de cambio dentro de la universidad.					
Comunicación clara y efectiva sobre el cambio y sus implicaciones.	1	2	3	4	5
Fomento de la participación y el compromiso de los empleados durante el cambio.	1	2	3	4	5
Manejo adecuado de la resistencia y las emociones asociadas al cambio.	1	2	3	4	5
Conocimiento del entorno educativo:					
Comprensión de las tendencias, desafíos y oportunidades en el ámbito educativo.					
Mantenimiento de un conocimiento actualizado sobre las políticas y tendencias educativas.	1	2	3	4	5
Identificación de oportunidades para mejorar los programas educativos.	1	2	3	4	5
Colaboración con expertos y partes interesadas en el campo educativo.	1	2	3	4	5
Colaboración interdepartamental:					
Habilidad para trabajar de manera efectiva con personas de diferentes departamentos.					
Comunicación clara y abierta con otros departamentos.	1	2	3	4	5
Colaboración activa en proyectos y iniciativas interdepartamentales.	1	2	3	4	5
Resolución eficaz de conflictos y superación de barreras interdepartamentales.	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Dirección de Planeación, Programación y Evaluación					
Evaluación para jefes, pares y subordinados					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique el desempeño de su jefe/subordinado marcando con una "X" la opción apropiada..					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Análisis de datos:					
Capacidad para recopilar, analizar e interpretar datos para tomar decisiones fundamentadas.					
¿Demuestra habilidades para identificar patrones y tendencias relevantes en los datos?	1	2	3	4	5
¿Realiza análisis estadísticos precisos y presenta los resultados de manera clara?	1	2	3	4	5
¿Utiliza eficazmente herramientas y software de análisis de datos para apoyar la toma de decisiones?	1	2	3	4	5
Planificación estratégica:					
Habilidad para establecer objetivos a largo plazo y desarrollar planes para alcanzarlos.					
¿Establece metas estratégicas claras y alcanzables para su área de responsabilidad?	1	2	3	4	5
¿Desarrolla planes de acción detallados para alcanzar los objetivos estratégicos?	1	2	3	4	5
¿Es capaz de adaptar los planes en respuesta a cambios en el entorno o las circunstancias?	1	2	3	4	5
Gestión del cambio:					
Capacidad para liderar y gestionar eficazmente los procesos de cambio dentro de la universidad.					
¿Comunica claramente los objetivos y la visión detrás del cambio propuesto?	1	2	3	4	5
¿Fomenta la participación y el compromiso de los empleados en el proceso de cambio?	1	2	3	4	5
¿Maneja eficazmente la resistencia y las emociones asociadas al cambio?	1	2	3	4	5
Conocimiento del entorno educativo:					
Comprensión de las tendencias, desafíos y oportunidades en el ámbito educativo.					
¿Mantiene un conocimiento actualizado sobre las políticas y tendencias educativas relevantes?	1	2	3	4	5
¿Identifica oportunidades para mejorar los programas educativos existentes?	1	2	3	4	5
¿Colabora efectivamente con expertos y partes interesadas en el campo educativo para alcanzar los objetivos organizacionales?	1	2	3	4	5
Colaboración interdepartamental:					
Habilidad para trabajar de manera efectiva con personas de diferentes departamentos.					
¿Comunica de manera clara y abierta con otros departamentos para compartir información y recursos?	1	2	3	4	5
¿Colabora activamente en proyectos y actividades interdepartamentales para alcanzar objetivos comunes?	1	2	3	4	5
¿Resuelve eficazmente los conflictos interdepartamentales para promover la colaboración y el trabajo en equipo?	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Departamento de Calidad					
Autoevaluación					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique su desempeño marcando con una "X" la opción apropiada.					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Conocimiento de sistemas de gestión de calidad:					
Capacidad para comprender, implementar y mejorar los sistemas de gestión de calidad.					
Dominio de los principios y metodologías de gestión de calidad.	1	2	3	4	5
Participación en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad.	1	2	3	4	5
Contribución a la mejora continua de los procesos y procedimientos de calidad.	1	2	3	4	5
Capacidad de análisis y evaluación:					
Habilidad para analizar información, identificar problemas, evaluar alternativas y tomar decisiones.					
Habilidad para recopilar y analizar datos relevantes.	1	2	3	4	5
Capacidad para identificar problemas y oportunidades de mejora.	1	2	3	4	5
Toma de decisiones fundamentadas en análisis y evaluaciones sólidas.	1	2	3	4	5
Conocimiento de normativas educativas:					
Conocimiento y comprensión de las regulaciones y normativas aplicables al ámbito educativo.					
Familiaridad con las leyes y regulaciones educativas relevantes.	1	2	3	4	5
Aplicación adecuada de las normativas en la práctica educativa.	1	2	3	4	5
Mantenimiento de registros y documentación conforme a las normativas.	1	2	3	4	5
Habilidades de comunicación y trabajo en equipo:					
Capacidad para comunicarse efectivamente y colaborar con los miembros del equipo.					
Claridad y efectividad en la comunicación verbal y escrita.	1	2	3	4	5
Colaboración activa y constructiva con colegas.	1	2	3	4	5
Resolución eficaz de conflictos y negociación de soluciones.	1	2	3	4	5
Orientación a la mejora continua:					
Actitud proactiva hacia la identificación de oportunidades de mejora.					
Identificación de áreas de mejora y propuesta de soluciones.	1	2	3	4	5
Participación en iniciativas de mejora continua.	1	2	3	4	5
Seguimiento de resultados y ajuste de estrategias según sea necesario.	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Departamento de Calidad					
Evaluación para jefes, pares y subordinados					
Nombre del Empleado:	Fecha de Evaluación:				
Califique el desempeño de su jefe/subordinado marcando con una "X" la opción apropiada..					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Conocimiento de sistemas de gestión de calidad:					
Capacidad para comprender, implementar y mejorar los sistemas de gestión de calidad.					
¿Demuestra comprensión sólida de los principios y metodologías de gestión de calidad?	1	2	3	4	5
¿Participa activamente en la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión de calidad?	1	2	3	4	5
¿Contribuye de manera efectiva a la mejora continua de los procesos y procedimientos de calidad?	1	2	3	4	5
Capacidad de análisis y evaluación:					
Habilidad para analizar información, identificar problemas, evaluar alternativas y tomar decisiones.					
¿Demuestra habilidad para recopilar y analizar datos de manera efectiva?	1	2	3	4	5
¿Es capaz de identificar problemas y oportunidades de mejora de forma precisa?	1	2	3	4	5
¿Toma decisiones fundamentadas basadas en análisis y evaluaciones sólidas?	1	2	3	4	5
Conocimiento de normativas educativas:					
Conocimiento y comprensión de las regulaciones y normativas aplicables al ámbito educativo.					
¿Está familiarizado con las leyes y regulaciones educativas pertinentes?	1	2	3	4	5
¿Aplica correctamente las normativas en su práctica educativa?	1	2	3	4	5
¿Mantiene registros y documentación conforme a las normativas establecidas?	1	2	3	4	5
Habilidades de comunicación y trabajo en equipo:					
Capacidad para comunicarse efectivamente y colaborar con los miembros del equipo.					
¿Comunica de manera clara y efectiva, tanto verbalmente como por escrito?	1	2	3	4	5
¿Colabora activamente y de manera constructiva con sus colegas?	1	2	3	4	5
¿Resuelve eficazmente los conflictos y negocia soluciones en el equipo de trabajo?	1	2	3	4	5
Orientación a la mejora continua:					
Actitud proactiva hacia la identificación de oportunidades de mejora.					
¿Identifica activamente áreas de mejora y propone soluciones?	1	2	3	4	5
¿Participa de manera proactiva en iniciativas de mejora continua?	1	2	3	4	5
¿Realiza un seguimiento efectivo de los resultados y ajusta las estrategias según sea necesario para lograr mejoras continuas?	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Departamento de Sistemas					
Autoevaluación					
Nombre del Empleado:	Fecha de Evaluación:				
Califique su desempeño marcando con una "X" la opción apropiada.					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Conocimientos técnicos en tecnologías de la información (TI):					
Dominio de los fundamentos y herramientas relacionadas con las tecnologías de la información.					
Profundidad de conocimiento en áreas clave de TI (programación, redes, bases de datos, etc.).	1	2	3	4	5
Capacidad para aplicar los conocimientos técnicos en la resolución de problemas.	1	2	3	4	5
Mantenimiento de actualización constante sobre las tendencias y avances en TI.	1	2	3	4	5
Gestión de sistemas y redes:					
Habilidad para diseñar, implementar y mantener sistemas y redes informáticas eficientes y seguras.					
Diseño efectivo de sistemas y redes adaptados a las necesidades de la universidad.	1	2	3	4	5
Implementación exitosa de cambios y actualizaciones en sistemas y redes.	1	2	3	4	5
Mantenimiento de la seguridad y disponibilidad de sistemas y redes.	1	2	3	4	5
Seguridad de la información:					
Capacidad para proteger la información y los sistemas informáticos de amenazas internas y externas.					
Implementación de medidas de seguridad efectivas (firewalls, cifrado, políticas de acceso, etc.).	1	2	3	4	5
Detección y respuesta rápida a posibles brechas de seguridad.	1	2	3	4	5
Concienciación y entrenamiento del personal en prácticas de seguridad de la información.	1	2	3	4	5
Soporte técnico y atención al usuario:					
Habilidad para brindar asistencia técnica y resolver problemas de manera eficiente con el usuario.					
tiempo de respuesta y resolución de solicitudes de soporte técnico.	1	2	3	4	5
Nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio de soporte.	1	2	3	4	5
Habilidad para comunicarse de manera clara y comprensible con usuarios de diferentes niveles de experiencia.	1	2	3	4	5
Gestión de proyectos de tecnología:					
Habilidad para planificar, ejecutar y controlar proyectos de tecnología de manera eficiente.					
Cumplimiento de los objetivos del proyecto en términos de alcance, tiempo y costo.	1	2	3	4	5
Coordinación efectiva de recursos y equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
Comunicación clara y oportuna sobre el progreso del proyecto a todas las partes interesadas.	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Departamento de Sistemas					
Evaluación para jefes, pares y subordinados					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
<p align="center">Califique el desempeño de su jefe/subordinado marcando con una "X" la opción apropiada.. (5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente</p>					
Conocimientos técnicos en tecnologías de la información (TI):					
Dominio de los fundamentos y herramientas relacionadas con las tecnologías de la información.					
¿Posee un sólido conocimiento en las áreas relevantes de tecnologías de la información?	1	2	3	4	5
¿Aplica eficazmente sus conocimientos técnicos en la resolución de problemas?	1	2	3	4	5
¿Demuestra un compromiso con el aprendizaje continuo y la actualización en TI?	1	2	3	4	5
Gestión de sistemas y redes:					
Habilidad para diseñar, implementar y mantener sistemas y redes informáticas eficientes y seguras.					
¿Diseña sistemas y redes que se ajusten eficazmente a las necesidades de la universidad?	1	2	3	4	5
¿Implementa cambios y actualizaciones en sistemas y redes de manera efectiva?	1	2	3	4	5
¿Garantiza la seguridad y disponibilidad de los sistemas y redes de forma constante?	1	2	3	4	5
Seguridad de la información:					
Capacidad para proteger la información y los sistemas informáticos de amenazas internas y externas.					
¿Implementa medidas de seguridad efectivas para proteger la información y sistemas?	1	2	3	4	5
¿Reacciona de manera rápida y eficaz ante posibles brechas de seguridad?	1	2	3	4	5
¿Promueve la concienciación y capacitación del personal en prácticas de seguridad de la información?	1	2	3	4	5
Soporte técnico y atención al usuario:					
Habilidad para brindar asistencia técnica y resolver problemas de manera eficiente con el usuario.					
¿Brinda respuestas rápidas y efectivas a las solicitudes de soporte técnico?	1	2	3	4	5
¿Recibe retroalimentación positiva de los usuarios sobre la calidad del soporte recibido?	1	2	3	4	5
¿Se comunica de manera clara y comprensible con los usuarios durante el proceso de soporte?	1	2	3	4	5
Gestión de proyectos de tecnología:					
Habilidad para planificar, ejecutar y controlar proyectos de tecnología de manera eficiente.					
¿Logra cumplir con los objetivos del proyecto en términos de alcance, tiempo y costo?	1	2	3	4	5
¿Coordina eficazmente los recursos y equipos de trabajo durante la ejecución del proyecto?	1	2	3	4	5
¿Comunica de manera clara y oportuna el progreso del proyecto a todas las partes interesadas?	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Departamento de Recursos Humanos					
Autoevaluación					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique su desempeño marcando con una "X" la opción apropiada.					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Gestión del talento:					
Habilidad para identificar, reclutar, desarrollar y retener talento dentro de la universidad.					
Éxito en la identificación y selección de candidatos calificados.	1	2	3	4	5
Implementación de programas de desarrollo profesional efectivos.	1	2	3	4	5
Retención de empleados clave y reducción de la rotación de personal.	1	2	3	4	5
Desarrollo organizacional:					
Capacidad para implementar estrategias y programas que promuevan el cambio y el crecimiento.					
Diseño e implementación de iniciativas de cambio organizacional exitosas.	1	2	3	4	5
Mejora de la eficiencia y efectividad de los procesos.	1	2	3	4	5
Fomento de una cultura organizacional positiva y colaborativa.	1	2	3	4	5
Gestión del desempeño:					
Habilidad para establecer y mantener sistemas efectivos de evaluación del desempeño.					
Establecimiento de objetivos claros y medibles para los empleados.	1	2	3	4	5
Retroalimentación regular y constructiva sobre el desempeño de los empleados.	1	2	3	4	5
Implementación de medidas para mejorar el desempeño individual y del equipo.	1	2	3	4	5
Gestión de relaciones laborales:					
Habilidad para mantener relaciones positivas y productivas con los empleados.					
Resolución efectiva de conflictos laborales y negociación de acuerdos.	1	2	3	4	5
Mantenimiento de un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso.	1	2	3	4	5
Cumplimiento de regulaciones laborales y respeto de los derechos de los empleados.	1	2	3	4	5
Administración de beneficios y compensaciones:					
Habilidad para diseñar, administrar y comunicar programas de beneficios y compensaciones.					
Diseño de programas de beneficios competitivos que satisfagan las necesidades de los empleados.	1	2	3	4	5
Administración efectiva de sistemas de compensación y beneficios.	1	2	3	4	5
Comunicación clara y transparente sobre los programas de beneficios y compensaciones.	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Departamento de Recursos Humanos					
Evaluación para jefes, pares y subordinados					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique el desempeño de su jefe/subordinado marcando con una "X" la opción apropiada..					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Gestión del talento:					
Habilidad para identificar, reclutar, desarrollar y retener talento dentro de la universidad.					
¿Logra identificar y seleccionar candidatos calificados que se ajusten a las necesidades de la universidad?	1	2	3	4	5
¿Implementa programas efectivos de desarrollo profesional que mejoren las habilidades y capacidades de los empleados?	1	2	3	4	5
¿Contribuye a la retención de empleados clave y a la reducción de la rotación de personal dentro de la universidad?	1	2	3	4	5
Desarrollo organizacional:					
Capacidad para implementar estrategias y programas que promuevan el cambio y el crecimiento.					
¿Diseña e implementa iniciativas de cambio organizacional que resulten en mejoras significativas?	1	2	3	4	5
¿Contribuye a la mejora de la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales?	1	2	3	4	5
¿Fomenta una cultura organizacional positiva y colaborativa que apoye los objetivos de la universidad?	1	2	3	4	5
Gestión del desempeño:					
Habilidad para establecer y mantener sistemas efectivos de evaluación del desempeño.					
¿Establece objetivos claros y medibles para los empleados que estén alineados con los objetivos organizacionales?	1	2	3	4	5
¿Proporciona retroalimentación regular y constructiva sobre el desempeño de los empleados?	1	2	3	4	5
¿Implementa medidas efectivas para mejorar el desempeño individual y del equipo?	1	2	3	4	5
Gestión de relaciones laborales:					
Habilidad para mantener relaciones positivas y productivas con los empleados.					
¿Resuelve conflictos laborales de manera efectiva y negocia acuerdos satisfactorios para ambas partes?	1	2	3	4	5
¿Fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso entre los empleados y la dirección?	1	2	3	4	5
¿Cumple con las regulaciones laborales y respeta los derechos de los empleados en todo momento?	1	2	3	4	5
Administración de beneficios y compensaciones:					
Habilidad para diseñar, administrar y comunicar programas de beneficios y compensaciones.					
¿Diseña programas de beneficios competitivos que atraigan y retengan talento de alta calidad?	1	2	3	4	5
¿Administra de manera efectiva los sistemas de compensación y beneficios para garantizar la equidad y la consistencia?	1	2	3	4	5
¿Comunica de manera clara y transparente los programas de beneficios y compensaciones a los empleados?	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Departamento de Recursos Financieros					
Autoevaluación					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique su desempeño marcando con una "X" la opción apropiada.					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Gestión presupuestaria:					
Habilidad para planificar, supervisar y controlar el presupuesto de la universidad de manera efectiva.					
Elaboración precisa y realista de presupuestos.	1	2	3	4	5
Seguimiento regular del gasto y comparación con el presupuesto establecido.	1	2	3	4	5
Implementación de medidas correctivas para ajustar el gasto según sea necesario.	1	2	3	4	5
Contabilidad y reporte financiero:					
Capacidad para mantener registros financieros precisos y preparar informes financieros relevantes.					
Mantenimiento de registros financieros actualizados y precisos.	1	2	3	4	5
Preparación oportuna y precisa de informes financieros.	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los principios contables y las normativas de reporte financiero.	1	2	3	4	5
Gestión de tesorería:					
Habilidad para administrar eficientemente los flujos de efectivo y las operaciones financieras diarias.					
Gestión efectiva de ingresos y gastos diarios.	1	2	3	4	5
Mantenimiento de saldos adecuados en cuentas.	1	2	3	4	5
Identificación y gestión de riesgos de liquidez.	1	2	3	4	5
Cumplimiento normativo:					
Conocimiento y adherencia a las regulaciones financieras y contables aplicables.					
Mantenimiento de un conocimiento actualizado de las regulaciones financieras y contables.	1	2	3	4	5
Cumplimiento riguroso de las leyes y regulaciones financieras.	1	2	3	4	5
Implementación de procedimientos para garantizar el cumplimiento normativo.	1	2	3	4	5
Planificación financiera a largo plazo:					
Habilidad para desarrollar estrategias financieras a largo plazo que respalden los objetivos.					
Desarrollo de planes financieros estratégicos y realistas.	1	2	3	4	5
Evaluación y gestión de riesgos financieros a largo plazo.	1	2	3	4	5
Adaptación de estrategias financieras según sea necesario en respuesta a cambios en el entorno económico.	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Departamento de Recursos Financieros					
Evaluación para jefes, pares y subordinados					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique el desempeño de su jefe/subordinado marcando con una "X" la opción apropiada..					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Gestión presupuestaria:					
Habilidad para planificar, supervisar y controlar el presupuesto de la universidad de manera efectiva.					
¿Elabora presupuestos detallados y realistas para su área de responsabilidad?	1	2	3	4	5
¿Realiza un seguimiento regular del gasto y compara los resultados con el presupuesto establecido?	1	2	3	4	5
¿Implementa medidas correctivas de manera oportuna para ajustar el gasto y cumplir con el presupuesto asignado?	1	2	3	4	5
Contabilidad y reporte financiero:					
Capacidad para mantener registros financieros precisos y preparar informes financieros relevantes.					
¿Mantiene registros financieros actualizados y precisos de manera regular?	1	2	3	4	5
¿Prepara informes financieros oportunos y precisos para la dirección y otras partes interesadas?	1	2	3	4	5
¿Cumple con los principios contables y las normativas de reporte financiero aplicables?	1	2	3	4	5
Gestión de tesorería:					
Habilidad para administrar eficientemente los flujos de efectivo y las operaciones financieras diarias.					
¿Administra eficazmente los ingresos y gastos diarios para garantizar la liquidez de la universidad?	1	2	3	4	5
¿Mantiene saldos adecuados en las cuentas bancarias y gestiona los flujos de efectivo de manera efectiva?	1	2	3	4	5
¿Identifica y gestiona adecuadamente los riesgos de liquidez que puedan afectar a la universidad?	1	2	3	4	5
Cumplimiento normativo:					
Conocimiento y adherencia a las regulaciones financieras y contables aplicables.					
¿Mantiene un conocimiento actualizado de las regulaciones financieras y contables pertinentes para su área de trabajo?	1	2	3	4	5
¿Cumple rigurosamente con las leyes y regulaciones financieras aplicables en su área de responsabilidad?	1	2	3	4	5
¿Implementa procedimientos efectivos para garantizar el cumplimiento normativo en la universidad?	1	2	3	4	5
Planificación financiera a largo plazo:					
Habilidad para desarrollar estrategias financieras a largo plazo que respalden los objetivos.					
¿Desarrolla planes financieros estratégicos y realistas que respalden los objetivos a largo plazo de la universidad?	1	2	3	4	5
¿Evalúa y gestiona los riesgos financieros a largo plazo de manera efectiva?	1	2	3	4	5
¿Adapta las estrategias financieras según sea necesario en respuesta a cambios en el entorno económico?	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Departamento de Recursos Materiales					
Autoevaluación					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique su desempeño marcando con una "X" la opción apropiada.					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Gestión de inventario:					
Capacidad para supervisar y controlar eficientemente los niveles de inventario de la universidad.					
Mantenimiento de niveles de inventario adecuados para satisfacer la demanda.	1	2	3	4	5
Minimización de pérdidas y obsolescencia de inventario.	1	2	3	4	5
Implementación de sistemas de seguimiento y control de inventario efectivos.	1	2	3	4	5
Provisión y adquisición de recursos:					
Habilidad para identificar necesidades de recursos y adquirirlos de manera efectiva y eficiente.					
Identificación precisa de necesidades de recursos.	1	2	3	4	5
Proceso de adquisición de recursos oportuno y dentro del presupuesto.	1	2	3	4	5
Evaluación de proveedores y negociación de términos favorables.	1	2	3	4	5
Optimización de recursos:					
Habilidad para utilizar los recursos disponibles de manera eficiente para maximizar los resultados.					
Uso eficiente de recursos financieros, humanos y materiales.	1	2	3	4	5
Reducción de costos y eliminación de desperdicios.	1	2	3	4	5
Mejora continua de procesos para aumentar la eficiencia.	1	2	3	4	5
Coordinación logística:					
Capacidad para planificar y coordinar eficazmente la distribución de recursos y productos.					
Planificación precisa de rutas y tiempos de entrega.	1	2	3	4	5
Coordinación efectiva con proveedores y socios logísticos.	1	2	3	4	5
Seguimiento y resolución de problemas de logística de manera oportuna.	1	2	3	4	5
Cumplimiento normativo:					
Conocimiento a las regulaciones y normativas relacionadas con el cumplimiento de auditorías.					
Cumplimiento riguroso de las regulaciones de seguridad y cumplimiento.	1	2	3	4	5
Implementación de procedimientos para garantizar el cumplimiento en las normas.	1	2	3	4	5
Participación en programas de formación sobre seguridad y cumplimiento.	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Departamento de Recursos Materiales					
Evaluación para jefes, pares y subordinados					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
<p align="center">Califique el desempeño de su jefe/subordinado marcando con una "X" la opción apropiada.. (5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente</p>					
Gestión de inventario:					
Capacidad para supervisar y controlar eficientemente los niveles de inventario de la universidad.					
¿Mantiene niveles de inventario adecuados para satisfacer la demanda de manera oportuna?	1	2	3	4	5
¿Logra minimizar las pérdidas y obsolescencia de inventario de manera efectiva?	1	2	3	4	5
¿Utiliza sistemas de seguimiento y control de inventario para garantizar una gestión eficiente?	1	2	3	4	5
Provisión y adquisición de recursos:					
Habilidad para identificar necesidades de recursos y adquirirlos de manera efectiva y eficiente.					
¿Identifica de manera precisa las necesidades de recursos de la universidad?	1	2	3	4	5
¿Adquiere recursos de manera oportuna y dentro del presupuesto asignado?	1	2	3	4	5
¿Evalúa proveedores y negocia términos favorables para la universidad?	1	2	3	4	5
Optimización de recursos:					
Habilidad para utilizar los recursos disponibles de manera eficiente para maximizar los resultados.					
¿Utiliza eficientemente los recursos financieros, humanos y materiales disponibles?	1	2	3	4	5
¿Logra reducir costos y eliminar desperdicios en las operaciones?	1	2	3	4	5
¿Busca continuamente formas de mejorar los procesos para aumentar la eficiencia?	1	2	3	4	5
Coordinación logística:					
Capacidad para planificar y coordinar eficazmente la distribución de recursos y productos.					
¿Planifica con precisión rutas y tiempos de entrega para la distribución de recursos y productos?	1	2	3	4	5
¿Coordina de manera efectiva con proveedores y socios logísticos para garantizar una entrega sin problemas?	1	2	3	4	5
¿Realiza un seguimiento y resuelve problemas de logística de mane	1	2	3	4	5
Cumplimiento normativo:					
Conocimiento a las regulaciones y normativas relacionadas con el cumplimiento de auditorias.					
¿Cumple rigurosamente con las regulaciones de seguridad y cumplimiento relevantes?	1	2	3	4	5
¿Implementa procedimientos efectivos para garantizar la seguridad en el lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
¿Participa activamente en programas de formación sobre seguridad y cumplimiento?	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Departamento de Servicios Generales					
Autoevaluación					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique su desempeño marcando con una "X" la opción apropiada.					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Conocimientos técnicos en ingeniería y construcción:					
Dominio de los principios, técnicas y metodologías relacionadas con la ingeniería y la construcción.					
Competencia en el uso de herramientas y tecnologías relevantes para la ingeniería y la construcción.	1	2	3	4	5
Capacidad para aplicar conocimientos técnicos en proyectos de construcción.	1	2	3	4	5
Actualización continua en las últimas tendencias y avances en ingeniería y construcción.	1	2	3	4	5
Gestión de proyectos:					
Habilidad para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera eficiente y efectiva.					
Elaboración de planes de proyecto detallados y realistas.	1	2	3	4	5
Coordinación efectiva de equipos y recursos.	1	2	3	4	5
Cumplimiento de plazos y presupuestos establecidos	1	2	3	4	5
Normativas y regulaciones de construcción y seguridad:					
Conocimiento y aplicación de las normativas y regulaciones pertinentes en seguridad laboral.					
Conocimiento actualizado de las normativas y regulaciones relevantes.	1	2	3	4	5
Aplicación efectiva de las normativas en proyectos de construcción.	1	2	3	4	5
Mantenimiento de estándares de seguridad laboral en el lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
Habilidades técnicas y de resolución de problemas:					
Capacidad para identificar y resolver eficientemente problemas técnicos de construcción.					
Habilidad para diagnosticar y solucionar problemas técnicos de manera oportuna.	1	2	3	4	5
Creatividad en la búsqueda de soluciones innovadoras.	1	2	3	4	5
Adaptabilidad para enfrentar desafíos técnicos inesperados.	1	2	3	4	5
Comunicación efectiva y trabajo en equipo:					
Habilidad para comunicarse de manera clara y colaborar eficazmente con otros miembros del equipo.					
Comunicación clara y precisa con colegas y partes interesadas.	1	2	3	4	5
Colaboración activa en equipos multidisciplinarios.	1	2	3	4	5
Resolución efectiva de conflictos y negociación de soluciones.	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Departamento de Servicios Generales					
Evaluación para jefes, pares y subordinados					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique el desempeño de su jefe/subordinado marcando con una "X" la opción apropiada.. (5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Conocimientos técnicos en ingeniería y construcción:					
Dominio de los principios, técnicas y metodologías relacionadas con la ingeniería y la construcción.					
¿Demuestra un sólido dominio de las herramientas y tecnologías relacionadas con la ingeniería y la construcción?	1	2	3	4	5
¿Aplica efectivamente sus conocimientos técnicos en proyectos de construcción?	1	2	3	4	5
¿Se mantiene al día con las últimas tendencias y avances en el campo de la ingeniería y la construcción?	1	2	3	4	5
Gestión de proyectos:					
Habilidad para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera eficiente y efectiva.					
¿Elabora planes de proyecto detallados y realistas?	1	2	3	4	5
¿Coordina efectivamente equipos y recursos durante la ejecución del proyecto?	1	2	3	4	5
¿Cumple consistentemente con los plazos y presupuestos establecidos?	1	2	3	4	5
Normativas y regulaciones de construcción y seguridad:					
Conocimiento y aplicación de las normativas y regulaciones pertinentes en seguridad laboral.					
¿Está al tanto de las normativas y regulaciones pertinentes en el ámbito de la construcción y la seguridad laboral?	1	2	3	4	5
¿Aplica correctamente estas normativas en proyectos de construcción?	1	2	3	4	5
¿Mantiene estándares adecuados de seguridad laboral en el lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
Habilidades técnicas y de resolución de problemas:					
Capacidad para identificar y resolver eficientemente problemas técnicos de construcción.					
¿Identifica y resuelve eficientemente problemas técnicos relacionados con la ingeniería y la construcción?	1	2	3	4	5
¿Propone soluciones innovadoras y creativas cuando se enfrenta a problemas técnicos?	1	2	3	4	5
¿Es capaz de adaptarse rápidamente a desafíos técnicos inesperados?	1	2	3	4	5
Comunicación efectiva y trabajo en equipo:					
Habilidad para comunicarse de manera clara y colaborar eficazmente con otros miembros del equipo.					
¿Comunica de manera clara y precisa con colegas y partes interesadas?	1	2	3	4	5
¿Colabora de manera activa y eficaz en equipos multidisciplinarios?	1	2	3	4	5
¿Resuelve conflictos de manera efectiva y negocia soluciones en el equipo de trabajo?	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Abogado(a) General					
Autoevaluación					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique su desempeño marcando con una "X" la opción apropiada.					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Conocimiento legal:					
Capacidad para comprender y aplicar las leyes y regulaciones pertinentes al contexto laboral.					
Precisión en la interpretación y aplicación de leyes y regulaciones.	1	2	3	4	5
Mantenimiento de un conocimiento actualizado de las normativas relevantes.	1	2	3	4	5
Capacidad para asesorar a otros sobre cuestiones legales.	1	2	3	4	5
Capacidad de investigación:					
Habilidad para recopilar y analizar información relevante para abordar problemas o tomar decisiones.					
Habilidad para identificar fuentes confiables de información.	1	2	3	4	5
Profundidad y precisión en la investigación realizada.	1	2	3	4	5
Capacidad para presentar conclusiones de manera clara y concisa.	1	2	3	4	5
Gestión de riesgos legales					
Habilidad para identificar y mitigar riesgos legales en las actividades y decisiones de la universidad.					
Identificación proactiva de riesgos legales potenciales.	1	2	3	4	5
Implementación de medidas para mitigar los riesgos identificados.	1	2	3	4	5
Seguimiento y evaluación continua de los riesgos legales.	1	2	3	4	5
Comunicación efectiva:					
Habilidad para expresar ideas y transmitir información de manera clara, concisa y persuasiva.					
Claridad y coherencia en la comunicación verbal y escrita.	1	2	3	4	5
Capacidad para adaptar el mensaje al público objetivo.	1	2	3	4	5
Escucha activa y respuesta efectiva a las preguntas y preocupaciones.	1	2	3	4	5
Ética profesional:					
Adhesión a principios y estándares éticos en todas las acciones y decisiones profesionales.					
Consistencia en la toma de decisiones éticas.	1	2	3	4	5
Respeto por la confidencialidad y la integridad en el manejo de información sensible.	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los códigos de conducta y normas éticas profesionales.	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Abogado(a) General					
Evaluación para jefes, pares y subordinados					
Nombre del Empleado:	Fecha de Evaluación:				
Califique el desempeño de su jefe/subordinado marcando con una "X" la opción apropiada..					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Conocimiento legal:					
Capacidad para comprender y aplicar las leyes y regulaciones pertinentes al contexto laboral.					
¿Demuestra un entendimiento preciso de las leyes y regulaciones aplicables a su área de trabajo?	1	2	3	4	5
¿Mantiene un conocimiento actualizado de los cambios en las leyes relevantes?	1	2	3	4	5
¿Es capaz de proporcionar orientación precisa a otros en cuestiones legales?	1	2	3	4	5
Capacidad de investigación:					
Habilidad para recopilar y analizar información relevante para abordar problemas o tomar decisiones.					
¿Es capaz de identificar y utilizar fuentes confiables de información para investigar problemas?	1	2	3	4	5
¿Realiza investigaciones completas y precisas para abordar los problemas planteados?	1	2	3	4	5
¿Presenta conclusiones de manera clara y concisa, respaldadas por evidencia sólida?	1	2	3	4	5
Gestión de riesgos legales					
Habilidad para identificar y mitigar riesgos legales en las actividades y decisiones de la universidad.					
¿Identifica de manera proactiva los posibles riesgos legales en las actividades y decisiones de la universidad?	1	2	3	4	5
¿Implementa medidas efectivas para mitigar los riesgos identificados?	1	2	3	4	5
¿Realiza un seguimiento regular y evaluación de los riesgos legales para garantizar su gestión adecuada?	1	2	3	4	5
Comunicación efectiva:					
Habilidad para expresar ideas y transmitir información de manera clara, concisa y persuasiva.					
¿Comunica sus ideas y la información de manera clara y coherente?	1	2	3	4	5
¿Es capaz de adaptar su mensaje según la audiencia?	1	2	3	4	5
¿Demuestra habilidades para escuchar activamente y responder adecuadamente a las preguntas y preocupaciones?	1	2	3	4	5
Ética profesional:					
Adhesión a principios y estándares éticos en todas las acciones y decisiones profesionales.					
¿Toma decisiones consistentes con los principios éticos y los valores de la universidad?	1	2	3	4	5
¿Resguarda la confidencialidad y la integridad en el manejo de información sensible?	1	2	3	4	5
¿Cumple con los códigos de conducta y las normas éticas profesionales establecidas por la universidad?	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Contraloría Interna					
Autoevaluación					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique su desempeño marcando con una "X" la opción apropiada.					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Gestión financiera:					
Capacidad para planificar, controlar y dirigir las actividades financieras de la universidad.					
Precisión en la elaboración y seguimiento de presupuestos.	1	2	3	4	5
Gestión efectiva del flujo de efectivo y de los recursos financieros.	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los objetivos financieros establecidos.	1	2	3	4	5
Auditoría interna:					
Habilidad para evaluar y mejorar la efectividad de los controles internos.					
Identificación de metas estratégicas claras y alcanzables.	1	2	3	4	5
Desarrollo de planes de acción detallados para lograr los objetivos.	1	2	3	4	5
Monitoreo y ajuste de los planes en respuesta a cambios en el entorno.	1	2	3	4	5
Cumplimiento normativo:					
Conocimiento y adherencia a las leyes y regulaciones aplicables en el ámbito financiero.					
Mantenimiento de un conocimiento actualizado de las normativas financieras relevantes.	1	2	3	4	5
Cumplimiento riguroso de las leyes y regulaciones aplicables.	1	2	3	4	5
Implementación de procedimientos para garantizar el cumplimiento normativo.	1	2	3	4	5
Análisis de riesgos:					
Capacidad para identificar y evaluar riesgos financieros asociados a las actividades de la universidad.					
Identificación proactiva de riesgos financieros potenciales.	1	2	3	4	5
Evaluación precisa del impacto y la probabilidad de los riesgos identificados.	1	2	3	4	5
Implementación de medidas para mitigar los riesgos financieros.	1	2	3	4	5
Comunicación y reporte:					
Habilidad para comunicar de manera clara y efectiva información financiera y hallazgos de auditoría.					
Claridad y precisión en la presentación de informes financieros y hallazgos de auditoría.	1	2	3	4	5
Comunicación oportuna de información relevante a las partes interesadas.	1	2	3	4	5
Respuesta efectiva a consultas y solicitudes de información financiera.	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Contraloría Interna					
Evaluación para jefes, pares y subordinados					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique el desempeño de su jefe/subordinado marcando con una "X" la opción apropiada..					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Gestión financiera:					
Capacidad para planificar, controlar y dirigir las actividades financieras de la universidad.					
¿Elabora presupuestos precisos y realistas para su área de responsabilidad?	1	2	3	4	5
¿Gestiona eficazmente el flujo de efectivo y los recursos financieros para evitar problemas de liquidez?	1	2	3	4	5
¿Cumple con los objetivos financieros establecidos por la universidad?	1	2	3	4	5
Auditoría interna:					
Habilidad para evaluar y mejorar la efectividad de los controles internos.					
¿Establece metas estratégicas claras y alcanzables para su área de responsabilidad?	1	2	3	4	5
¿Desarrolla planes de acción detallados para alcanzar los objetivos estratégicos?	1	2	3	4	5
¿Es capaz de adaptar los planes en respuesta a cambios en el entorno o las circunstancias?	1	2	3	4	5
Cumplimiento normativo:					
Conocimiento y adherencia a las leyes y regulaciones aplicables en el ámbito financiero.					
¿Mantiene un conocimiento actualizado de las leyes y regulaciones financieras pertinentes?	1	2	3	4	5
¿Cumple rigurosamente con las normativas financieras aplicables en su área de trabajo?	1	2	3	4	5
¿Implementa procedimientos efectivos para garantizar el cumplimiento normativo en la universidad?	1	2	3	4	5
Análisis de riesgos:					
Capacidad para identificar y evaluar riesgos financieros asociados a las actividades de la universidad.					
¿Identifica de manera proactiva los posibles riesgos financieros asociados a las actividades de la universidad?	1	2	3	4	5
¿Evalúa de manera precisa el impacto y la probabilidad de los riesgos identificados?	1	2	3	4	5
¿Implementa medidas efectivas para mitigar los riesgos financieros y proteger los intereses de la universidad?	1	2	3	4	5
Comunicación y reporte:					
Habilidad para comunicar de manera clara y efectiva información financiera y hallazgos de auditoría.					
¿Presenta informes financieros y hallazgos de auditoría de manera clara, precisa y oportuna?	1	2	3	4	5
¿Comunica de manera efectiva información financiera relevante a las partes interesadas?	1	2	3	4	5
¿Responde de manera efectiva a consultas y solicitudes de información financiera por parte de las partes interesadas?	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Dirección de Vinculación, Extensión y Difusión Universitaria					
Autoevaluación					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique su desempeño marcando con una "X" la opción apropiada.					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Gestión de relaciones interinstitucionales:					
Habilidad para establecer y mantener relaciones efectivas con otras instituciones o entidades.					
Establecimiento de relaciones sólidas y colaborativas con otras instituciones.	1	2	3	4	5
Colaboración activa en iniciativas conjuntas que beneficien a ambas partes.	1	2	3	4	5
Resolución efectiva de conflictos y superación de obstáculos en la colaboración interinstitucional.	1	2	3	4	5
Comunicación efectiva:					
Habilidad para transmitir información de manera clara, precisa y persuasiva.					
Claridad y concisión en la comunicación verbal y escrita.	1	2	3	4	5
Adaptación del mensaje al público objetivo.	1	2	3	4	5
Escucha activa y respuesta adecuada a las preguntas y preocupaciones.	1	2	3	4	5
Desarrollo de programas y proyectos:					
Habilidad para planificar, implementar y evaluar programas y proyectos de manera efectiva.					
Desarrollo de planes detallados y realistas para programas y proyectos.	1	2	3	4	5
Implementación efectiva de actividades de acuerdo con el plan establecido.	1	2	3	4	5
Evaluación objetiva del desempeño y los resultados de los programas y proyectos.	1	2	3	4	5
Gestión de eventos:					
Capacidad para planificar, organizar y ejecutar eventos de manera exitosa.					
Planificación detallada y logística efectiva para el evento.	1	2	3	4	5
Coordinación exitosa de proveedores y recursos necesarios.	1	2	3	4	5
Evaluación positiva del evento por parte de los participantes y las partes interesadas.	1	2	3	4	5
Evaluación de impacto:					
Habilidad para medir y evaluar el impacto de programas, proyectos o eventos en la universidad.					
Establecimiento de indicadores claros y medibles para evaluar el impacto.	1	2	3	4	5
Recopilación y análisis de datos relevantes para evaluar el impacto.	1	2	3	4	5
Utilización de los resultados de la evaluación para mejorar programas, proyectos o eventos futuros.	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Dirección de Vinculación, Extensión y Difusión Universitaria					
Evaluación para jefes, pares y subordinados					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
<p align="center">Califique el desempeño de su jefe/subordinado marcando con una "X" la opción apropiada.. (5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente</p>					
Gestión de relaciones interinstitucionales:					
Habilidad para establecer y mantener relaciones efectivas con otras instituciones o entidades.					
¿Establece y mantiene relaciones sólidas y colaborativas con otras instituciones relevantes?	1	2	3	4	5
¿Colabora activamente en iniciativas conjuntas que benefician a ambas partes?	1	2	3	4	5
¿Resuelve de manera efectiva los conflictos y supera los obstáculos en la colaboración interinstitucional?	1	2	3	4	5
Comunicación efectiva:					
Habilidad para transmitir información de manera clara, precisa y persuasiva.					
¿Comunica ideas e información de manera clara, precisa y persuasiva?	1	2	3	4	5
¿Adapta el mensaje según el público objetivo y el contexto de la comunicación?	1	2	3	4	5
¿Escucha activamente y responde adecuadamente a las preguntas y preocupaciones de los demás?	1	2	3	4	5
Desarrollo de programas y proyectos:					
Habilidad para planificar, implementar y evaluar programas y proyectos de manera efectiva.					
¿Desarrolla planes detallados y realistas para programas y proyectos bajo su responsabilidad?	1	2	3	4	5
¿Implementa las actividades de manera efectiva de acuerdo con el plan establecido?	1	2	3	4	5
¿Evalúa objetivamente el desempeño y los resultados de los programas y proyectos, identificando áreas de mejora?	1	2	3	4	5
Gestión de eventos:					
Capacidad para planificar, organizar y ejecutar eventos de manera exitosa.					
¿Realiza una planificación detallada y una logística efectiva para los eventos que organiza?	1	2	3	4	5
¿Coordina con éxito proveedores y recursos necesarios para el evento?	1	2	3	4	5
¿Recibe evaluaciones positivas del evento por parte de los participantes y las partes interesadas?	1	2	3	4	5
Evaluación de impacto:					
Habilidad para medir y evaluar el impacto de programas, proyectos o eventos en la universidad.					
¿Establece indicadores claros y medibles para evaluar el impacto de los programas, proyectos o eventos?	1	2	3	4	5
¿Recopila y analiza datos relevantes de manera efectiva para evaluar el impacto?	1	2	3	4	5
¿Utiliza los resultados de la evaluación para mejorar programas, proyectos o eventos futuros?	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Departamento de Servicios Escolares					
Autoevaluación					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique su desempeño marcando con una "X" la opción apropiada.					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Gestión de expedientes estudiantiles:					
Habilidad para organizar y mantener registros precisos y actualizados de los expedientes.					
Mantenimiento de expedientes estudiantiles completos y actualizados.	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los plazos establecidos para la gestión de expedientes.	1	2	3	4	5
Disponibilidad y accesibilidad de los expedientes para las partes interesadas.	1	2	3	4	5
Asesoramiento estudiantil:					
Capacidad para proporcionar orientación a los estudiantes en cuestiones académicas y personales.					
Proporcionar asesoramiento individualizado y personalizado.	1	2	3	4	5
Disponibilidad para responder preguntas y resolver problemas de los estudiantes.	1	2	3	4	5
Contribución al éxito académico y personal de los estudiantes.	1	2	3	4	5
Coordinación de procesos académicos:					
Habilidad para planificar y coordinar procesos académicos, como inscripciones, horarios de clases, etc.					
Planificación y ejecución efectiva de procesos académicos.	1	2	3	4	5
Comunicación clara y oportuna sobre los procedimientos y plazos.	1	2	3	4	5
Resolución eficaz de problemas y conflictos relacionados con los procesos académicos.	1	2	3	4	5
Cumplimiento normativo:					
Conocimiento y adherencia a las leyes y regulaciones aplicables en el ámbito académico.					
Mantenimiento de un conocimiento actualizado de las normativas académicas pertinentes.	1	2	3	4	5
Cumplimiento riguroso de las leyes y regulaciones aplicables en el ámbito académico.	1	2	3	4	5
Implementación de procedimientos para garantizar el cumplimiento normativo.	1	2	3	4	5
Comunicación y atención al cliente:					
Habilidad para comunicarse de manera efectiva y brindar un servicio de atención a los estudiantes.					
Comunicación clara, amigable y efectiva con estudiantes y partes interesadas.	1	2	3	4	5
Resolución rápida y efectiva de consultas y problemas de los estudiantes.	1	2	3	4	5
Satisfacción general de los estudiantes con el servicio de atención al cliente proporcionado.	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

Evaluación de Desempeño por Competencias 360°					
Competencias Específicas - Departamento de Servicios Escolares					
Evaluación para jefes, pares y subordinados					
Nombre del Empleado:			Fecha de Evaluación:		
Califique el desempeño de su jefe/subordinado marcando con una "X" la opción apropiada..					
(5)=Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					
Gestión de expedientes estudiantiles:					
Habilidad para organizar y mantener registros precisos y actualizados de los expedientes.					
¿Mantiene expedientes estudiantiles completos y actualizados de manera precisa?	1	2	3	4	5
¿Cumple con los plazos establecidos para la gestión de expedientes estudiantiles?	1	2	3	4	5
¿Los expedientes estudiantiles son fácilmente accesibles para las partes interesadas cuando se necesitan?	1	2	3	4	5
Asesoramiento estudiantil:					
Capacidad para proporcionar orientación a los estudiantes en cuestiones académicas y personales.					
¿Proporciona asesoramiento individualizado y personalizado a los estudiantes según sus necesidades?	1	2	3	4	5
¿Está disponible para responder preguntas y resolver problemas de los estudiantes de manera oportuna?	1	2	3	4	5
¿Contribuye al éxito académico y personal de los estudiantes mediante el asesoramiento proporcionado?	1	2	3	4	5
Coordinación de procesos académicos:					
Habilidad para planificar y coordinar procesos académicos, como inscripciones, horarios de clases, etc.					
¿Planifica y ejecuta procesos académicos de manera efectiva y eficiente?	1	2	3	4	5
¿Comunica claramente los procedimientos y plazos relacionados con los procesos académicos?	1	2	3	4	5
¿Resuelve problemas y conflictos relacionados con los procesos académicos de manera eficaz?	1	2	3	4	5
Cumplimiento normativo:					
Conocimiento y adherencia a las leyes y regulaciones aplicables en el ámbito académico.					
¿Mantiene un conocimiento actualizado de las leyes y regulaciones académicas pertinentes?	1	2	3	4	5
¿Cumple rigurosamente con las normativas aplicables en el ámbito académico?	1	2	3	4	5
¿Implementa procedimientos efectivos para garantizar el cumplimiento normativo en el ámbito académico?	1	2	3	4	5
Evaluación de impacto:					
Habilidad para comunicarse de manera efectiva y brindar un servicio de atención a los estudiantes.					
¿Comunica de manera clara, amigable y efectiva con estudiantes y partes interesadas?	1	2	3	4	5
¿Resuelve de manera rápida y efectiva consultas y problemas de los estudiantes?	1	2	3	4	5
¿Los estudiantes están generalmente satisfechos con el servicio de atención al cliente proporcionado?	1	2	3	4	5
SUMA					
COMENTARIOS:					

CONCLUSIONES

Respecto al estudio sobre la evaluación del desempeño es importante conocer su importancia histórica y su evolución a lo largo del tiempo. Desde las prácticas rudimentarias de la antigüedad hasta los sistemas sofisticados de la era moderna, la evaluación del desempeño ha sido fundamental para medir y mejorar el rendimiento humano en las organizaciones. A través de diversas definiciones y enfoques, se destaca su papel en la identificación, medición y gestión del rendimiento individual de cada empleado, así como su impacto en la toma de decisiones relacionadas con ascensos, capacitación y desarrollo. Además, se evidencia la necesidad de utilizar métodos de evaluación adecuados y establecer un proceso de retroalimentación efectivo para maximizar sus beneficios.

A pesar de los desafíos y problemas asociados, la evaluación del desempeño sigue siendo una herramienta invaluable para impulsar el crecimiento y la eficiencia en las organizaciones, fortaleciendo la conexión entre los objetivos organizacionales y el desarrollo de los empleados.

Después de estudiar la evaluación del desempeño por competencias se puede comentar que es un proceso integral que implica la identificación, medición y desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes necesarios para alcanzar el éxito en el ámbito laboral. El concepto de competencia abarca una amplia gama de atributos que van desde habilidades técnicas específicas hasta aspectos más profundos de la personalidad y la motivación.

La clasificación de las competencias en diferentes categorías, como técnicas, metodológicas, sociales y participativas, proporciona un marco útil para la evaluación y el desarrollo del personal. Además, el modelo del iceberg destaca la importancia de las competencias subyacentes menos visibles pero fundamentales para el éxito a largo plazo.

Se puede mencionar entonces que la evaluación de 360° por competencias emerge como una herramienta fundamental para el crecimiento tanto individual como organizacional. Su enfoque multidimensional permite una visión integral del rendimiento de los empleados, recogiendo datos y retroalimentación de diversas fuentes. Esto facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora, así como la optimización de la gestión de recursos humanos.

A través de este proceso, se promueve el desarrollo profesional, se favorece la comunicación y se fomenta un ambiente de trabajo en el que la retroalimentación constructiva es clave. Los objetivos de esta evaluación van desde la optimización del uso de competencias hasta la satisfacción de las necesidades profesionales de los empleados, reduciendo costos innecesarios y fomentando el desarrollo personal y profesional.

En última instancia, el éxito de la evaluación de 360° se refleja en la mejora continua del desempeño individual y organizacional, así como en el diseño de planes de carrera efectivos para los empleados. Para tener una evaluación de 360° exitosa requiere un cuestionario claro y preciso, retroalimentación efectiva y una plataforma de evaluación eficiente. Es crucial definir objetivos claros, fomentar la participación colectiva y garantizar la confidencialidad.

La implementación de una evaluación de 360° por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica de Puebla es crucial. Esta medida garantizará que cada miembro conozca las competencias esenciales para su rol y permitirá una medición objetiva de su desempeño. Al proporcionar retroalimentación multidireccional, se fomenta un ambiente de crecimiento profesional y mejora continua. Esta evaluación no solo brindará claridad sobre las habilidades requeridas, sino que también establecerá un estándar para la excelencia, promoviendo así la eficiencia y la efectividad en las unidades administrativas.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°* (1ra ed). Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Recuperado de:
https://www.google.com.mx/books/edition/5_pasos_para_transformar_una_oficina_de/tHj742KZ42gC?hl=es-419&gbpv=1
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Recuperado de:
https://www.academia.edu/51048892/Alles_M_Desempe%C3%B1o_por_competencias_Evaluaci%C3%B3n_de_360_grados
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Recuperado de:
https://www.google.com.mx/books/edition/Desempe%C3%B1o_por_competencias/HYGSeoWISbYC?hl=es-419&gbpv=1
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de RR.HH. – Vol. 1*. Recuperada de:
https://www.google.com.mx/books/edition/Direccion_Estrategica_de_RR_Hh_Vol_1/jozhbqMukZsC?hl=es-419&gbpv=1&kptab=overview
- Alles, M. (2017). *Estrategia, evaluación por personas: 360°*. Recuperada de:
https://www.google.com.mx/books/edition/Desempe%C3%B1o_por_competencias_3ra_edici%C3%B3n/KcOgDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. (2da. ed). Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Arnau, A. (2021). *Feedback 360°: la solución “vintage” para afrontar los nuevos retos*. Recuperado de:
<https://willistowerswatsonupdate.es/talento-y-retribucion/feedback-360-proceso-rrhh/>
- Ávila, D. (2022). *Evaluación 360*. Recuperado de:
<https://www.papershift.com/es/lexico/evaluacion-360>

- Báez, C., Córdova, K., Fernández, L., Villagra, R. y Aravena, L. (2021). *Modelo de retroalimentación mediante evaluación de 360°*. Recuperado de:
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2014-98322021000400004
- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra. ed). Edición Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las Organizaciones*. (9na. ed). Editorial Mc Graw Hill.
- Del Pozo, A. (2017). *Competencias Profesionales Herramientas de evaluación*. Ediciones Narcea.
- George T. y John W. (1994). *Human Resource Management*. Edición Prentice Hall.
- Harris, O. (1986). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos*. Editorial Limusa
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las Competencias, cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Ediciones Gestión
- López, E. (2016). *Entorno al concepto de competencia: un análisis de fuentes* Profesorado Revista de Currículum y Formación de Profesorado.
- Galdeano, C. y Valiente, A. (2010). *Competencias profesionales*. Recuperado de:
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2010000100004
- Gil, M. y Giner de la Fuente, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Recuperado de:
https://www.google.com.mx/books/edition/C%C3%B3mo_crear_y_hacer_funcionar_una_empresa/4O2e7DjTQL4C?hl=es-419&gbpv=1

- Gómez, D., Balkin B. y Robert L. (1995). *Human Resource Management*. Edición Prentice Hall.
- Integratec, (2023). Evaluación 360 grados: Guía completa 2023. Recuperado de: <https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>
- McGregor, D. (1972). *An Uneasy Look at Performance Appraisal*. Harvard Business
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Human Resource Management*. Edición Prentice Hall.
Recuperado de: https://www.google.com.mx/books/edition/Human_Resource_Management/UkWaAvHUKWaA?hl=es-419&qbpv=1&dq=evaluacion+360+grados&pg=PA251&printsec=frontcover
- Meyer, H., Kay, E. y French, Jr. (1973). Motivación y Control en las *Organizaciones*. Split Roles in Performance Appraisal.
- Padilla, P. (2023). *Evaluación del desempeño, Gestión de personas Evaluación 360°*. Recuperado de: <https://pedropadillaruz.es/evaluacion-del-desempeno-360/#Que-es-la-evaluacion-del-desempeno-360-grados>
- Ramírez, N. (2021). *¿Qué es una evaluación 360 grados y como aplicarla?*
Recuperado de: <https://venturessoft.com/que-es-una-evaluacion-360-grados-y-como-aplicarla/?privacy=updated>
- Sastre M. A. y Aguilar, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque Estratégico*. Editorial McGraw-Hill
- Sánchez H. y Bustamante V. (2008). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría* *Pensamiento & Gestión*. núm. 32, enero-junio, 2012, pp. 54-82
- Spencer, L. y Spencer, M. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo Modelos para un Desempeño Superior*. John Wiley & Sons pp. 10-13.
- Xairó, A. (2023). *¿Cómo funciona la evaluación de desempeño 360°?*
Recuperado de: <https://payfit.com/es/contenido-practico/evaluacion-de-desempeno-360/>

ANEXO 1

ENTREVISTA 1

La Universidad Politécnica de Puebla no cuenta con una evaluación de desempeño para el personal administrativo, por lo tanto, se propondrá una evaluación de 360° por competencias para el personal administrativo de la universidad. La entrevista se realizará a la jefa del departamento de recursos humanos ya que dentro del Manual de Organización de la universidad en el punto 6.16 Descripción del Puesto, el objetivo general es: contar con los procesos administrativos que provean de recursos humanos para el desarrollo de actividades académicas y administrativas a la universidad, para alcanzar las metas y objetivos de la institución.

Objetivo: La presente entrevista forma parte de la investigación de caso sobre la Universidad Politécnica de Puebla y permitirá conocer; la estructura de la universidad, saber si actualmente los empleados son evaluados y se recabará información específica sobre las competencias necesarias para los diferentes puestos administrativos.

Datos Generales:

Nombre:

Escolaridad:

Nombre del Puesto:

Tiempo en el Puesto:

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

1. ¿Cómo está formada el área administrativa de la universidad?
2. ¿Cuántos empleados integran el área administrativa de la universidad?
3. ¿El departamento de recursos humanos es el responsable de tener un procedimiento de evaluación de desempeño para el personal administrativo?

4. ¿Cómo miden el desempeño del personal administrativo de la universidad?
5. ¿Por qué razón la universidad no cuenta con una evaluación de desempeño para el personal?
6. ¿Considera que es importante evaluar el desempeño del personal administrativo de la universidad? ¿Por qué?
7. Mencione algunos beneficios que su departamento y la universidad pueden obtener al aplicar una evaluación de desempeño al personal administrativo.
8. Mencione algunos beneficios que el personal administrativo puede obtener al aplicarles una evaluación de desempeño.
9. ¿Sabe que es una competencia? Puede nombrarme algunas
10. ¿El personal administrativo de la universidad conoce las competencias necesarias para desarrollar sus actividades en el puesto?
11. Mencione algunas competencias necesarias que deber tener el personal administrativo de la universidad.
12. ¿Cree que aplicar una evaluación de desempeño por competencias al personal administrativo de la universidad ayudará a que conozcan las competencias necesarias para desarrollar sus actividades en el puesto y así medir su desempeño?

¡Gracias por su valioso tiempo brindado!

ANEXO 2

ENTREVISTA 2

La Universidad Politécnica de Puebla no cuenta con una evaluación de desempeño para el personal administrativo, por lo tanto, se propondrá una evaluación de 360° por competencias para el personal administrativo de la universidad. La entrevista se realizará al secretario administrativo y a los jefes de departamento de la universidad

Objetivo: La presente entrevista forma parte de la investigación de caso sobre la Universidad Politécnica de Puebla y permitirá conocer; las competencias generales para el personal administrativo.

Datos Generales:

Nombre:

Nombre del Puesto:

Tiempo en el Puesto:

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

1. ¿Considera que es importante aplicar una evaluación de desempeño por competencia al personal administrativo de la universidad y por qué?
2. ¿Qué impacto puede tener la evaluación de desempeño en la cultura organizacional de la universidad?
3. ¿Cuáles son los departamentos que le reportan directamente?
4. ¿Cuáles son las 5 competencias que considera debería tener el personal administrativo de la universidad?
5. ¿Por qué considera son importantes estas competencias para el personal de la universidad?
6. ¿Se puede incluir a otros departamentos en la evaluación de desempeño?

¡Gracias por su valioso tiempo brindado!

ANEXO 3

ENTREVISTA 3

La Universidad Politécnica de Puebla no cuenta con una evaluación de desempeño para el personal administrativo, por lo tanto, se propondrá una evaluación de 360° por competencias para el personal administrativo de la universidad. La entrevista se realizará a los jefes de departamento.

Objetivo: La presente entrevista forma parte de la investigación de caso sobre la Universidad Politécnica de Puebla y permitirá conocer; las competencias específicas para el personal administrativo por departamento.

Datos Generales:

Nombre:

Nombre del Puesto:

Tiempo en el Puesto:

Instrucciones: Responder de forma clara y precisa a la siguiente lista de preguntas:

1. ¿Cómo supervisas y coordinas las actividades diarias del departamento para garantizar la eficiencia operativa?
2. ¿Qué acciones tomas para asegurarte de que tu departamento cumpla con todas las regulaciones y normas de la universidad?
3. ¿Cómo te aseguras de que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la universidad?
4. ¿Cómo estableces prioridades y manejas tu tiempo para cumplir con los plazos establecidos?
5. ¿Cómo utilizas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia?
6. ¿Cuáles son las cinco competencias clave que el personal del departamento debería poseer para desempeñarse eficazmente?
7. a 11 Preguntas específicas de las cinco competencias de la pregunta 6.

¡Gracias por su valioso tiempo brindado!