



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Maestría en Gestión del Talento Humano

Aplicación de la evaluación de 360 grados a los colaboradores de Pilco Correa y Cía. San Gerardo del año lectivo 2021-2022.

Trabajo de Titulación previo a la obtención del
título de Magíster en Gestión del Talento Humano

AUTOR:

Erika Patricia Arteaga Pilco

DIRECTOR:

Mg. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez.

Loja - Ecuador

2023

Loja, 29 de marzo de 2023

Mg. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez.

DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

C E R T I F I C O:

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **Aplicación de la evaluación de 360 grados a los colaboradores de Pilco Correa y Cía. San Gerardo del año lectivo 2021-2022**, previo a la obtención del título de **Magíster en Gestión de Talento Humano**, de la autoría de la estudiante **Erika Patricia Arteaga Pilco**, con **cédula de identidad Nro. 1103020697**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Mg. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez

DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Erika Patricia Arteaga Pilco**, declaro ser la autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de Identidad: 1103020697

Fecha: Loja, 29 de marzo de 2023.

Correo electrónico: erika.p.arteaga@unl.edu.ec

Teléfono: 0984465282

Carta de autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total y publicación electrónica de texto completo, del Trabajo de Titulación.

Yo, **Erika Patricia Arteaga Pilco**, declaro ser el autor del Trabajo de Titulación denominado: **Aplicación de la evaluación de 360 grados a los colaboradores de Pilco Correa y Cía. San Gerardo del año lectivo 2021-2022**, como requisito para optar por el título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenido la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 29 días del mes de marzo del dos mil veinte y tres.

Firma:

Autor: Erika Patricia Arteaga Pilco

Cédula: 1103020697

Dirección: Río Bobonaza y Río Pilcomayo

Correo electrónico: erika.p.arteaga@unl.edu.ec

Teléfono: 0984465282

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Mg. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez

Dedicatoria

A mis adorados hijos, a quienes amo profundamente.

A mi querida familia, por ser mi pilar y mi apoyo constante para poder culminar con éxito este proyecto que forma parte de mi vida.

Erika Patricia Arteaga Pilco

Agradecimiento

Mi gratitud a la Universidad Nacional de Loja, por implementar programas de postgrado de gran importancia para la mejora continua de la ciudadanía en general, siendo el aprendizaje el pilar para la adquisición de nuevos conocimientos a lo largo de la vida.

Al Programa de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja, por instaurar la Maestría en Gestión del Talento Humano, la cual ha sido dada con profesionales de alta calidad.

A la Unidad Educativa Particular “San Gerardo” por dar apertura a presente trabajo investigativo, el cual será de mucha ayuda en el mejoramiento de procesos internos y externos.

A la Magister Janeth Gutiérrez Ordóñez, por el profesionalismo, la paciencia, la guía, los consejos y sobre todo por su don de gente.

A mis tías queridas por el cariño y las palabras de aliento que me han brindado todo este tiempo.

A mis amigas por el afecto sincero de siempre.

Erika Patricia Arteaga Pilco

Índice de contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas:.....	x
Índice de figuras:.....	xi
Índice de anexos:.....	xii
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1 Abstract.....	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	8
Antecedentes	8
Bases teóricas.....	9
Evaluación de desempeño, definición:.....	9
Evaluación de 360 grados.....	9
Concepto	10
Objetivo.....	10
Tipos de evaluaciones	12
Métodos para la evaluación de desempeño	13
Proceso de evaluación	15
Implementación del sistema de evaluación. –	16
Retroalimentación del empleado. –	17
Diseño de la evaluación de 360 grados.....	18
Beneficios de la evaluación de desempeño.....	19
Beneficios para el gerente	21
Beneficios para la organización.....	22
Beneficios para el subordinado	24
Entrega de resultados	25
Retroalimentación del sistema total de la evaluación de 360 grados.....	28
Plan de capacitación	29
Conceptualización	29

Enfoque del sistema para la capacitación	30
Objetivos de la capacitación	31
Contenido de la Capacitación.....	32
Importancia de la Capacitación	32
5. Metodología	34
Área de estudio	34
Tiempo.....	35
Procedimiento	35
Enfoque	35
Tipo de diseño	35
Métodos	36
Unidad de estudio.....	37
Alcance	37
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	38
Instrumento de Evaluación	38
Procesamiento de la Información.....	39
Medición de los resultados	40
Escala de Likert	40
6. Resultados.....	41
Situacional actual de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021- 2022.....	41
Evaluaciones.....	42
Aplicación de la Evaluación de 360 grados a los colaboradores de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021-2022.	43
Administrativas.....	43
Adaptabilidad a los cambios del entorno.	43
Compromiso con la calidad de trabajo	45
Trabajo en equipo.....	47
Docentes	49
Capacidad de organización y planificación.....	50
Conocimientos técnicos.....	53
Responsabilidad	55
Trabajo en equipo.....	58
Identificación de las necesidades de capacitación, fortalezas y debilidades de los colaboradores de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021-2022 de acuerdo a los hallazgos encontrados en la evaluación 360.	62

Ponderación de las competencias de la Sección Administrativa de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”.....	63
Ponderación de las competencias de los colaboradores de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”.....	64
7. Discusión.....	69
Antecedentes.....	69
Filosofía empresarial de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”	70
Misión	70
Visión.....	70
Valores Empresariales.....	70
Analizar la situacional actual de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021-2022.....	71
Realizar la evaluación de 360 grados a los colabores de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021- 2022.....	73
Identificar las necesidades de capacitación, fortalezas y debilidades de los colabores de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021-2022.....	74
Plan de capacitación para el personal docentes de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”.....	75
8. Conclusiones.....	78
9. Recomendaciones	79
10. Bibliografía	80
11. Anexos	85
Anexo 1. Entrevista a la Rectora de la Unidad Educativa San Gerardo	85
Anexo 2. Inducción para la Evaluación de 360 grados en la Unidad Educativa San Gerardo	86
Anexo 3. Cuestionario del personal administrativo	87
Anexo 4. Cuestionario a los Docentes: Inicial	88
Anexo 5. Cuestionario a los Docentes: Escuela	89
Anexo 6. Cuestionario a los Docentes: Colegio	90
Anexo 7. Certificación Celta.....	91
Anexo 8. Árbol de problemas.....	92

Índice de tablas:

Tabla 1. Método basado en características.....	14
Tabla 2. Método basado en el comportamiento.....	14
Tabla 3. Método basado en resultados.....	14
Tabla 4. Detección de las necesidades de Capacitación	32
Tabla 5. Colabores de Pilco Correa y Cía. San Gerardo.	37
Tabla 6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	38
Tabla 7. Escala de Likert	40
Tabla 8. Capacidad para identificar y comprender.....	44
Tabla 9. Transformar habilidades en fortalezas.....	44
Tabla 10. Modifica rápida y estratégicamente su conducta.	45
Tabla 11. Lidera las acciones de adaptación.	45
Tabla 12. Capacidad para actuar con velocidad.	46
Tabla 13. Capacidad para administrar procesos.	46
Tabla 14. Se mantiene constantemente actualizado.	47
Tabla 15. Referente para sus compañeros.....	47
Tabla 16. Capacidad para colaborar con los demás.	48
Tabla 17. Comprende los puntos de vista de los demás.	48
Tabla 18. Valora y promueve el trabajo en equipo.	48
Tabla 19. Participa en la facilitación de objetivos.	49
Tabla 20. Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de sus actividades.	50
Tabla 21. Busca los recursos necesarios para lograr los objetivos	51
Tabla 22. Utiliza mecanismos de seguimiento de las tareas o acciones.	51
Tabla 23. Utiliza medidas correctivas para mantener el control del proceso.....	52
Tabla 24. Tiene conocimientos o experiencias específicas para el buen funcionamiento de su puesto de trabajo.....	53
Tabla 25. Tiene capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.	54
Tabla 26. Capaz de ayudar a otros para que realicen sus tareas con eficiencia y eficacia.	54
Tabla 27. Capacidad para llevar a cabo las tareas con precisión y calidad.....	55
Tabla 28. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito organizacional como fuera de ellas.....	56
Tabla 29. Se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad.	57
Tabla 30. Aplica normas y políticas organizacionales establecidas con el objetivo de fomentar la responsabilidad.....	58
Tabla 31. Tiene la capacidad para colaborar con las demás personas de otras áreas de la organización.....	58
Tabla 32. Comprende los puntos de vista de las demás personas manteniendo un buen clima laboral.....	59
Tabla 33. Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas.	60
Tabla 34. Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos de su grupo de trabajo.....	61
Tabla 35. Competencias de la sección administrativa	63
Tabla 36. Competencias docentes de las tres secciones	64
Tabla 37. Competencias de la sección administrativa	68

Índice de figuras:

Figura 1. Objetivos.....	11
Figura 2. Involucrados en la evaluación de 360 grados.....	11
Figura 3. Involucrados en la evaluación de 90 grados.....	12
Figura 4. Involucrados en la evaluación de 180 grados.....	12
Figura 5. Involucrados en la evaluación de 270°	12
Figura 6. Involucrados en la evaluación de 360 grados.....	13
Figura 7. Etapas de la Evaluación de Desempeño	15
Figura 8. Ventajas de la Evaluación de Desempeño.	23
Figura 9. Desventajas de la Evaluación de Desempeño.	24
Figura 10. Desventajas de la Evaluación de Desempeño.	26
Figura 11. Ubicación de la Unidad Educativa San Gerardo. GAD Loja (2019).	34
Figura 12. Tipo de Diseño de acuerdo al enforque mixto.	36
Figura 13. Análisis FODA de las competencias de la Planta Administrativa de la U.E.P.S.G.	62
Figura 14. Análisis FODA de las competencias del personal Administrativo de la U.E.P.S.G.	63
Figura 15. Propuesta Metodológica.	71
Figura 16. Análisis FODA de las competencias del personal Administrativo de la U.E.P.S.G.	76
Figura 17. Análisis FODA de las competencias del personal docente de la U.E.P.S.G.	77

Índice de anexos:

Anexo 1. Entrevista a la Rectora de la Unidad Educativa “San Gerardo”.....	85
Anexo 2. Inducción para la Evaluación de 360 grados en la Unidad Educativa “San Gerardo”	86
Anexo 3. Cuestionario del personal administrativo.	87
Anexo 4. Cuestionario a los Docentes: Inicial.	88
Anexo 5. Cuestionario a los Docentes: Escuela.....	89
Anexo 6. Cuestionario a los Docentes: Colegio.	90
Anexo 7. Certificación Celta.	91
Anexo 8. Árbol de problemas.	92

1. Título

“Aplicación de la evaluación de 360 grados a los colaboradores de Pilco Correa y Cía. San Gerardo del año lectivo 2021-2022”

2. Resumen

En el presente trabajo investigativo tiene como objetivo abordar los aspectos sobre la evaluación de 360 grados a los colaboradores de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”, para lo cual se realizó la evaluación tanto al personal docente como al personal administrativo del año lectivo 2021-2022.

De acuerdo a lo anterior, en la actualidad se ha visto la necesidad de realizar una evaluación holística, y es por esto que la evaluación de 360 grados cumple con lo requerido por la Institución educativa.

Mediante una metodología mixta, pues implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta; para centrarla y ejecutarla, se conformaron tres componentes: área de estudio, procedimiento y procesamiento.

Los resultados de la aplicación de la evaluación de 360 grados, se comprueba que, en la sección administrativa, el mayor porcentaje representa la competencia de trabajo en equipo (4,59). Mientras que los docentes de las tres secciones de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo” se obtuvo que el mayor porcentaje representa la competencia de responsabilidad (4,76). Con estos datos se realizó el plan de capacitación, utilizando las técnicas e instrumentos precisos mediante la herramienta Team Building (Visión holística).

Finalmente se plantearon conclusiones y recomendaciones que servirá a la Institución Educativa, conocer los niveles de rendimiento y aplicar acciones necesarias que ayudará a llevar de una manera profesional el desempeño laboral de cada uno de los puestos de trabajo de acuerdo a su nivel de preparación y al grado de aptitud que posean.

Palabras Clave: evaluación, desempeño, 360 grados, métodos, procesos, planes de desarrollo, competencia.

2.1 Abstract

This investigative work's objective is to address aspects of the 360-degree evaluation to the staff members of the "San Gerardo" Private Educational Unit, for which, the above-mentioned evaluation was applied on both, the teaching and the administrative staff of the 2021- 2022 school year.

In accordance to the above, forthwith it was perceived the need to perform a holistic evaluation, and hence the 360-degree evaluation complies with what is required by the educational institution.

Through a mixed methodology, since it implies the collection and analysis of quantitative and qualitative data, as well as their integration and joint discussion; to focus and execute it, three components were formed: study area, procedure and processing.

The results of the application of the 360-degree evaluation revealed that in the administrative section, the highest percentage is for the competence of teamwork (4.59). While in the educators from the three sections of the "San Gerardo" Private Educational Unit, it was obtained that the highest percentage is for the responsibility competence (4.76). With these data, the training plan was developed, using the precise techniques and instruments through the Team Building tool (Holistic Vision).

Finally, conclusions and recommendations were raised. These recommendations will allow the Educational Institution to know the performance levels and apply necessary actions that will help to professionally execute the work performance of each of the job positions, according to each employee's level of preparation and the degree of aptitude they possess.

Keywords: evaluation, performance, 360 degrees, methods, processes, development plans, competition.

3. Introducción

La evaluación del desempeño permite medir de forma eficiente, objetiva e integral la conducta profesional, así como cada una de las competencias, el rendimiento y la productividad. Es decir, es como la persona se desenvuelve en su puesto de trabajo. Anteriormente la evaluación del desempeño servía para comprobar el cumplimiento y los objetivos que tenía cada persona a nivel individual, pero esto con el tiempo ha cambiado; actualmente se miden las habilidades, aptitudes, relaciones interpersonales, responsabilidad y otras variables que estas relacionadas con el desempeño de la persona que se está evaluando

Es por esta razón que el presente estudio se ejecutó en vista de la necesidad de realizar una evaluación holística en la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”; para instaurar así criterios diversos de los colaboradores, siendo así la evaluación de 360 grados la herramienta idónea que cumple con lo requerido para implementarla en la Institución educativa, como la solución para identificar los problemas encontrados en la institución, se planteó el siguiente objetivo general que trata de “Aplicar la evaluación de 360 grados en Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del Año Lectivo 2021- 2022”, y para llevarlo a cabo se establecieron tres objetivos específicos los mismos que buscan:

- Analizar la situacional actual de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021-2022,
- Realizar la evaluación de 360 grados a los colabores de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021- 2022, y finalmente
- Identificar las necesidades de capacitación, fortalezas y debilidades de los colabores de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021-2022.

Los objetivos anteriores, se desarrollan teniendo en cuenta que el mundo de los Recursos Humanos está en constante evolución y es por eso que evaluar el desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo dentro de la organización es de vital importancia, para poder comprobar el nivel de productividad interna y de utilidad para conocer si los objetivos de los trabajadores se están cumpliendo y están alineados a los objetivos deseados de la Unidad Educativa.

La incorrecta distribución de puestos de trabajo en las instituciones educativas tanto públicas como privadas, conllevan a que el personal tenga un bajo rendimiento debido a que no puede cumplir con las tareas establecidas y por ende a no cumplir con los objetivos propuesto. Al no haber realizado una evaluación de desempeño, por responsables de Talento Humano en periodos anteriores, actualmente el jefe de talento humano no consta con un

instrumento que respalde las decisiones, ocasionando que existan decisiones incorrectas y malestares entre los colaboradores de la U.E.P.S.G. afectando así al clima laboral.

Desde el año lectivo 2014-2015, la Unidad Educativa Particular San Gerardo, realizaba la Evaluación de Desempeño de 90 grados, únicamente a los docentes de las secciones de inicial, escuela y colegio con el fin de realizar mejoras continuas tanto en pedagogía, manejo de grupo, adaptaciones curriculares, planificaciones y gestión educativa en general. Se utilizaba en ese tiempo un formato pre establecido y realizado por el Departamento de Talento Humano, el cual costaba de las siguientes áreas: Información General, evaluación de desempeño del Docente evaluando las siguientes destrezas: Habilidades Pedagógicas y Didácticas, Desempeño Ocupacional, Sociabilidad Pedagógica, Clima de trabajo.

Se destacó que la causa principal del problema es la falta de una herramienta de evaluación para el personal provocando el incumplimiento de objetivos, es decir el departamento de Talento Humano no cuenta con un instrumento adecuado, el cual ayude al cumplimiento de metas y objetivos.

La metodología se realizó mediante un enfoque de carácter mixto apoyándose de información cualitativa y cuantitativa, para cumplir con los objetivos, y para centrar esta metodología y la evaluación de 360 grados, es imprescindible centrarse en los métodos existentes, pues estuvo conformada por tres componentes: área de estudio, procedimiento y procesamiento.

La investigación se realizó en la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”, ubicada en la ciudad de Loja de Ecuador, cuenta con dos infraestructuras: el edificio matriz situado al sur de la ciudad en la Av. Éxodo de Yangana 391-340, limitando con la zona rural; y el edificio complementario se encuentra localizado en el casco céntrico de la ciudad: calle Bernardo Valdiviezo 209-37 entre Mercadillo y Azuay.

La población y muestra se estructuró con todos los colaboradores de la U.E.P.S.G., con el fin de correlacionar los criterios de los evaluadores y la autoevaluación, es decir con 71 personas, reconociendo que este medio es necesario para establecer las líneas de mejora. Dicha evaluación se implementará a través de “la evaluación de 360 grados” en la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”, para poder conocer el desempeño real en las funciones de la planta de docentes de las tres secciones, área administrativa, servicios generales y autoridades, y una vez finalizado todo el proceso, comunicar a las mismas los resultados, aportando con las mejoras o cambios en la delimitación de funciones de los colaboradores para que no exista sobrecarga o duplicidad.

La investigación consta de los siguientes apartados: resumen donde se detallaron los puntos más relevantes que tiene la presente investigación, en la introducción se describe los objetivos dando a conocer los puntos más relevantes.

En el marco teórico se refleja la recopilación acerca de la evaluación de 360 grados, los beneficios de la evaluación del desempeño, tipos de evaluación, métodos para la evaluación del desempeño, proceso de evaluación, diseño de evaluación de 360 grados, beneficios de la evaluación de desempeño y como último, un plan de capacitación.

En los resultados consta la utilización del programa Excel, con la información recopilada en la entrevista realizada a la rectora de la Unidad Educativa “San Gerardo”, para aplicar el formulario de la evaluación de 360 grados en los colaboradores de la misma, condensándolas en tablas dinámicas y clasificadas de acuerdo a las competencias.

Una vez que se hallaron los factores que intervienen en las decisiones de la sección administrativa, dependiendo de las políticas internas, manual de funciones, reglamento interno y mecanismos de inclusión del Ministerio de Trabajo (2013), reflejan que es necesario incentivar aquellas fortalezas y oportunidad encontradas, no obstante, es notable que, para este estudio, enfocarse en las debilidades para proponer un plan de mejoras que se tratara más adelante.

Por lo tanto, la discusión se realizó en función de los objetivos planteados con la cual se efectuó un contraste de información del marco teórico, los resultados y la argumentación personal, de acuerdo a la observación y análisis de la información, siendo imperante el construir dos matrices FODA para cada sección evaluada, pues esto permitió construir un plan de capacitación para intervenir en las áreas que requieren de un perfeccionamiento.

Para la elaboración de las conclusiones de investigación, se hizo una relación con los objetivos, en donde se menciona que para analizar la situacional actual de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021- 2022, se lo consiguió mediante la recopilación de información sobre las evaluaciones realizadas en años anteriores por el departamento de Talento Humano, en donde las autoridades se mostraron predisuestas al estudio con el objetivo de mejorar su gestión, obteniendo los siguientes resultados; en la sección administrativa, el mayor porcentaje representa en la competencia de trabajo en equipo (4,59). Mientras que de la en los docentes de las tres secciones de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo” se obtuvieron que el mayor porcentaje representa en la competencia de responsabilidad (4,76), incrementando así el sentimiento de pertenencia a la organización.

La presentación del plan de capacitación refleja que es ineludible estimular aquellas fortalezas y oportunidad encontradas, no obstante, fue relevante para este estudio enfocarse

en las debilidades para proponer capacitaciones en los docentes que, les permita de alguna forma incrementar sus percepciones relacionadas al entorno, y entender que la relación entre planta docente y sección administrativa debe ser recíproca, para que el clima laboral pueda adaptarse a los diferentes escenarios que se conforman dependiendo de factores externos, como la covid-19.

Finalmente se incluyen los anexos, donde se da a conocer con detalle las actividades que se realizó para la recolección de información, entre ellas consta la PPT de la inducción, los 4 formatos de los formularios de la evaluación a los colaboradores de la Unidad Educativa y el certificado del Abstrac.

4. Marco Teórico

Antecedentes

Para el desarrollo de los sustentos teórico que permitieron conocer aquellos componentes claves de una evaluación en los colaboradores de la unidad, resulto efectivo comenzar con temas como la evaluación del desempeño, los beneficios de la evaluación del desempeño, aumentar la motivación, mejorar la comunicación con jefes, subordinados y pares, detectar temas para el plan de capacitación, planes de mejora y la entrega de los resultados de su implementación, favorece la autocrítica y la autoevaluación.

Dicho lo anterior, para la Evaluación del desempeño es importante conocer sus bases teóricas donde se profundiza este concepto gracias a los investigadores como Martha Alles (2021), Idalberto Chiavenato (2011), Werther y Davis (2008), Baggini, entre otros. La definición de la evaluación, los tipos de evaluaciones de desempeño que existen y que en varias empresas las usan dependiendo de sus necesidades; el proceso, diseño y la realización de la misma.

Es entonces que en un estudio realizado por Freire et al. (2023) sobre los sistemas de evaluación docente mediante el modelo 360 grados y el portafolio electrónico “La educación es uno de los medios más apropiados para facilitar la consolidación de regímenes democráticos que contribuyan a la erradicación de las desigualdades políticas, sociales, económicas y culturales” (pág. 1). Entendiendo que la educación favorece a la edificación, innovación y replanteamiento del sistema de dogmas y valores sociales y a la revalorización cultural del país, mediante el entendimiento de la importancia de las prácticas sociales y de la memoria colectiva para el logro de los desafíos comunes.

Así mismo, los beneficios de la evaluación de desempeño favorecen a la organización a elevar los niveles de rendimiento y disminuir niveles de rotación del personal; estos beneficios también tienen impacto en las diferentes jerarquías dentro del organigrama, siendo estos instrumentos eficaces para mejorar la comunicación interna y externa.

La gestión del desempeño docente es una forma de identificar las necesidades y potencialidades de los maestros y de establecer las estrategias de superación en las competencias genéricas y específicas que demanden un acompañamiento permanente y significativo para el desarrollo profesional. La probabilidad de transformar nuestra realidad educativa, depende de la capacidad de todos los actores de las unidades educativas para autoevaluar sus roles en el contexto de sus desempeños (Freire et al., 2023)

La entrega de resultados es un factor importante para que se pueda alcanzar los objetivos planteados, por ende, si no se comunica a los trabajadores los resultados, se desmotivan, hay baja autoestima, no se sienten valoradas en el puesto de trabajo y empieza a generarse un mal clima laboral.; depende de estos resultados se crea el plan de desarrollo, el cual es un proceso que conlleva continuidad con respecto a sus habilidades, actitudes, conocimientos, talentos y necesidades dentro de un tiempo establecido.

Dicho lo anterior, se da paso a la elaboración de las bases teóricas y conceptuales, que en un inicio se trataron para dar un punto crítico al presente estudio, conservando la idea que sin evaluación las instituciones requieren un punto de partida para implementar las mejoras.

Bases teóricas

Evaluación de desempeño, definición:

El concepto de evaluación, como tal, es de carácter polisémico en cualquiera de las acepciones en que se tome, pues hace referencia a varios aspectos, como emisión de juicios, comparación de resultados, desarrollo de procesos de investigación, la enseñanza-aprendizaje, relaciones de tipo intelectual y afectivo (Stufflebeam & Shinkfiel, 1987; Chaparro et al, 2008).

Evaluación de 360 grados

La evaluación de 360 grados se toma en cuenta por la presente investigación, puesto que contribuye a la obtención de datos específicos por áreas de trabajo, en donde en primera instancia se tratará temas relacionados con esta herramienta como son las concepciones desde el punto de vista de otros autores como los son Werther y Davis (2008), Chiavenato (2011), Baggini, Robles (2009), estableciendo así que, los objetivos que persigue, los tipos de evaluaciones que emplea, a través de que métodos, así mismo, sugieren los procesos de evaluación y diseños de la evaluación idóneos para su ejecución.

Es entonces que, la evaluación de 360 grados es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, si bien es una evaluación conocida, su utilización no se ha generalizado, su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, en donde ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones (Alles M. A., 2010), para lo cual se dará paso a tratar estos temas en el siguiente apartado:

Concepto

En el siguiente apartado, se dará a conocer varios conceptos de diversos autores para poder entender de mejor manera la evaluación de 360 grados:

Según Werther y Davis (2008) “la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (2008, pág. 327). Por otro lado, el autor Gibson (1996), sostiene que “La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro” (pág. 514). Y en relación a los dos autores anteriores, Según Chiavenato (2011) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (pág. 202).

Según Baggini, la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Robles (2009) argumenta que a la evaluación de 360 grados:

Se puede considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e incluir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin 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. (pág. 2)

Como se puede leer en los párrafos anteriores, existen varias definiciones de la evaluación de 360 grados según los autores anteriormente citados, los cuales todos coinciden en el desempeño del empleado dentro de su puesto de trabajo con el único fin y objetivo de evaluar sus competencias, mejorarlas hacia un futuro y también optimizarlas.

Objetivo

El objetivo principal de la evaluación de 360 grados, es percibir el conjunto de retroalimentaciones que se brinda sobre las competencias tanto personales como profesionales del cargo, que recibe de sus pares, subordinado y jefes, para fortalecerlas y crear oportunidades de mejora (Chiavenato, 2011, pág. 371). Estos objetivos, como se presenta en la figura 1, pueden ser representados en tres fases:

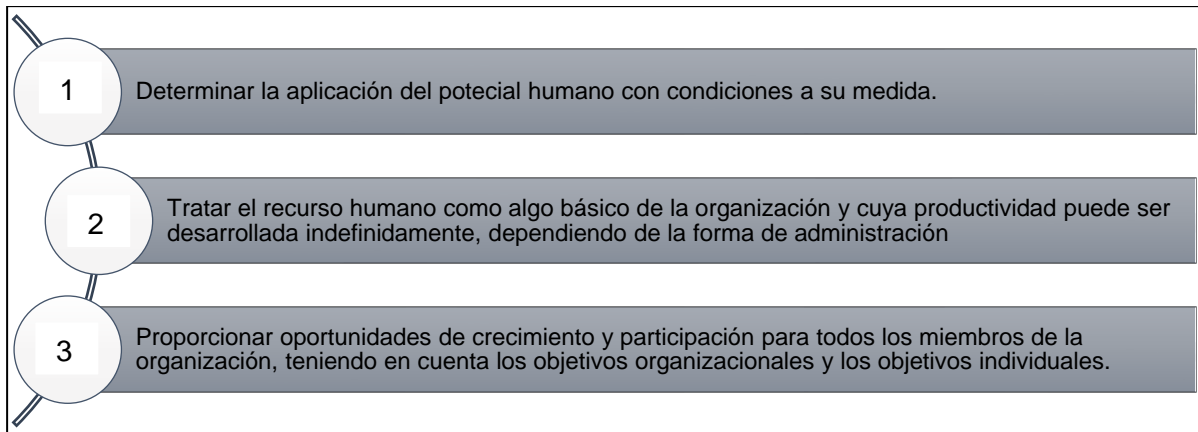


Figura 1. Objetivos.

El recibir constante retroalimentación acerca del desempeño, da como resultado mejorar comportamientos y habilidades (Coindreau, 2022); logrando alcanzar más y mejores resultados dentro de su puesto de trabajo; para generar dichos cambios es muy importante tomar en cuenta que el evaluado se sujete a la escucha activa, considere claros los objetivos propuestos, se oriente hacia las herramientas y recursos que dispone para desarrollarse en el plan propuesto que finalmente se evaluará los resultados.

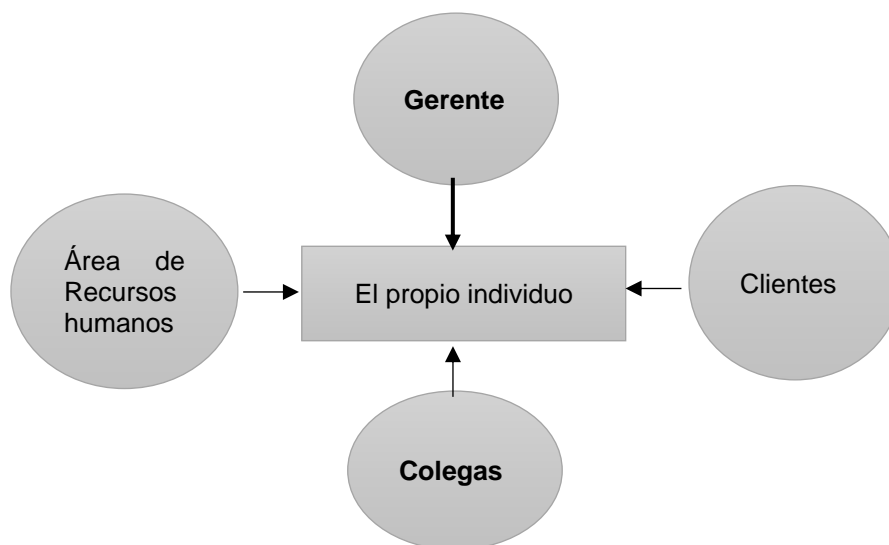


Figura 2. Involucrados en la evaluación de 360 grados
 Nota. Tomado de Evaluación 360 grados: Guía Completa para Aplicarlas (2022)(p.1), (<https://n9.cl/d2vd2>), y de Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones de Chiavenato (2011) adaptado por Erika Patricia Arteaga Pilco.

Tipos de evaluaciones

Existen cuatro tipos de evaluación de desempeño:

Evaluación de 90 grados: en esta evaluación se considera la participación única del evaluado por parte del supervisor (dirección descendente).

El modelo de evaluación de 90 grados es una herramienta de evaluación que la ejecuta el jefe inmediato a una determinada persona o colaborador dentro de una empresa para evaluar su desempeño; esta no es utilizada de manera frecuente debido a que no genera una información representativa y es efectuada desde el nivel jerárquico más alto hacia el más bajo.

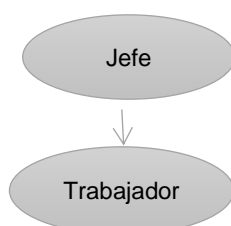


Figura 3. Involucrados en la evaluación de 90 grados.

Evaluación de 180 grados: involucra a más personas que se encuentran dentro del organigrama; tales como: supervisor y pares.

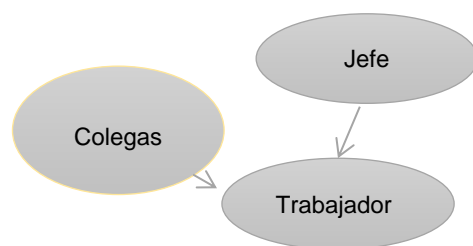


Figura 4. Involucrados en la evaluación de 180 grados.

Evaluación de 270 grados: Intervienen el jefe inmediato, colaboradores y compañeros de trabajo.

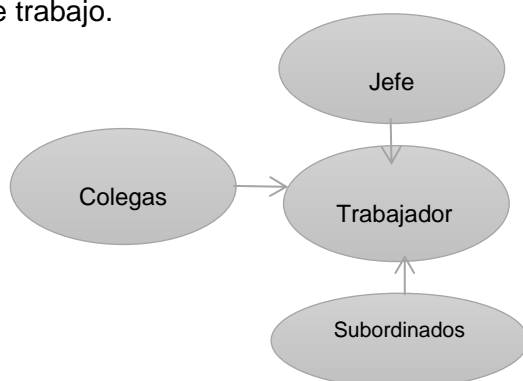


Figura 5. Involucrados en la evaluación de 270°

Evaluación de 360 grados: Es la evaluación completa y está dirigida a todas las direcciones del organigrama; se considera al jefe, pares, clientes, y autoevaluación.

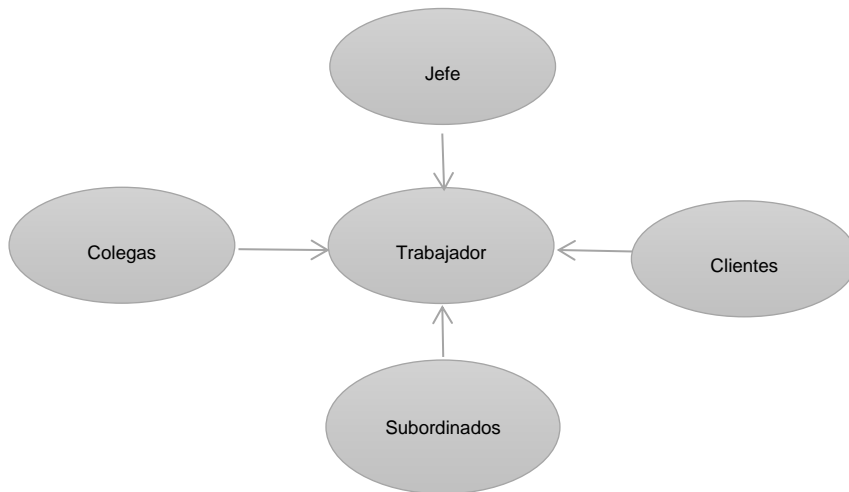


Figura 6. Involucrados en la evaluación de 360 grados.

Métodos para la evaluación de desempeño

Dentro evaluación de 360 grados los métodos para la evaluación del desempeño, pueden ser empleados a criterio de los diferentes autores que han decidido implementarlo en las organizaciones como son:

Para Chiavenato (2011) la evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Los métodos de evaluación de desempeño dependen mucho de la organización, ya que cada organización tiende a desarrollarla según sus necesidades y a su propio sistema de evaluación al personal; dichos sistemas están sujetos a ciertas características para ciertos propósitos específicos y personas involucradas.

Según Alles (2017) los métodos de evaluación del desempeño se clasifican en: características, comportamientos y resultados, los mismo que se exponen las tablas 1,2 y 3.

Método basado en características. - Accede a ciertas singularidades que el colaborador posee y que son de mucha importancia para la organización, estas se tratan en la siguiente tabla.

Tabla 1. Método basado en características.

Escalas gráficas de calificación	Método de escalas mixtas	Método de distribución forzada	Método de formas narrativas
<p>Se enfoca en la escala numérica, por ejemplo, 1 al 10.</p> <p>Al realizar la evaluación, el evaluador indica en cuál de los grados el colaborador posee dicha característica.</p>	<p>Se utiliza, en la evaluación, descripción conceptual específica para cada característica: superior, intermedio e inferior.</p>	<p>Se elige entre varias afirmaciones (por ejemplo: trabaja rápido, responde a los clientes, demuestra iniciativa, etc.), disponiéndose en forma de pares. Se elabora una curva de desempeño según las características observadas.</p>	<p>El evaluador prepara en forma de ensayo una descripción del desempeño del colaborador evaluado. Da la posibilidad de que el jefe brinde su opinión sobre cada uno de sus colaboradores. El resultado puede ser subjetivo.</p>

Nota. Tomado de Evaluaciones Múltiples de Martha Alles (Alles M. , Desempeño por competencias, 2017), (p.35-38), (<https://n9.cl/xcrve>), Adaptado por Erika Patricia Arteaga Pilco, 2022.

Método basado en el comportamiento. - Acciones que se deberían o no realizar en el puesto de trabajo (tabla 2), siendo el objetivo principal el desarrollo de las personas.

Método basado en resultados. –

Tabla 2. Método basado en el comportamiento.

Método por incidentes críticos	Escala fundamental para la medición del comportamiento	Escala de observación de comportamiento.
<p>Se consideran los hechos más sobresalientes y aspectos negativos del comportamiento del evaluado. Se lo asocia con el desarrollo del colaborador.</p>	<p>Se crea una escala de medición (del 1 al 10) en base a los comportamientos por área de trabajo.</p>	<p>Se mide la frecuencia observada en las conductas que se desea evaluar.</p>

Nota. Tomado de Evaluaciones Múltiples de Martha Alles (Alles M. , Desempeño por competencias, 2017), (p.35-38), (<https://n9.cl/xcrve>), Adaptado por Erika Patricia Arteaga Pilco, 2022.

Se evalúan los logros obtenidos por los colaboradores, para lo cual se consideran las mediciones de la productividad y la administración por objetivos, para una mejor explicación se plantea la tabla 3.

Tabla 3. Método basado en resultados.

Mediciones de productividad	Administración por objetivos
<p>La medición se basa en la productividad</p>	<p>Se definen los objetivos globales de la organización (anuales y semestrales), luego se enfocan en las áreas de trabajo hasta concluir en los colaboradores, los cuales se tomarán en cuenta para construir la base de la evaluación. Al concluir el periodo evaluado, el colaborador realiza la autoevaluación en base al logro alcanzado.</p> <p>La retroalimentación está basada en los datos concretos, cumplimiento de objetivos empresariales como personales.</p>

Nota. Tomado de Evaluaciones Múltiples de Martha Alles (Alles M. , Desempeño por competencias, 2017), (p.35-38), (<https://n9.cl/xcrve>), Adaptado por Erika Patricia Arteaga Pilco, 2022.

Proceso de evaluación

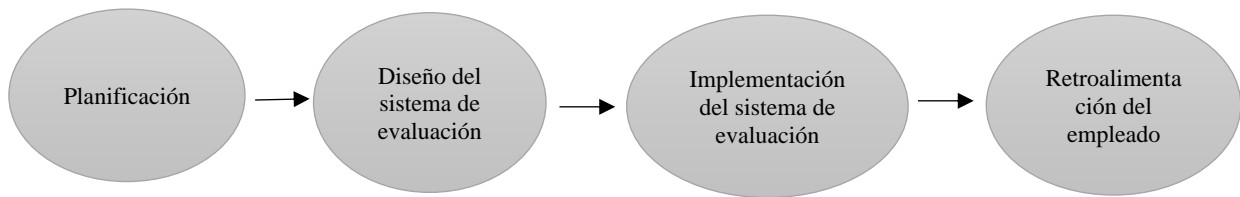


Figura 7. Etapas de la Evaluación de Desempeño

Planificación. –

Para Sastre y Aguilar (2016) “Es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones” (pág. 323).

Al ser la primera fase del proceso de la evaluación en la cual se involucra el cómo, quien y cuando se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados, una vez detectada la necesidad, se debe recopilar la información necesaria, luego se realiza la planificación del proceso; posteriormente, se debe definir de forma clara y precisa cuál es el objetivo que persigue al implementar dicho sistema e identificar de igual manera los riesgos que podrían alterar el proceso, con el único fin de aminorarlos.

Consecutivamente, se debe precisar a qué población se debe evaluar; aunque debiera abarcar a todos los empleados, depende de la organización realizarla en equipos, departamentos, o de manera individual. En esta etapa se debe puntualizar el criterio en el cual se basará su evaluación, tales como: en base a resultados, competencias, características, objetivos alcanzados, entre otros, considerando el más apropiado para la empresa.

Al tener clara la población objetivo, se debe definir las personas que tendrán la responsabilidad de evaluar (evaluadores), lo cual dependerá del tipo de información que desea recabar y del objetivo del proceso.

Finalmente, es necesario que se definan todas las etapas con sus actividades haciendo referencia al tiempo que tomará cada una de ellas, como son: el orden en que se ejecutará, los responsables, y los recursos, tanto de tiempo como los financieros, que se destinará a cada una de estas etapas. Todo esto debe girar en función de los requerimientos de la organización para alcanzar el objetivo planteado.

Diseño del sistema de evaluación. –

Al ya tener clara la planificación del proceso, es importante diseñar el sistema por el cual se llevará a cabo la evaluación.

Para Chinchilla (2000) citado por Calderón (2012) la etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional.

Para empezar a desarrollar esta etapa, se debe tomar en cuenta el análisis de los puestos de trabajo y objetivos empresariales, con estos cimientos, se podrá elegir el método de evaluación adecuado para la organización. Una vez seleccionado el método, se debe elaborar el instrumento de evaluación. Depende de cuantos evaluadores existan, la organización podrá asignar ponderaciones a las distintas fuentes de evaluación que permitan obtener una evaluación final compuesta por las diversas fuentes utilizadas.

Se debe considerar y tomar en cuenta que en esta etapa se elabora una escala que permita discernir el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación. La población a evaluar debe ser designada por los evaluadores conjuntamente con el tiempo establecido, es decir cada cuanto tiempo y en qué momento del año se la ejecutará.

Implementación del sistema de evaluación. –

Antes de comenzar con la etapa de implementación, la organización está en la obligación de informar a los trabajadores sobre el sistema de evaluación que se va aplicar. Según Maristany (2007) los trabajadores deberán conocer cómo funciona el sistema, el objetivo del mismo y cuál es su rol en el proceso.

Juntamente con ello, en esta etapa se debe capacitar a los evaluadores en el uso del sistema, darles a conocer su objetivo, lo que deberán evaluar, el uso adecuado de las escalas de evaluación, si corresponde, etc., todo lo relacionado con el sistema que se aplicará; así mismo, se les debe dar a conocer la oportunidad de la aplicación y la periodicidad (Sánchez & Calderón, 2012).

Una vez que toda la organización conoce el sistema, se da luz verde para la utilización del instrumento de la evaluación; se puede comparar el desempeño laboral del empleado con los estándares establecidos que arrojan una calificación.

Al culminar la evaluación, se calcula la calificación final y se realiza una clasificación de los empleados con base en la escala diseñada; esta información es de gran utilidad para la toma de decisiones con respecto al personal y con fundamentos para la retroalimentación con los evaluados.

Según Alles M. (2017) los pasos a seguir para una evaluación de 360 grados es el siguiente:

1. Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda: si la empresa ya tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias deben ser las mismas, pero para la evaluación de 360 grados, se debe tomar un menor número.
2. Diseño de la herramienta: el cuestionario o formulario a seguir.
3. Elección de las personas: que van a intervenir como evaluadores: superiores, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos (se incluir o no). Se debe recordar que estas evaluaciones son anónimas.
4. Lanzamiento del proceso: con los evaluados y los evaluadores.
5. Relevamiento y procesamiento de los datos: de las diferentes evaluaciones, que se debe realizar con un consultor externo para preservar la confiabilidad de la información.
6. Comunicación a los interesados: de los resultados de 360 grados
7. Informes: únicamente al evaluado. La organización recibe el informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

Retroalimentación del empleado. –

Una vez que se tenga los resultados, se procede a agendar las entrevistas.

Según Noe & Mondy (2005) es el 'talón de Aquiles' del proceso de evaluación, debido a que, por lo general, estas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica (pág. 273).

El éxito de la retroalimentación está en el saber comunicar de manera clara y fluida, aprovechando los resultados positivos y conociendo las posibles causas que afectan el desempeño. Se debe concluir la misma con acuerdos específicos que permitan al empleado a mejorar su desempeño, pues en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, entre otras adversidades, que pueden ser identificados en las evaluaciones (Pereira et al., 2008).

Diseño de la evaluación de 360 grados

A continuación, se dará a conocer los pasos a seguir para lograr con éxito el instrumento de la evaluación para la aplicación de la población que labora en el San Gerardo.

Preparación: La organización da a conocer de manera estratégica y cuidadosa la aplicación de esta herramienta para la medición del desempeño, dando a conocer el objetivo, personal de apoyo y la dinámica para implementarla.

Elaboración de Cuestionario: Se construye el mismo, a través del cual se evaluará el desempeño, éste debe ser diseñado con un alto grado de representatividad tanto de la realidad como de las necesidades organizacionales a fin de lograr efectividad de los resultados una vez obtenidos.

Aplicación de las Evaluaciones: El departamento de Talento Humano será el responsable de seleccionar a los evaluadores; estos deberán ser seleccionados con la información profunda, objetiva, tal como se lo presenta en el apartado del instrumento de evaluación (OCDE, 2019).

Entrega de resultados: Son útiles para hacer promociones de puesto, planes de capacitación, generar planes de vida y carrera, obtener evidencia objetiva del desempeño de la persona con el fin de tomar acciones sobre promociones, desarrollo incrementos salariales, ampliación de responsabilidades e incluso la desvinculación. Es la etapa “clave” ya que puede ser vista como un regalo por parte del evaluado, ayuda a crecer al profesional personal y profesionalmente (Gernuk, 2016).

Generación de encuestas

Dentro de este apartado, se conocerá las definiciones de encuestas y el objetivo que tiene ésta dentro de la investigación planteada.

Para Richard Sandhusen (2002), las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo.

Para Trespalacios et al. (2005), las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

Según Naresh K. Malhotra (2008), las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

Como se puede leer en las definiciones anteriores, la encuesta es un instrumento valioso, por medio del cual se puede obtener información en tiempo real, recoger la información necesaria para la investigación.

Con la información que arrojan las encuestas aplicadas al personal de la Unidad Educativa, se podrá conocer el desempeño real de las funciones de la planta docentes de las tres secciones: inicial, escuela y colegio, como también del personal de la planta administrativa, planes de desarrollo, descubrir personas claves dentro de cada sección, mejorar la comunicación interna, toma de decisiones en cuanto a salarios y promociones.

Aplicaciones de las evaluaciones

Las encuestas serán empleadas como un medio que permitirá realizar numerosos gráficos y análisis comparativos, de la siguiente manera:

- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los pares.
- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los colaboradores.
- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los jefes o un nivel superior.
- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los clientes (Stanton et al., 2007).

Beneficios de la evaluación de desempeño.

Dentro de este tópico, se describirá los múltiples beneficios que se tienen tanto para el personal, el jefe y la organización, al implementar esta herramienta.

McGregor (1994), sostiene que:

Las Evaluaciones del Desempeño son aquellas que ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan o revisen el comportamiento que esté relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permita reforzar las cosas que el subordinado hace

correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas.

En el párrafo anterior, la evaluación de desempeño es de mucha ayuda para implementar políticas nuevas de compensaciones, mejorar el desempeño en las funciones del cargo, fortificar la toma de decisiones con respecto a ascensos o ubicación, volver a capacitar si el caso lo amerita, siendo este factor importante para poder detectar errores de capacitaciones pasadas.

Aporta también como detector de errores en los diseños de los puestos de trabajo y en el plan de inducción al no satisfacer las dudas e inquietudes de las personas que vienen a ocupar cargos nuevos; y es también de mucha ayuda la detección de problemas personales que afectan en el día a día el rendimiento de la persona dentro del puesto de trabajo.

Las evaluaciones del desempeño, generan una mayor comunicación entre el responsable y el colaborador, es importante que entre ellos exista una conformidad acerca de cuáles son los objetivos a cumplir, y cuáles son los mejores métodos para llevarlos a cabo con éxito, para que así en el plazo fijado por ellos, se puedan crear planes de mejora en base a los resultados obtenidos (Rodríguez, 2017).

Los evaluadores no pueden limitarse a un simple juicio, se debe buscar las causas y objetivos de mejora con el evaluado, dando prioridad a los cambios planteados y su proceso, siendo de provecho esta herramienta que mejora los resultados de los recursos humanos que posee la empresa (Alajo & Yáñez, 2017).

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales (Alguero & Grau, 2002).

Como se puede observar en los párrafos anteriores, se identifica con claridad a los trabajadores y sus obligaciones, el nivel de profesionalismo de cada uno de ellos, las actividades del puesto de trabajo, la dirección y control de las funciones dentro de su cargo, las normas y procedimientos, resolución de imprevistos, consulta de opiniones y aceptación, antes de proceder a realizar algún cambio de mejora para la organización.

Existen también objetivos por los cuales las organizaciones buscan establecer el sistema de evaluación de desempeño, estos beneficios son:

- Detectar necesidades de formación.
- Descubrir nuevos talentos dentro de los trabajadores de la organización.
- Incrementar la confianza entre los trabajadores.
- Establecer si la ubicación de las personas dentro del puesto de trabajo es adecuada para el desarrollo óptimo de las funciones.
- Motivar a la cultura del feedback.
- Establecer planes de mejora.
- Fijar políticas retributivas.
- Crear planes de carrera y promoción para el personal.
- Tomar decisiones en cuanto a la retención o desvinculación de los colaboradores.

Como es de notar, son muchos los beneficios que esta herramienta brinda, todo es posible alcanzar siempre y cuando se realicen los procesos y procedimientos de manera correcta. Es muy curioso que la evaluación de desempeño hoy en día ya no se base solo en el futuro y bienestar de las organizaciones, sino también va tomando un papel muy importante al centrarse en los trabajadores, como en su forma de realizar las actividades, en mejorar el rendimiento que, al final este repercutirá en la organización.

Beneficios para el gerente

Chiavenato (2011), da a conocer los beneficios que tienen los gerentes como administradores de personas:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Por consiguiente, el objetivo principal del gerente es conocer con claridad el rendimiento laboral de la gente que conforma su equipo de trabajo, para con esta información establecer nuevos objetivos a alcanzar y con la finalidad de que el rendimiento del personal, mejore en base a los indicadores.

La evaluación debe ser estrictamente objetiva sobre los indicadores de desempeño y comportamiento de los colaboradores, esto se da si se cuenta con una base de medición y un sistema planificado y estandarizado; al obtener los resultados de dicha evaluación, se puede potencializar otras áreas importantes para el equipo de trabajo, como: la comunicación clara que conlleva a entender y comprender la dinámica de la evaluación como un sistema objetivo y concreto mediante el cual pueden conocer como ha sido su desempeño en la organización. La planificación y organización da como resultado la mejora del trabajo en equipo dentro de su área con todo el talento humano que la conforma, así se puede lograr la sinergia y la eficiencia deseada.

Con los mismos resultados, se puede dar cuenta el gerente de los problemas que genera la rotación y como evitarla en un futuro; siendo un líder que apoya al desarrollo del personal, logrando compromisos y buen ambiente de trabajo.

Beneficios para la organización

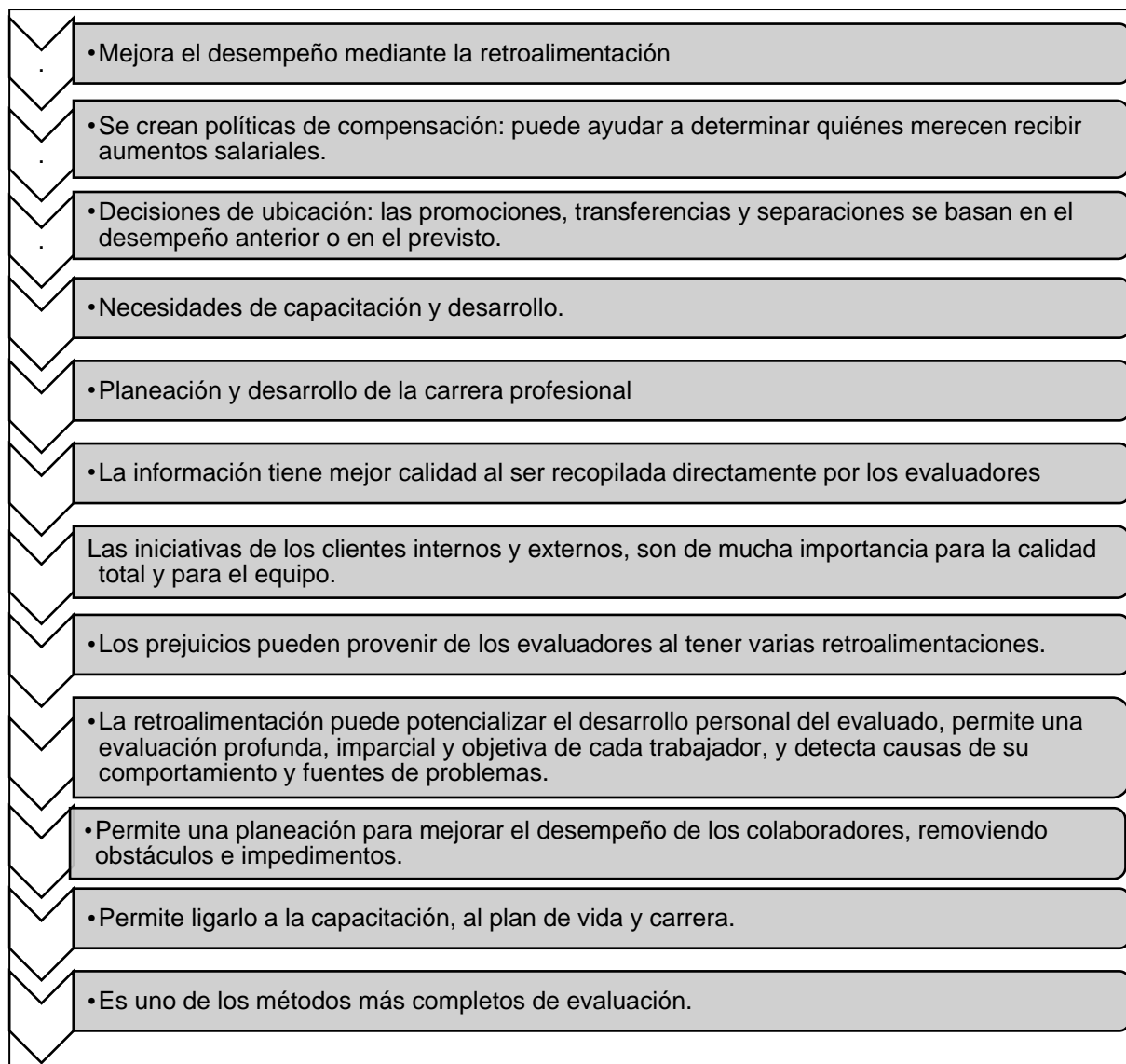
- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato, 2011).

Acotando lo que menciona Chiavenato sobre los beneficios que la organización tiene gracias a la evaluación de desempeño, es la implementación de los estándares y métricas de las expectativas del desempeño individual de los miembros de la organización, alineándolas a las de cada departamento y estas a su vez con las de la organización; con este resultado se optimiza el desempeño sobresaliente y se identifica el desempeño débil del grupo de trabajo para fortalecerlo y generar oportunidades de crecimiento y desarrollo aportando a los perfiles

y competencias de otros colaboradores que sumarán a las oportunidades de cada departamento. La recompensa al esfuerzo de los empleados debe ser justa y equitativa con una base objetiva, logrando el compromiso, satisfacción e identificación de los colaboradores hacia la organización.

Hoy por hoy es interesante reconocer como se ha convertido en una destreza cada vez más recurrente dentro de las organizaciones, buscar cómo llegar a concretar los objetivos que la empresa les asigna y colaborar en el beneficio global de toda la organización, esto gracias al trabajo en equipo, otorgando a la empresa una ventaja competitiva dentro del mercado.4.3.4 Ventajas. Las ventajas de la evaluación de 360 grados son diversas y de gran extensión, tal como se presenta en la siguiente figura:

Figura 8. Ventajas de la Evaluación de Desempeño.



4.3.5 Desventajas

Sin embargo, como todo proceso de evaluación existen falencias, en la figura 9 se presentan los escenarios que se pueden presentar:

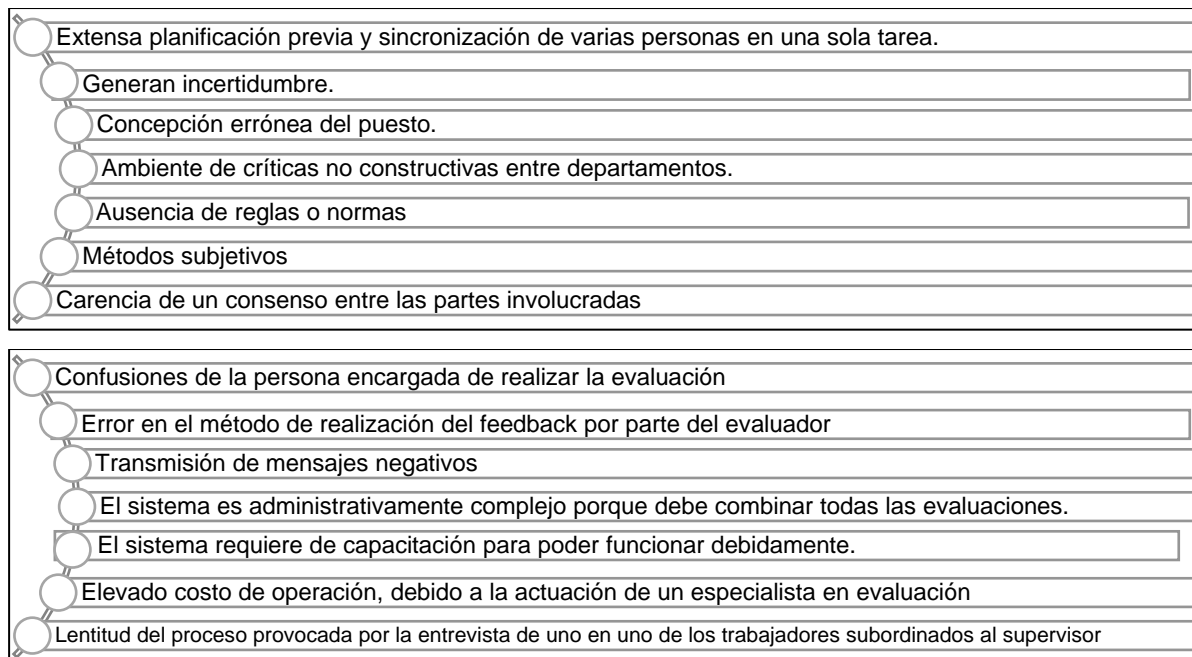


Figura 9. Desventajas de la Evaluación de Desempeño.

Estos problemas hacen que las críticas hacia el sistema de evaluación de desempeño se incrementen; para evitar dichas críticas negativas, es importante impedir esos problemas usando la herramienta lo más objetiva y precisa posible adaptándose a las necesidades concretas de la empresa en la que se vaya a implementar.

De los problemas que se han mencionado se puede percatar que una causal puede ser la falta de compromiso y profesionalismo de los evaluadores, o por la incorrecta inducción del proceso de realización de la evaluación; es por esto que las organizaciones deben enfocarse en instruir a los evaluadores, en la importante misión que es la apreciación de su gente que conforma el equipo de trabajo, pues en gran medida depende de los evaluadores la correcta o incorrecta evaluación y repercute en la organización.

Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta

propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).

- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales (Chiavenato, 2011)

Los beneficios para los colaboradores son importantes, pues ellos deben tener clara las expectativas del jefe inmediato y de la organización en la que labora, con respecto a su puesto de trabajo, objetivo, y desempeño del mismo. De igual manera deben ser conocedores de las características y competencias de la organización. Se cuenta con la oportunidad de hacer una autoevaluación, con el objetivo de presenciar el crecimiento profesional, esto conlleva a la motivación, compromiso y mayor esfuerzo hacia la empresa.

Entrega de resultados

La retroalimentación para Luft (1992) es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, lo que hace y la manera en cómo actúa, dicho lo anterior, permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

Comunicar al evaluado el resultado de su valoración es un factor muy importante para que se pueda alcanzar los objetivos planteados, por ende, si no se comunica a los trabajadores los resultados, se desmotivan, hay baja autoestima, no se sienten valoradas en el puesto de trabajo y empieza a generarse un mal clima laboral. Este proceso consiste en la comunicación directa entre el subordinado y el jefe con el fin de analizar y revisar del desempeño que la persona que ha tenido en un cierto tiempo, tanto en las actividades que tiene que hacer como en las metas asignadas por el jefe inmediato.

El feedback, como también se lo conoce, se lleva a cabo por medio de la entrevista de desarrollo teniendo el conocimiento y la información de cuál es el mejor modo de comunicar y de los datos observados acerca del desempeño, para así poder dar la información a la persona competente.

En lo que respecta al contenido de la entrevista es importante subrayar cual ha sido el nivel de su desempeño y las mejoras que ha logrado conseguir en su actividad laboral.

En la figura 10, se muestra como estructurar la entrevista de desarrollo en cinco etapas:

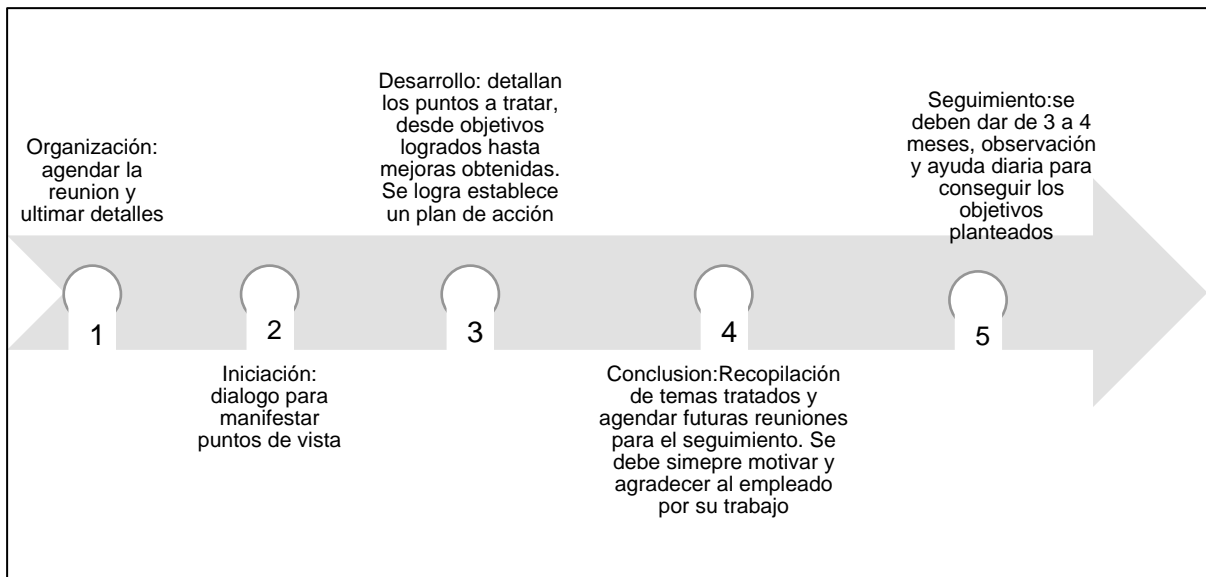


Figura 10. Desventajas de la Evaluación de Desempeño.

1. Organización: Concertar la reunión con el colaborador y preparar los detalles de la misma.
2. Comienzo: Momento en el que se expone el motivo de la reunión y se otorga la palabra al trabajador para que manifieste sus puntos de vista.
3. Desarrollo: Es la etapa en la que se desglosan todos los puntos a tratar del feedback, desde los objetivos logrados hasta las mejoras alcanzadas. Entre colaborador y responsable establecen planes de acción y comentan inquietudes profesionales del trabajador.
4. Conclusión: En esta etapa se debe realizar una breve recopilación de lo tratado durante la entrevista, haciendo hincapié en la evolución alcanzada por el trabajador. Es el momento de motivar al colaborador y que el responsable le ofrezca su ayuda y tiempo para cualquier particularidad que le pueda surgir. Es importante transmitir un mensaje positivo. En esta fase se deben fijar futuras reuniones con el trabajador para ir realizando un seguimiento.
5. Seguimiento: Cada tres o cuatro meses deben realizarse entrevistas de seguimiento para impulsar de nuevo al colaborador a desarrollar sus competencias y conseguir sus objetivos profesionales; a parte de estas entrevistas el responsable tiene una labor diaria de observación y de ayuda a sus colaboradores.

Finalmente, la misión es gestionar el rendimiento de los colaboradores, su evolución, aprendizaje, atender sus inquietudes y necesidades, pues depende de ellos el éxito de desempeño en su puesto de trabajo dentro de la organización.

Para Chiavenato (2011) los propósitos de la entrevista de evaluación de desempeño son:

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también de comprender las razones de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que sólo podrá ser jugado debidamente cuando todos los jugadores comprendan sus reglas.
2. Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeña (retroalimentación) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces, el evaluado considera, subjetivamente, que está trabajando bien o tiene una idea distorsionada respecto al desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para poder modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.
3. Discutir ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.
4. Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen francamente sobre el trabajo, cómo lo está desarrollando y cómo podría mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sólidas
5. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

El éxito de la entrevista de evaluación depende de muchos factores y debe ser preparada de tal modo que el evaluador sepa de manera correcta lo que debe manifestar al evaluado y que pasos debe seguir para lograrlo. El evaluador debe tomar en cuenta dos cosas importantes: todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales, es un ser único dentro de la organización y por más básicas que sean sus funciones, él es un ser individual y diferente de las demás; y la evaluación de las funciones de trabajo debe estar orientada únicamente a ese objetivo.

Para Alles (2017) la reunión de retroalimentación, es la que se lleva a cabo de manera formal entre el jefe (son aquellas personas que tienen personal a su cargo, sin importar su nivel jerárquico) y el colaborador (persona que coopera con otra), para comunicar los resultados de la evaluación y hacer un análisis en conjunto sobre los resultados, teniendo en cuenta la descripción de comportamientos tanto positivos y negativos, para explicar de manera clara los resultados. Esta reunión permite también analizar las áreas de mejora y

mantener reflexiones compartidas, expresar opiniones, analizar problemas y ver soluciones en conjunto.

Las posibles instancias para fijar objetivos son: Al inicio del periodo, luego una reunión de seguimiento y por último la reunión al finalizar el año y tras concluir la evaluación propiamente dicha.

Algunos de los aspectos a tener en cuenta es la reunión de retroalimentación, en donde Alles (2017) sostiene que:

- El jefe debe dar una breve introducción para generar una actitud positiva y no generar actitudes a la defensiva.
- El jefe debe generar la confianza suficiente para que su colaborador se exprese, participe y, de comentarios y opiniones.
- El jefe debe asegurarse también de que el colaborador ha comprendido de manera adecuada la herramienta de evaluación a utilizarse, el proceso de evaluación y la aclaración de todas las dudas que pudieron surgir al respecto.
- Dentro de la reunión se deben tratar los puntos fuertes y débiles de los resultados.
- Lo ideal sería que el colaborador de su propia perspectiva sobre la autoevaluación, su desempeño y cómo se siente él al respecto.
- El jefe deberá estar presto para escuchar las críticas u objeciones con amabilidad.
- La reunión deberá focalizarse únicamente en la solución de los problemas, en las situaciones vividas y en las futuras para resolver, sin tomarlo personal.
- Se debe fijar metas y ofrecer la ayuda necesaria al colaborador.
- Muy a menudo, las evaluaciones de desempeño guardan relación con aspectos económicos, remuneraciones, etc. De ser este el caso, deberán ser presentados al final de la reunión y el jefe deberá confirmar que su colaborador ha comprendido todos los ítems tratados.
- El cierre de la reunión debe hacerse con alguna frase positiva, excepto que la situación no lo amerite.
- El seguimiento de las metas fijadas deberá ser frecuentemente (págs. 190-191).

Retroalimentación del sistema total de la evaluación de 360 grados

Finalmente, es de suma importancia realizar la retroalimentación del proceso como un todo, una vez que han culminado todas las fases. La organización está en la obligación de comprobar si se alcanzaron los objetivos planteados y si el proceso fue el adecuado y efectivo siguiendo el orden planteado.

También será mandatorio que la empresa logre distinguir si las acciones implementadas para mejorar el desempeño fueron positivas o no; de no serlo indagar el por qué, con el objetivo de perfeccionar el beneficio de esta aplicación, teniendo presente que este proceso es continuo.

Plan de capacitación

En el siguiente apartado se dará a conocer sobre el plan de capacitación; las expectativas que se necesita satisfacer en un determinado plazo vinculado con el recurso humano, físico y disponibilidad de la empresa; y con las necesidades acordes a los objetivos de la organización que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades, conducta del personal, entre otras.

Conceptualización

Según Chiavenato (2011) la capacitación es un proceso educativo de corta duración, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual una persona adquiere conocimientos y desarrolla habilidades y capacidades de acuerdo con unos objetivos fijados, por lo tanto implica la transferencia de conocimientos específicos del puesto, actitudes hacia aspectos de la organización, la tarea y el entorno, y el desarrollo de habilidades y competencias, para lo cual la capacitación de los empleados es el proceso asociado con la mejora y el desarrollo de las habilidades individuales y de equipo dentro de una organización, pues invierte en sí mismo educando a un individuo y mejorando sus habilidades, entendiendo que la importancia de la formación no puede subestimarse (Cabral, 2013).

Según Dessler (2009) la capacitación está diseñada para proporcionar a los empleados nuevos, las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, por lo tanto, la capacitación podría incluir mostrarle a un operador de máquina cómo funciona su equipo, mostrarle a un nuevo vendedor cómo vender los productos de la empresa o incluso mostrarle a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados (Ignacio, 2021).

Por su parte Simn Dolan (2007) considera que la formación de los empleados comprende una serie de actividades cuyo fin es mejorar su desempeño presente o futuro, y potenciar sus capacidades mediante la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes, teniendo presente que un programa de capacitación significa brindar conocimientos y luego permitir que el trabajador desarrolle su trabajo y sea capaz de resolver los problemas que se presenten en su trabajo, puntualizando que esto afecta a los individuos de dos maneras diferentes: mejorando su nivel de vida: es decir la forma inmediata de lograrlo es aumentando sus ingresos, a través de los cuales acceden a mejores trabajos y aspiran a mejores salarios,

incrementando así su productividad: esto se puede lograr cuando beneficia tanto a la empresa como a los empleados.

Concluyendo que la capacitación de la empresa debe brindarse al individuo en la medida necesaria, enfatizando puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñar efectivamente sus funciones (Ramírez, 2007).

Enfoque del sistema para la capacitación

La meta principal de la capacitación en las empresas es alinearse con los objetivos y metas generales de la organización y con el desempeño de las personas; Bohlander & Snell (2008) argumenta que engloba cuatro fases:

1. Evaluación de las necesidades: para poder evaluar las necesidades, debemos enfocarnos en:
 - a. Análisis de la organización. - Examen del ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para determinar en dónde se debe dar énfasis a la capacitación.
 - b. Análisis de las tareas. - Proceso en el cual se determina el contenido de un programa de capacitación basándose en un estudio de las tareas y deberes implicados en el puesto.
 - c. Análisis de las personas. - implica determinar que empleados requieren o no capacitación.
2. Diseño del programa de Capacitación: Se debe tomar la información obtenida de los análisis de las necesidades y utilizarlas para diseñar el programa, enfocándose en:
 - a. Objetivos Instruccionales. - describen las habilidades o conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar.
 - b. Disposición y motivación de los capacitandos o trainees. - La disposición de los capacitandos a sus factores de madurez y a su experiencia, siendo analizados a fondo para determinar que tengas los antecedentes del conocimiento y las habilidades necesarias para absorber lo que les representa. La motivación de los capacitandos se refiere a las personas que perciben un vínculo entre el esfuerzo que realizan en la capacitación y el mayor desempeño en el puesto, manteniendo el deseo de aprender.
3. Implementación del programa de capacitación: Establecer cuáles son adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades. Se clasifican en dos grupos:
 - a. Métodos de capacitación para empleados no gerenciales. -
 - i. Capacitación en el puesto: Método por el cual los empleados adquieren experiencia práctica con instrucciones de su supervisor o de otro capacitador.

- ii. Capacitación de aprendizaje práctico: El trabajador que ingresa a un oficio que requiere habilidades recibe instrucción y adquiere experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo tanto dentro como fuera de él.
 - iii. Capacitación cooperativa, prácticas profesionales y capacitación gubernamental: Programas patrocinados de manera conjunta por academias, universidades y otras organizaciones que ofrecen a los estudiantes la oportunidad de tener experiencia real, mientras descubren cómo se desenvolverán en las empresas.
 - b. Métodos de capacitación para el desarrollo gerencial. -
 - i. Experiencia en el puesto: técnica de mayor eficacia ya que trabajan bajo presión y aprenden de sus errores
 - ii. Modelado del comportamiento: Enfoque que muestra la conducta deseada y da a los capacitandos la oportunidad de que practiquen, hagan un juego de roles de esa conducta y reciban retroalimentación.
4. Evaluación del programa de capacitación. – Este debe ser evaluado para establecer su efectividad. Se establece cuatro criterios básicos para dicha evaluación:
 - a. Reacciones: Uno de los enfoques más sencillos y comunes de los capacitados.
 - b. Aprendizaje: Hacer una prueba de sus conocimientos y habilidades antes de comenzar el programa de capacitación, y medir nuevamente al culminar, determinando o no la mejora.
 - c. Comportamiento: Aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se refiere en el trabajo.
 - d. Resultado o rendimiento sobre la inversión (ROI): Se mide la capacitación en términos de su retorno sobre la inversión por la cantidad de dinero que invirtió en la capacitación.

Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Contenido de la Capacitación

Según Chiavenato (2011) El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta:

1. Transmisión de información: Aumento del conocimiento de las personas:
 - Información sobre la organización, sus clientes, productos y servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos.
2. Desarrollo de habilidades: Mejora de habilidades y destrezas:
 - Habilitar a las personas para la realización y la operación de las tareas, manejo de equipo, máquinas y herramientas.
3. Desarrollo de actitudes: Desarrollo o modificación de conducta:
 - Cambiar actitudes negativas por favorables, adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad hacia las personas, como clientes internos y externos.
4. Desarrollo de conceptos: Elevar el nivel de abstracción:
 - Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos.

La detección de las necesidades de Capacitación es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. En la Tabla 4 se muestra cómo debe expresarse en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

Tabla 4. Detección de las necesidades de Capacitación

Detección de las necesidades de la capacitación	<ul style="list-style-type: none">• Alcance de los objetivos de la organización.• Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo.• Resultados de la evaluación del desempeño.• Análisis de problemas de producción (a priori o a posteriori)• Análisis de problemas de personal.• Análisis de informes y otros datos
Programa de Capacitación	<ul style="list-style-type: none">• A quién se capacita• Cómo capacitar• En qué capacitar• Dónde capacitar• Cuando capacitar• Cuánto capacitar• Quién capacita
Ejecución de la Capacitación	<ul style="list-style-type: none">• Aplicación de los programas por parte del consultor, el supervisor de línea o una combinación de los dos
Evaluación de los resultados de la capacitación	<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento• Comprobación o medición• Comparación de la situación actual con la anterior

Importancia de la Capacitación

El personal es el recurso más importante dentro de una empresa, es por esto que se debe atender las necesidades de desarrollo, del desempeño y de la competitividad, siendo

este un factor estratégico para que la empresa sea altamente competitiva y rentable, frente a la competencia.

La base del éxito de los programas de capacitación se refleja en las necesidades de cada individuo de la empresa y del mercado, permitiendo conocer los requerimientos de cada área y creando un plan de capacitación que contenga conocimientos y habilidades. La persona que obtenga la nueva información estará apta para para que la empresa pueda tomar decisiones de ascensos, realizar cambios del área operativa a una administrativa, y esto genera esfuerzo en los demás trabajadores, siendo conscientes de que existen posibilidades de crecer dentro de la empresa y fortalecerse.

5. Metodología

La metodología que se propuso para la ejecución de la presente investigación, permitió cumplir con los objetivos planteados, apoyándose de un enfoque de carácter mixto pues analizó información cualitativa y cuantitativa. En relación a lo anterior Hernández et al. (2019) sostiene que “este tercer enfoque o modelo para realizar investigación, entrelaza a los dos anteriores (cualitativo y cuantitativo) y los mezcla, pero es más que la suma e implica su interacción y potenciación” (pág. 26). Para centrar esta metodología mixta y ejecutar la evaluación de 360 grados, es imprescindible centrarse en los métodos existentes, pues estuvo conformada por tres componentes: área de estudio, procedimiento y procesamiento.

Área de estudio

La investigación se realizó en la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”, ubicada en la ciudad de Loja de Ecuador, se encuentra en la latitud -3.99313 y longitud -79.20422, forma parte del continente de América en el hemisferio sur. Es así que la Unidad Educativa cuenta con dos infraestructuras: el edificio matriz situado al sur de la ciudad en la Av. Éxodo de Yangana 391-340, limitando con la zona rural; y el edificio complementario se encuentra localizado en el casco céntrico de la ciudad: calle Bernardo Valdiviezo 209-37 entre Mercadillo y Azuay, tal como se muestra en la siguiente figura.

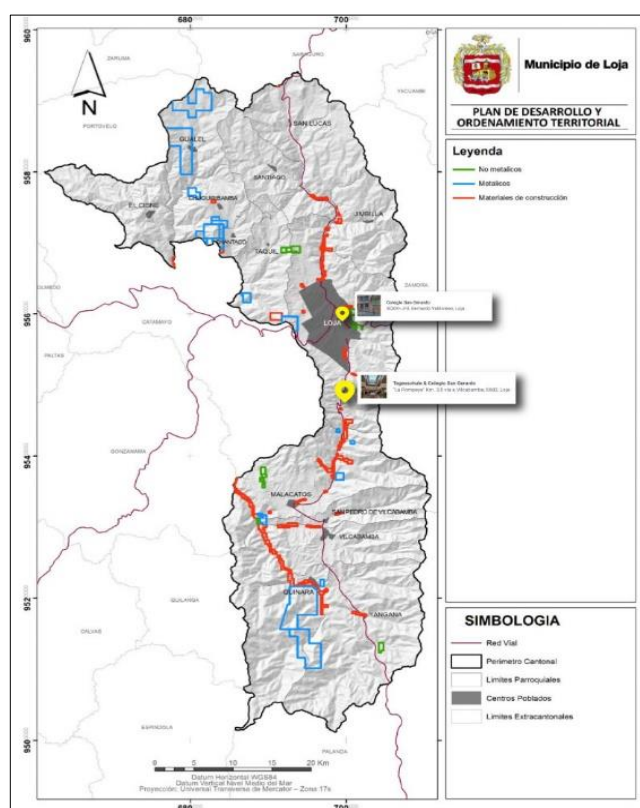


Figura 11. Ubicación de la Unidad Educativa San Gerardo. GAD Loja (2019).

Tiempo

El tiempo de investigación, fue de acuerdo al cronograma de trabajo estipulado en el anteproyecto, es decir de cinco meses, para lo cual se establecieron fechas de avances de la investigación, mismas que permitieron seguir paso a paso el mejor camino para emplear el instrumento de evaluación de 360°, en la Unidad Educativa.

Procedimiento

Para el procedimiento se realizó la descripción de cada paso desarrollado para ejecución de la presente investigación, para lo cual se expone de forma clara y concisa los métodos y técnicas empleadas para la consecución de los objetivos, detallando los siguientes componentes: el enfoque metodológico, tipo de diseño, alcance, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos y unidad de estudio.

Enfoque

En relación a lo anterior, el enfoque de la presente investigación es mixto, por cuanto se aplicaron métodos cualitativos y cuantitativos, a criterio de Max Weber (Weber, 1864-1920), para el enfoque cualitativo fue donde se reconoció la descripción y medición de variables sociales, tomando en cuenta los significados subjetivos y el entendimiento del contexto, propone un método híbrido, con herramientas como los tipos ideales, en donde los estudios no sean únicamente de variables macrosociales, sino de instancias individuales.

Mientras que el enfoque cuantitativo utilizó la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación que se formularon como objetivos en este caso investigativo, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Tipo de diseño

El tipo de diseño es uno de los principales elementos que se consideró al momento de generar un planteamiento del proceso de la evaluación de 360°, el cual consta de tres fases: análisis, mediciones, y estrategias de evaluación (Bucardo et al, 2015). La investigación pretendió generar un valor diferenciador en los modelos de evaluación, a través del desarrollo de los análisis de investigación con enfoque mixto, pues este elemento es clave para un buen manejo del talento humano de la U.E.P.S.G, considerando a la comunicación para que sea estratégica debe estar alineada a los objetivos del emprendimiento y al sector en el que opera, en donde están factores como el tecnológico, económico, legal, político, y relacional. Tal como se presenta en la figura 12.

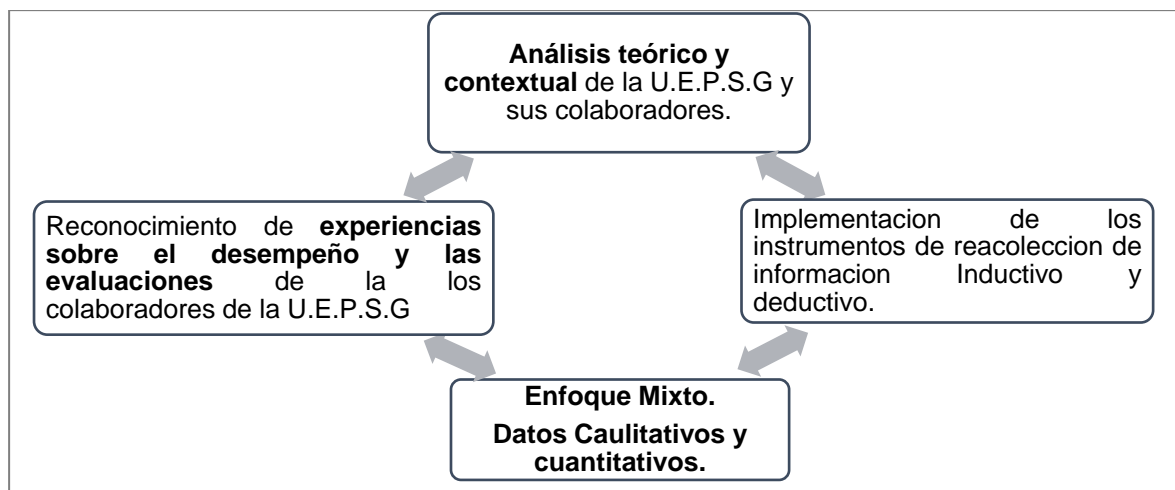


Figura 12. Tipo de Diseño de acuerdo al enfoque mixto.

Métodos

Método Inductivo

Bajo el enfoque cualitativo-inductivo, el evaluador (en este caso investigador) más que plantearse un problema de investigación, fue mediante la observación que tomó en cuenta las características, de su población objetivo, la manera en que se comportan, sus atributos y la forma de relacionarse con los demás (Hernández et al., 2004).

Para el desarrollo de la presente investigación sobre la evaluación, es importante entender que el enfoque cualitativo se basa en un esquema inductivo, pues es expansivo y no busca generar preguntas de investigación de antemano ni probar hipótesis preconcebidas, sino que éstas surgen durante el desarrollo del estudio (Hernández et al., 2004), es por tanto que contribuyó en este estudio a entender la situación actual de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”, obtenido así datos de carácter datos de carácter cualitativos. De ahí, se complementa con estados estadísticos como es el siguiente método.

Método Deductivo

En el proceso se va deduciendo de la teoría a lo que encuentra en el presente estudio para los resultados, basándose en el enfoque cuantitativo siendo un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación para posteriormente probarlas, confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico, es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas, es por tanto que este método se empleó para identificar las fortalezas y necesidades en la entidad educativa y de los resultados en sí de la evaluación, teniendo en cuenta todos los factores que conforma la U.E.P.S.G., dando paso así al estudio del objetivo.

Unidad de estudio

Se estructuró con todos los colaboradores de la U.E.P.S.G., con el fin de correlacionar los criterios de los evaluadores y la autoevaluación, reconociendo que este es el medio necesario para establecer las líneas de mejora, para ello se presenta la siguiente clasificación de los mismos, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Colabores de Pilco Correa y Cía. San Gerardo.

Categorización colabores	Hombres	Mujeres:	Total
Autoridades	1	6	7
Docentes	13	31	44
Administrativos	-	8	8
Servicios Generales	3	1	4

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de Administración de Recursos Humanos de Noe & Mondy (2005), p. 141-143.

La delimitación de funciones de los colaboradores es un pilar fundamental para que no exista sobrecarga de las mismas.

Alcance

El alcance del proyecto otorgó la oportunidad de establecer límites para el estudio, además de definir con precisión los objetivos, plazos y entregables y lograrlos, asegurándose así de alcanzar las metas y objetivos, para ello se estableció los criterios a seguir:

Criterios de inclusión

Número de colaboradores del Unidad Educativa Particular “San Gerardo” del periodo académico 2021-2022.

Criterios de exclusión

Se descarta aquellos colaboradores del Unidad Educativa Particular “San Gerardo” del periodo académico 2021-2022, que se encuentran laborando por medio de facturación y los que no cumple aún con el año de servicio.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas e instrumentos que se emplearon en la investigación, están organizadas de acuerdo a los objetivos planteados, además que las técnicas que se aprovecharon corresponden a las actividades utilizadas para su correcta ejecución, en la tabla 6 se presenta la correlación necesaria de cómo fueron ejecutadas.

Tabla 6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Objetivos	Métodos	Técnica	Actividad
Objetivo General			
Aplicar la evaluación de 360 grados en Pilco Correa y Cía. San Gerardo del Año Lectivo 2021- 2022	Metodología mixta	Observación directa Revisión bibliográfica Encuestas Entrevistas	Análisis y síntesis de la información recolectada.
Objetivos Específicos			
Analizar la situacional actual de Pilco Correa y Cía. "San Gerardo" del año lectivo 2021-2022	Método cualitativo (inductivo)	Entrevista Observación directa. Revisión bibliográfica	Entrevista informal Fichas de Observación
Realizar la evaluación de 360 grados a los colabores de Pilco Correa y Cía. "San Gerardo" del año lectivo 2021- 2022	Método cuantitativo (deductivo)	Encuestas. Google forms.	Realizar levantamiento de información mediante la técnica de la entrevista a la población objetivo.
Identificar las necesidades de capacitación, fortalezas y debilidades de los colabores de Pilco Correa y Cía. "San Gerardo" del año lectivo 2021-2022.	Método cualitativo	Revisión bibliográfica. Análisis de resultados.	Diseñar el formato y estructura del manual de funciones.

Nota. Elaborado por Erika Arteaga.

Instrumento de Evaluación

El instrumento que se empleó es un formulario que completaron los evaluadores en donde se consigna el nombre del evaluado junto con la posición que ocupa. No así el nombre del evaluador, el cual solo marcará con una "X" la relación que lo vincula con el evaluado: autoevaluación, superior, par, cliente.

Dado el tipo de formulario que se usó en este caso práctico, el evaluador debió completar cuatro formularios, uno por cada competencia (en este ejemplo se evalúan cuatro competencias Anexo 1. (Alles M. , Evaluaciones múltiples, 2021, pág. 170).

Resultó de suma importancia implementar la evaluación de 360 grados en la Unidad Educativa Particular "San Gerardo" para poder conocer el desempeño real de las funciones

de la planta de docentes de las tres secciones y de la parte administrativa y comunicar las mismas.

La delimitación de funciones de los colaboradores fue un pilar fundamental para que no exista sobrecarga de las mismas (Alles M. , Evaluaciones múltiples, 2021). Las encuestas fueron empleadas mediante la herramienta Google forms como un medio digital, que permitió realizar gráficos y análisis comparativos es decir tomando en cuenta todas las evaluaciones de la siguiente manera:

- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los pares.
- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los colaboradores.
- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los jefes o un nivel superior.
- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los clientes.

Finalmente, cada evaluado recibió un informe detallado y la dirección de la compañía y el área de Talento Humanos una serie de gráficos similares, pero no persona por persona sino por colectivos específicos previamente definidos que se consideró pertinente, con anterioridad, es decir de acuerdo a los grupos identificados, que fueron administrativos y docentes.

Procesamiento de la Información.

Es entonces que una vez identificados la metodología y los métodos a seguir en la investigación, se planteó el siguiente procesamiento:

Preparación: La organización da a conocer de manera estratégica y cuidadosa la aplicación de esta herramienta por parte del investigador, para la medición del desempeño de sus colaboradores, dando a conocer el objetivo y la dinámica para implementarla, y lo importante de ser evaluados para una mejora.

Elaboración de Cuestionario: Se construyó el mismo, a través del cual se evaluó el desempeño de la planta docente y administrativos, estuvo diseñado con un alto grado de representatividad tanto de la realidad como de las necesidades organizacionales a fin de lograr efectividad de los resultados, además aplicar este cuestionario contribuyó a conocer datos reales de los criterios de los colaboradores. (Ver Anexos 1-6).

Aplicación de las Evaluaciones: Para la investigación se trabajó conjuntamente con el departamento de Talento Humano como los responsables de seleccionar a los evaluadores;

los mismos que fueron seleccionados con la información profunda, objetiva, tal como se lo presenta en el apartado del instrumento de evaluación.

Entrega de resultados: Una vez aplicada la evaluación 360 al sector administrativo y docente se realizó la entrega de los resultados en donde se les indicó cuáles eran sus fortalezas y debilidades de acuerdo a los resultados obtenidos, pero cuidando siempre que esa retroalimentación (feedback) sea positiva.

Son útiles para hacer promociones de puesto, planes de capacitación, generar planes de vida y carrera, obtener evidencia objetiva del desempeño de la persona con el fin de tomar acciones sobre promociones, desarrollo incrementos salariales, ampliación de responsabilidad incluso la desvinculación. Es la etapa “clave” puede ser vista como un regalo por parte del evaluado, ayuda a crecer al profesional personal y profesionalmente (Gernuk, 2016).

Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones (Pereira et al., 2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados.

Medición de los resultados

Escala de Likert

Para la construcción de la escala y para evitar respuestas reactivas o estereotipadas por parte de los docentes investigadores al momento de responder al instrumento de evaluación de los 360°. Los ítems fueron distribuidos en proporción aproximada en cada uno de los tres componentes o dimensiones para que todos los indicadores estuvieran representados en la escala preliminar, en donde la redacción de los ítems cumplió con las reglas sugeridas para la redacción de reactivos de escala (Blanco & Alvarado, 2005). En la tabla 7 se muestran las opciones de respuestas presentadas fueron:

Tabla 7. Escala de Likert

Cualitativo	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Cuantitativo	5	4	3	2	1

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de las consecuencias conductuales de la calidad del servicio de Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1986).

6. Resultados

Situacional actual de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021- 2022

Para analizar la situación actual de la Unidad Educativa Particular San Gerardo, se aplicó la entrevista a la rectora de la institución, con la finalidad de poder recabar información relacionada al proceso de evaluación que se lleva a cabo en la institución, para lo cual se le realizó las preguntas que se encuentran en el anexo 1, obteniendo información importante la misma que se detalla a continuación.

Cuando San Gerardo decidió crear el departamento de Talento humano en el año 2013, no existía evaluaciones de desempeño, y se vio la necesidad de evaluar al personal para obtener información de manera real y no dejarse llevar por percepciones de padres de familia hacia los docentes.

El personal docente y administrativo de San Gerardo en el 2013, no tenía delimitadas las funciones de trabajo, y esto se percibía en los canales de comunicación interna al tener fallas, al realizar las mismas tareas por varias personas, siendo responsabilidad de cada trabajador conocer donde inicia y dónde termina su obligación.

Se tenía muy poco control sobre las tareas que desempeñaban los colaboradores, dando como resultado los llamados de atención innecesarios; estas falencias se convierten en el punto de partida para la creación del manual de funciones de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”, la creación del organigrama con el objetivo de conocer las jerarquías y la creación de las coordinaciones, facilitando así el orden y el control de los procesos, la selección del personal en los puestos idóneos y sobre todo que los colaboradores trabajen para una misma meta.

Con respecto al desempeño laboral de los colaboradores del San Gerardo, los docentes cumplían a cabalidad con las planificaciones de acuerdo a los temas que el Ministerio de Educación planteaba en ese entonces, los mismos que tenían seguimiento por las autoridades de casa sección. Posteriormente se nombró coordinadores en cada área para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea más significativo conjuntamente con las evaluaciones a sus subordinados y a los alumnos.

Era positivo la especialización de docentes y coordinadores en cada área, existía una sana competencia entre ellas, pero lo que la empresa buscaba era información real de los trabajadores hacia sus compañeros de trabajo, no desde la óptica personal, si o más bien desde el profesionalismo de la ejecución de sus funciones dentro del mismo; es por esto que

se buscó baterías especializadas en este campo y se las implementó con el objetivo de obtener la aceptación necesaria y profesional de los resultados emitidos por las mismas.

Evaluaciones

Las evaluaciones son orientadas al personal tanto administrativo como docente, y en la Unidad Educativa es el departamento de talento humano, quien se encarga de asumir este rol, pues requiere tener un orden y seguimiento de los procesos relacionados con el desempeño del personal; en un inicio se implementó la evaluación de 90 grados solamente a los docentes de la institución, mediante la realización de la Evaluación de Desempeño de las secciones de inicial, escuela y colegio con el fin de realizar mejoras continuas tanto en la pedagogía, manejo de grupo, adaptaciones curriculares, planificaciones y gestión educativa en general (Pilco, 2022), esta evaluación inicio en el año 2014, sin embargo desde el 2019 por la pandemia no se la ha podido implementar un nuevo proceso de evaluación que permita identificar las diferentes fortalezas y debilidades del personal que labora en la institución.

Es entonces, que, de acuerdo a los resultados obtenidos en la última evaluación aplicada por la institución al personal, se encontró que el 70% de los docentes contribuyeron de buena manera a la evaluación, en donde las autoridades fueron parte de los evaluadores, y también de los evaluados, aportando de tal manera a una mejora en las políticas internas, no obstante, el 23% restante, que fueron los administrativos y de servicios generales no fueron parte de esta evaluación (Correa, 2022).

Se destaca que la causa principal del problema para que no se realice una correcta evaluación del desempeño es la falta de una herramienta de evaluación para el personal provocando el incumplimiento de objetivos, es decir el departamento de Talento Humano no cuenta con un instrumento adecuado, el cual ayude al cumplimiento de metas y objetivos, (Ver Anexo 7).

La sección administrativa de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo” no funcionaba con un orden específico, es por esto que en algunas ocasiones existía exceso de trabajadores sin funciones predeterminadas; con el pasar de los años lectivos, se vio la necesidad de organizar dichos puestos de trabajo, respetando jerarquías y funciones específicas de los cargos.

No obstante, las consecuencias de la pandemia Covid-19, en la *U.E.P.S.G.* de acuerdo a la información obtenida de la Rectora Violeta Pilco Correa (2022) en la entrevista realizada, supo manifestar que las políticas implementadas para continuar con las clases telemáticas, permitieron que la institución sea más competitiva en el ámbito local, puesto que no se dejó

de impartir los conocimientos a los estudiantes. Sin embargo, es consciente que esto fue un peso enorme para su plantel docente.

Finalmente, como se ha mencionado desde el inicio de la investigación la Unidad Educativa al ser una institución dinámica y de actuación multidisciplinaria, en donde se involucran algunas áreas de estudio para compenetrarse y entregar a la sociedad material de investigación único, como son los proyectos de interacción con la colectividad. Es entonces que se busca evaluar al recurso humano de la misma, con el fin de mejorar o conservar aquellos elementos que permitan prologarse en el tiempo (Pilco, 2022).

Aplicación de la Evaluación de 360 grados a los colaboradores de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021-2022. Administrativas

Para realizar la evaluación de manera eficaz, se dividió en dos grupos de trabajadores: docentes y personal administrativo. Es así que en la sección administrativa de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”, labora personal que posee el perfil ideal para cubrir las funciones de los puestos de trabajo que se encuentran dentro del organigrama; las cuales se interrelacionan con la organización y los clientes internos y externos, con el propósito de alinearlas con los objetivos empresariales.

Las competencias que poseen los trabajadores de esta sección son:

- Adaptabilidad a los cambios del entorno, entendiéndose a la capacidad de identificar y comprender rápidamente los cambios internos como externos.
- Compromiso con la calidad del trabajo, en la cual se ve actuar con velocidad y sentido de urgencia la toma de decisiones enfocada a los objetivos empresariales.
- Trabajo en equipo, entendiéndose a la colaboración con los demás integrantes de la organización, con el fin de alcanzar los propósitos establecidos.

Entendiendo estas competencias se aplicó la encuesta, respetando la metodología que se planteó para esta investigación, resultados que se presentan a continuación:

Adaptabilidad a los cambios del entorno.

Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización o del puesto de trabajo.

En un entorno que cada vez es más volátil, gestionar el actuar de la institución educativa es cada vez más complejo, puesto que los cambios se suceden de una forma continua, ello requiere de una constante adaptación al entorno con los objetivos de

posicionarse y ser competitivos. En la tabla 8, se muestra la percepción de los administrativos frente a esta competencia.

Tabla 8. Capacidad para identificar y comprender.

Etiquetas de fila	Cualitativa		Cuantitativa
	Frecuencia	Porcentaje	
A veces	7	13%	3
Casi siempre	19	34%	4
Siempre	30	54%	5
Total	56	100%	4,41

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los colaboradores del área administrativa.

En la tabla nueve: habla de la capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, el 13% de la población ha contestado a veces, el 34% se ha inclinado por la opción de casi siempre y el 54% ha contestado, siempre. Esto da un total del 100%.

Transforma las habilidades en fortalezas con el objetivo de lograr las metas propuestas.

Una de las mayores fortalezas que se puede tener es comprometerse en la parte personal y profesional equilibrando desafíos como proyectos productivos de superación personal y profesional alcanzando el máximo potencial en las metas propuestas dentro de la organización. En la tabla 9 se presenta la predisposición por transformar las habilidades de la sección administrativa.

Tabla 9. Transformar habilidades en fortalezas

Etiquetas de fila	Cualitativa		Cuantitativa
	Frecuencia	Porcentaje	
A veces	7	13%	3
Casi Nunca	2	4%	2
Casi siempre	15	27%	4
Siempre	32	57%	5
Total	56	100%	4,38

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los colaboradores del área administrativa.

En la tabla diez, se habla de la competencia de transformar las habilidades en fortalezas con el objetivo de lograr las metas propuestas, el 7% de la población responde a la opción a veces, el 4% casi nunca, el 27% casi siempre y 57% siempre, dando como resultado final 100% de la población.

Modifica rápida y estratégicamente su conducta y la de su grupo para poder alcanzar objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Adquirir nuevas habilidades y de adaptarse con facilidad a los nuevos equipos de trabajo, es un rato, se muestran flexibles y con la mente abierta a nuevos aprendizajes y a

valorar otras opiniones y otra manera de realizar las tareas. En la tabla 10 se presenta la conducta reflejada de los colaboradores de la sección administrativa.

Tabla 10. Modifica rápida y estratégicamente su conducta.

Etiquetas de fila	Cualitativa		Cuantitativa
	Frecuencia	Porcentaje	
A veces	7	13%	3
Casi Nunca	3	5%	2
Casi siempre	17	30%	4
Siempre	29	52%	5
Total	56	100%	4,29

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los colaboradores del área administrativa.

El 13% de la población ha respondido la opción a veces en la competencia: modifica rápida y estratégicamente su conducta y la de su grupo para poder alcanzar objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio, el 5% casi nunca, el 30% casi siempre y el 52% ha respondido, dando un total genera del 100%.

Propone, lleva a cabo y lidera las acciones de adaptación, haciéndola rápida y eficaz.

La adaptación de una empresa a los cambios vendrá determinada por la estructura y la estrategia, parámetros que se debe manejar y ponerlos en relación con el entorno. En la tabla 11 se presentan las adaptaciones reflejadas por parte de los colaboradores de la sección administrativa.

Tabla 11. Lidera las acciones de adaptación.

Etiquetas de fila	Cualitativa		Cuantitativa
	Frecuencia	Porcentaje	
A veces	7	13%	3
Casi siempre	18	32%	4
Nunca	1	2%	1
Siempre	30	54%	5
Total	56	100%	4,36

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los colaboradores del área administrativa.

La tabla número doce propone: lleva a cabo y lidera las acciones de adaptación, haciéndola rápida y eficaz, el 13% respondió a veces, el 32% casi siempre, nunca el 2% y 54% siempre; dando el 100% de las respuestas.

Compromiso con la calidad de trabajo

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para tomar decisiones y alcanzar los objetivos del área.

La agilidad y la rapidez es la capacidad de la empresa para anticipar, adaptarse y reaccionar ante los cambios de su entorno con la velocidad con que la empresa lleva a término sus objetivos en la toma de decisiones empresariales. En la tabla 12 se presenta los

resultados de la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia de los trabajadores de la sección administrativa.

Tabla 12. Capacidad para actuar con velocidad.

Etiquetas de fila	Cualitativa		Cuantitativa
	Frecuencia	Porcentaje	
A veces	7	13%	3
Casi Nunca	1	2%	2
Casi siempre	14	25%	4
Siempre	34	61%	5
Total	56	100%	4,45

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los colaboradores del área administrativa.

En la tabla número trece, la cual habla sobre la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para tomar decisiones y alcanzar los objetivos del área, el 13% de la población respondió a veces, el 2% casi nunca, el 25% casi siempre y el 61% siempre, dando el 100% de las respuestas de la población.

Capacidad para administrar procesos con el fin de conseguir los resultados esperados.

Es la capacidad para gestionar y administrar los recursos, ya sean financieros, tecnológicos, materiales y humanos, para la consecución de los objetivos del puesto o área de la institución, utilizando las herramientas de manera eficiente. En la tabla 13 se puede observar los resultados de la capacidad para administrar procesos.

Tabla 13. Capacidad para administrar procesos.

Etiquetas de fila	Cualitativa		Cuantitativa
	Frecuencia	Porcentaje	
A veces	5	9%	3
Casi Nunca	3	5%	2
Casi siempre	12	21%	4
Nunca	1	2%	1
Siempre	34	61%	5
Total	56	100%	4,36

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los colaboradores del área administrativa.

Como se puede observar en la tabla número catorce la capacidad para administrar procesos con el fin de conseguir los resultados esperados, el 9% ha contestado a veces, el 5% casi nunca, el 21% casi siempre, 2% nunca, 61% siempre y 2% no ha contestado, dando una suma total del 100%.

Se compromete por mantenerse constantemente actualizado en los temas de su área para aportar soluciones y alcanzar los estándares de calidad.

La actualización profesional se refiere a todos los conocimientos adicionales que se va adquiriendo diariamente sobre temas o áreas del campo profesional, respondiendo a las necesidades del mercado, que se caracteriza por ser cambiante e incierto y así aportar a

soluciones y alcanzar los estándares de calidad. Es así que en la tabla 14 se puede observar el comprometimiento del personal administrativo.

Tabla 14. Se mantiene constantemente actualizado.

Etiquetas de fila	Cualitativa		Cuantitativa
	Frecuencia	Porcentaje	
A veces	7	13%	3
Casi Nunca	4	7%	2
Casi siempre	14	25%	4
Siempre	31	55%	5
Total	56	100%	4,29

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los colaboradores del área administrativa.

Como se puede apreciar en la tabla quince, 13% de las respuestas corresponden a la opción a veces, el 7% a la opción casi nunca, el 25% casi siempre, el 55% siempre, concerniente a: se compromete por mantenerse constantemente actualizado en los temas de su área para aportar soluciones y alcanzar los estándares de calidad, dando el total del 100%.

Es referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.

El compromiso con la calidad de trabajo, es un factor que hace que los empleados se involucren tanto con su trabajo como con los objetivos y los valores de la empresa. Un empleado comprometido es alguien que siente pasión con su trabajo, y esto lo demostrará realizando un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus tareas. Se puede apreciar en la tabla número 16, dicho compromiso.

Tabla 15. Referente para sus compañeros.

Etiquetas de fila	Cualitativa		Cuantitativa
	Frecuencia	Porcentaje	
A veces	7	13%	3
Casi siempre	12	21%	4
Siempre	37	66%	5
Total	56	100%	4,54

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los colaboradores del área administrativa.

Los resultados que arroja la tabla 17: ser referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo, del 100% de la población, el 13% contesto a veces, el 21% casi siempre y el 66% se inclinó por la respuesta siempre.

Trabajo en equipo

Capacidad para colaborar con las demás personas de otras áreas de la organización.

La colaboración toma lugar cuando dos individuos o un grupo trabajan juntos para alcanzar una meta en común, compartiendo ideas y habilidades; esto puede presenciarse en la tabla 16, la cual refleja la colaboración de las personas dentro de la Unidad Educativa.

Tabla 16. Capacidad para colaborar con los demás.

Etiquetas de fila	cualitativa		cuantitativa
	Frecuencia	Porcentaje	
A veces	1	2%	3
Casi Nunca	1	2%	2
Casi siempre	12	21%	4
Siempre	42	75%	5
Total	56	100%	4,70

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los colaboradores del área administrativa.

Se tiene el porcentaje del 2% en la opción a veces, en 2% en la opción casi nunca, el 21% casi siempre y el 75% a la opción siempre, dado la suma total del 100% en la tabla número 19.

Comprende los puntos de vista de las demás, buen clima laboral.

Es la postura, la consideración o la actitud que adopta un sujeto, sobre un hecho, objeto, persona o entidad determinada, manteniendo el respeto de su opinión y del clima laboral. En la tabla 17, se aprecia con claridad los puntos de vista de los trabajadores del San Gerardo.

Tabla 17. Comprende los puntos de vista de los demás.

Etiquetas de fila	Cualitativa		Cuantitativa
	Frecuencia	Porcentaje	
A veces	7	13%	3
Casi siempre	14	25%	4
Siempre	35	63%	5
Total	56	100%	4,50

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los colaboradores del área administrativa.

En la tabla 17: comprende los puntos de vista de las demás personas manteniendo un buen clima laboral, el 13% de la población contestó a veces, el 25% casi siempre y el 63% siempre, sumando el 100% de la población.

Valora y promueve el trabajo en equipo, aprovecha las ventajas y beneficios.

El objetivo de esta modalidad es reunir las capacidades, inteligencias, ideas y destrezas al servicio de una tarea o actividad, con el fin de realizarla de manera más rápida para obtener óptimos resultados. En la tabla 18 se puede ver las respuestas del personal administrativo.

Tabla 18. Valora y promueve el trabajo en equipo.

Etiquetas de fila	Cualitativa		Cuantitativa
	Frecuencia	Porcentaje	
A veces	5	9%	3
Casi Nunca	1	2%	2
Casi siempre	15	27%	4
Siempre	34	61%	5
Total	56	100%	4,49

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los colaboradores del área administrativa.

El 9% del total de la población ha contestado a veces, el 2% casi nunca, el 27% casi siempre, el 61% siempre y el 2% No contesta, como se puede observar en la tabla número 18: valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos organizacionales, sumando 100% de respuestas.

Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos de su grupo de trabajo.

Fijar los objetivos en el grupo de trabajo, ayuda a la evolución rápida y efectiva para acelerar el crecimiento de la empresa con sus procesos, planificación y organización hacia las estrategias que se emplearán en un tiempo determinado, en la tabla 19, se analiza dichos objetivos.

Tabla 19. Participa en la facilitación de objetivos.

Etiquetas de fila	Cualitativa		Cuantitativa
	Frecuencia	Porcentaje	
A veces	3	5%	3
Casi siempre	13	23%	4
Siempre	39	70%	5
(No contesta)	1	2%	
Total	56	100%	4,65

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los colaboradores del área administrativa.

Como se puede observar el 5% del total de la población ha contestado a veces, el 23% casi siempre, el 70% siempre, el 2% No contesta del ítem participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos de su grupo de trabajo, dando la suma total del 100%.

Docentes

Este grupo es considerado el más grande de la institución, pues lo conforman profesionales de las tres secciones: inicial, escuela y colegio; teniendo la responsabilidad de ser ellos las guías de los estudiantes con formación académica de calidad que propone la empresa educativa.

Los docentes que laboran en esta, poseen las siguientes competencias:

- Capacidad de organización y planificación
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo.

Entendiendo estas competencias se aplicó la encuesta, respetando la metodología que se planteó para esta investigación, obtenido estos resultados que se presentan a continuación:

Capacidad de organización y planificación

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de sus actividades

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea o proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. En la tabla 20, se muestra la organización de los docentes de las tres secciones.

Tabla 20. Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de sus actividades.

Inicial			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	2	3%	3
Casi siempre	20	32%	4
Siempre	40	65%	5
Total	62	100%	4,61
Escuela			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	1	1%	3
Casi siempre	15	17%	4
Siempre	71	81%	5
Total	87	100,0%	4,80
Colegio			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cualitativo
A veces	5	5%	3
Casi siempre	14	13%	4
Siempre	85	82%	5
Total	104	100%	4,86
Total-General			4,80

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los docentes de las tres secciones.

En la tabla número 20 que habla sobre la capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de sus actividades, la sección inicial el 3% contestó a veces, el 32% casi siempre y el 65% siempre, sumando 100%. Al contrario, en la sección escuela el 1% contestó a veces, el 17% casi siempre y el 81% siempre, dando como resultado final el 100%; y en la sección colegio el 5% contestó a veces, el 13% casi siempre, el 82% siempre, dando un total de 100%.

Busca los recursos necesarios para lograr los objetivos

Es el proceso de planificación y programación de los recursos y actividades del equipo, abarca desde el equipamiento y los fondos económicos hasta las herramientas técnicas y el volumen de trabajo de los empleados. En la tabla 21 se puede observar dichos recursos por parte de los docentes de la Unidad Educativa.

Tabla 21. Busca los recursos necesarios para lograr los objetivos

Inicial			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	7	11%	3
Casi siempre	14	23%	4
Siempre	41	66%	5
Total	62	100%	4,55
Escuela			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	1	1%	3
Casi siempre	10	11%	4
Siempre	76	87%	5
Total	87	100%	4,86
Colegio			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	4	4%	3
Casi Nunca	1	1%	2
Casi siempre	10	10%	4
Siempre	89	86%	5
Total	104	100%	4,86
Total			4,80

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los docentes de las tres secciones.

En la tabla número 21: busca los recursos necesarios para lograr los objetivos, en la sección inicial, el 11% contestó a veces, el 23% casi siempre, el 66% siempre, dando la suma total del 100%. En la sección escuela el 1% contestó a veces, el 11% casi siempre y el 87% siempre, sumando 100% de las respuestas. Y en la sección colegio el 4% contestó a veces, el 1% casi nunca, 10% casi siempre y el 86% siempre, dando la suma final y total de 100%.

Utiliza mecanismos de seguimiento de las tareas o acciones

Establece el conjunto de acciones que se llevan a cabo para la comprobación de la correcta ejecución de las actividades del proyecto o tareas establecidas en la planificación del mismo. Su propósito es proporcionar un entendimiento y tomar las acciones correctivas apropiadas. En la tabla 22 se puede observar los mecanismos usados por parte de los docentes.

Tabla 22. Utiliza mecanismos de seguimiento de las tareas o acciones.

Inicial			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	10	16%	3
Casi siempre	14	23%	4

Siempre	38	61%	5
Total	62	100%	4,45
Escuela			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	3	3%	3
Casi siempre	22	25%	4
Siempre	62	71%	5
Total	87	100%	4,68
Colegio			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cualitativo
Casi Nunca	1	1%	2
Casi siempre	19	18%	4
Siempre	84	81%	5
Total	104	100%	4,86
Total - general			4,70

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los docentes de las tres secciones.

Dentro de la tabla 22: utiliza mecanismos de seguimiento de las tareas o acciones, en la sección inicial el 16% ha contestado la opción a veces, el 23% casi siempre y el 61% siempre, dando la suma total del 100%. Por el contrario, en la sección escuela el 3% ha contestado a veces, el 25% casi siempre y el 71% siempre, dando como resultado final 100% de las personas encuestadas. En la sección colegio, el 1% ha contestado casi nunca, el 18% casi siempre y el 81% siempre, sumando estos porcentajes el 100%.

Utiliza medidas correctivas para mantener el control del proceso

Las acciones correctivas son todas aquellas decisiones, medidas, actividades y soluciones orientadas a la eliminación de causas potenciales y reales de un problema. En la figura 23 se puede observar las medidas correctivas de los docentes de las tres secciones.

Tabla 23. Utiliza medidas correctivas para mantener el control del proceso.

Inicial			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	7	11%	3
Casi siempre	21	34%	4
Siempre	34	55%	5
Total	62	100%	4,44
Escuela			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	3	3%	3
Casi siempre	19	22%	4
Siempre	65	75%	5
Total	87	100%	4,71
Colegio			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cualitativo
A veces	4	4%	3
Casi siempre	21	20%	4
Siempre	79	76%	5
Total	104	100%	4,82
Total - general			4,70

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los docentes de las tres secciones.

En la tabla número 23: utiliza medidas correctivas para mantener el control del proceso, en la sección inicial, los docentes contestaron 11% a veces, 34% casi siempre, 55% siempre, dando la suma del 100% de respuestas. En la sección escuela el 3% contestó a veces, el 22% casi siempre y el 75% siempre, dando la suma total del 100%. En la sección colegio el 4% contestó a veces, el 20% casi siempre y el 76% siempre, sumando 100%.

Conocimientos técnicos.

Conocimientos o experiencias específicas para el buen funcionamiento de su puesto de trabajo.

El conocimiento es la información práctica que gestiona los procesos de cumplimiento de tareas y de toma de decisiones, supone la necesidad constante de formarlos, actualizarlos, aplicarlos para maximizar la empresa, así como para obtener beneficios de los activos, basados en el conocimiento. En la tabla 24 se puede observar los conocimientos de los docentes de la Unidad Educativa.

Tabla 24. Tiene conocimientos o experiencias específicas para el buen funcionamiento de su puesto de trabajo.

INICIAL			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	5	8%	3
Casi siempre	16	26%	4
Siempre	41	66%	5
Total	62	100%	4,58
Escuela			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
Casi siempre	13	15%	4
Siempre	74	85%	5
Total	87	100%	4,85
Colegio			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cualitativo
A veces	1	1%	3
Casi siempre	12	12%	4
Siempre	91	88%	5
Total	104	100%	4,87
Total - general			4,80

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los docentes de las tres secciones.

En la tabla número veinticuatro: tiene conocimientos o experiencias específicas para el buen funcionamiento de su puesto de trabajo, los docentes de la sección inicial, contestaron 8% a veces, 26% casi siempre y 66% siempre. En la sección escuela varía un poco, el 15% contestaron casi siempre, el 85% siempre, sumando el total del 100%. Y en la sección colegio, los docentes contestaron el 1% a veces, el 12% casi siempre y el 88% siempre, dando el resultado final del 100%:

Capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.

En una empresa con diferentes perfiles laborales, lo interesante es entablar conversaciones con otros compañeros y trabajar en proyectos juntos para que ese conocimiento fluya de un lado a otro. De esta forma, hay un enriquecimiento general, se genera un saber colectivo y las personas están más dispuestas, motivadas y comprometidas con su labor. En la tabla 25 se puede observar las respuestas de los docentes.

Tabla 25. Tiene capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.

Inicial			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	2	3%	3
Casi siempre	22	35%	4
Siempre	38	61%	5
Total	62	100%	4,58
Escuela			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	6	7%	3
Casi siempre	13	15%	4
Siempre	68	78%	5
Total	87	100%	4,71
Colegio			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cualitativo
A veces	11	11%	3
Casi Nunca	1	1%	2
Casi siempre	12	12%	4
Siempre	80	77%	5
Total	104	100%	4,82
Total - general			4,70

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los docentes de las tres secciones.

En la tabla número 25: tiene la capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias, en la sección inicial el 3% ha contestado a veces, el 35% casi siempre y el 61% siempre, dando la suma total del 100% de respuestas. Por otro lado, la sección escuela ha contestado a veces el 7%, casi siempre 15% y 78% siempre, sumando 100% de las respuestas. Mientras que en la sección colegio el 11% ha contestado a veces, el 1% casi nunca, el 12% casi siempre y el 77% siempre, dando el total general del 100%.

Capacidad para ayudar a otros para que realicen sus tareas con eficiencia y eficacia.

La colaboración en el trabajo es la piedra angular para formar un excelente equipo de trabajo, colaboran y trabajan juntos con lluvias de ideas nuevas, llevan a cabo proyectos ambiciosos y cumplen con sus objetivos.

En la tabla 26 se puede analizar las respuestas de los docentes de las tres secciones de la institución.

Tabla 26. Capaz de ayudar a otros para que realicen sus tareas con eficiencia y eficacia.

Inicial			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	5	8%	3
Casi siempre	20	32%	4
Siempre	37	60%	5
Total	62	100%	4,52
Escuela			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	3	3%	3
Casi siempre	20	23%	4
Siempre	64	74%	5
Total	87	100%	4,70
Colegio			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	9	9%	3
Casi siempre	10	10%	4
Siempre	85	82%	5
Total	104	100%	4,88
Total - General			4,70

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los docentes de las tres secciones.

En la tabla número 26: es capaz de ayudar a otros para que realicen sus tareas con eficiencia y eficacia, en la sección inicial, los docentes han contestado el 8% a veces, el 32% casi siempre y el 60% siempre, sumando 100% de la población encuestada. En la sección escuela, se puede ver que el 3% ha contestado a veces, el 23% casi siempre y el 74% siempre, sumando 100% de respuestas. En la sección colegio se tiene las respuestas del 9% a veces, 10% casi siempre y 82% siempre, dando la suma total del 100%.

Responsabilidad

Capacidad para llevar a cabo las tareas con precisión y calidad

La precisión de llevar las tareas, dependerá de distintas variables como el instrumento de medición, la persona encargada de medir, la ocurrencia de hechos inesperados y las características de la propia variable a analizar. En la tabla 27 se refleja las respuestas de los docentes de las tres secciones.

Tabla 27. Capacidad para llevar a cabo las tareas con precisión y calidad

Inicial			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	5	8%	3
Casi siempre	17	27%	4
Siempre	40	65%	5
Total	62	100%	4,56
Escuela			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
Casi siempre	11	13%	4
Siempre	76	87%	5
Total	87	100%	4,87
Colegio			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo

A veces	1	1%	3
Casi siempre	11	11%	4
Siempre	92	88%	5
Total	104	100%	4,89
Total - General			4,80

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los docentes de las tres secciones.

En la tabla número 29: tiene la capacidad para llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, en la sección inicial el 8% contestó a veces, el 27% casi siempre y el 65% siempre, sumando 100%. En la sección escuela el 13% contestó casi siempre, e 87% siempre, dando la suma del 100%; y por último en la sección colegio el 1% contestó a veces, el 1% casi siempre y el 88% siempre, sumando el 100%.

Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito organizacional como fuera de ellas.

En el lugar de trabajo pasamos bastantes horas al día, compartiendo el espacio con otros compañeros, los que se convierten en amigos o personas con las que debemos de pasar mucho tiempo y generar un buen ambiente y cordialidad, por eso hay que adaptarse y cumplir las normas establecidas dentro de la empresa. Es por esta razón, en la tabla 28 se muestra la capacidad de los docentes para respetar las normas y buenas costumbres dentro del San Gerardo.

Tabla 28. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito organizacional como fuera de ellas.

Inicial			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	2	3%	3
Casi siempre	21	34%	4
Siempre	39	63%	5
Total	62	100%	4,60
Escuela			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	4	5%	3
Casi siempre	16	18%	4
Siempre	67	77%	5
Total	87	100%	4,72
Colegio			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	9	9%	3
Casi Nunca	1	1%	2
Casi siempre	12	12%	4
Siempre	82	79%	5
Total	104	100%	4,86
Total - General			4,70

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los docentes de las tres secciones.

En la tabla número 28: capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito organizacional como fuera de ellas, en la sección inicial los docentes contestaron el 3% a veces, el 34% casi siempre y el 63% siempre, dando el total del 100%; en la sección escuela el 5% ha contestado a veces, el 18% casi siempre y el 77% siempre, dando el total final del 100%; y en la sección colegio el 9% ha contestado a veces, el 1% casi nunca, el 12% casi siempre y el 79% siempre, dando la suma del 100%.

Realiza las tareas con precisión y calidad

Se refiere a los recursos, actividades y resultados derivados de las tareas que debe ejecutar con precisión y calidad dentro del puesto de trabajo. En la tabla 29 se puede apreciar las tareas que los docentes contestaron.

Tabla 29. Se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad.

Inicial			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	4	6%	3
Casi siempre	23	37%	4
Siempre	35	56%	5
Total	62	100%	4,5
Escuela			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	2	2%	3
Casi siempre	13	15%	4
Siempre	72	83%	5
Total	87	100%	4,80
Colegio			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	9	9%	3
Casi siempre	9	9%	4
Siempre	86	83%	5
Total	104	100%	4,89
Total General			4,70

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los docentes de las tres secciones.

En la sección inicial el 6% ha contestado a veces, el 37% casi siempre y el 56% siempre, del ítem: se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad, dando la suma total del 100%; por el contrario, en la sección escuela el 2% ha contestado a veces, el 15% casi siempre y el 83% siempre, dando la suma final del 100%. En la sección colegio el 9% a veces, el 9% casi siempre y el 83% siempre, dando el 100%. Esta información consta en la tabla 29.

Aplicación normas y políticas organizacionales establecidas con el objetivo de fomentar la responsabilidad.

Establece las directrices o guías para que se cumplan los objetivos de la empresa; las políticas y reglas podemos encontrar en documentos como el manual de políticas y

procedimientos, el manual de operaciones, los manuales de procesos y procedimientos, entre otros, los cuales fomentan la responsabilidad. En la figura 30, se puede notar la respuesta de los docentes de la Unidad Educativa.

Tabla 30. Aplica normas y políticas organizacionales establecidas con el objetivo de fomentar la responsabilidad.

Inicial			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	1	2%	4
Siempre	5	8%	5
(No contesta)	56	90%	0
Total	62	100%	4,67
Escuela			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
Casi siempre	2	2%	4
Siempre	11	13%	5
(No contesta)	74	85%	0
Total	87	100%	4,85
Colegio			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
Casi Siempre	1	1%	4
Siempre	10	10%	5
(No contesta)	93	89%	0
Total	104	100%	4,91
Total – General			4,80

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los docentes de las tres secciones.

En la tabla número 30: aplica normas y políticas organizacionales establecidas con el objetivo de fomentar la responsabilidad, en la sección inicial el 2% ha contestado a veces, el 8% siempre y el 90% No contesta; en la sección escuela el 2% casi siempre, el 13% siempre y el 85% No contesta, y en la sección colegio el 1% contestó casi siempre, el 10% siempre y el 89% No contesta, dando la suma final del 100%.

Trabajo en equipo

La capacidad para colaborar con las demás personas de otras áreas de la organización.

Con el fin de alcanzar las metas comunes, las personas poseen habilidades, se complementan, mantienen una responsabilidad individual y mutua, se genera sinergia positiva a través del esfuerzo común. En la figura 31 se observa las respuestas de esta capacidad en los docentes.

Tabla 31. Tiene la capacidad para colaborar con las demás personas de otras áreas de la organización.

Inicial			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	1	2%	3
Casi siempre	17	27%	4
Siempre	44	71%	5
Total	62	100%	4,69

Escuela			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	1	1%	3
Casi siempre	12	14%	4
Siempre	74	85%	5
Total	87	100%	4,84
Colegio			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	5	5%	3
Casi Nunca	2	2%	2
Casi siempre	17	16%	4
Siempre	80	77%	5
Total	104	100%	4,83
Total - General			4,80

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los docentes de las tres secciones.

En la tabla número 31: tiene la capacidad para colaborar con las demás personas de otras áreas de la organización, en la sección escuela los docentes contestaron 2% a veces, 27% casi siempre y el 71% siempre, dando el 100%; en la sección escuela el 1% contesto a veces, 14% casi siempre y el 85% siempre, dando el 100% de respuestas y para culminar en la sección colegio el 5% ha contestado a veces, el 2% casi nunca, el 16% casi siempre y el 77% siempre, dando la suma total del 100%.

Comprende los puntos de vista de las demás personas manteniendo un buen clima laboral.

Los trabajadores tienen la capacidad de percibir las emociones y los sentimientos de los demás, basándose en el reconocimiento del otro como similar, es decir, como un individuo similar con mente propia. Por esto, en la tabla 32 se refleja las respuestas de los docentes de las 3 secciones.

Tabla 32. Comprende los puntos de vista de las demás personas manteniendo un buen clima laboral.

Inicial			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	5	8%	3
Casi siempre	22	35%	4
Siempre	35	56%	5
Total	62	100%	4,48
Escuela			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
Casi siempre	17	20%	4
Siempre	70	80%	5
Total	87	100%	4,80
Colegio			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	12	12%	3
Casi Nunca	2	2%	2
Casi siempre	26	25%	4
Siempre	64	62%	5
Total	104	100%	4,63

Total - general	4,60
------------------------	-------------

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los docentes de las tres secciones.

En la tabla número 32: comprende los puntos de vista de las demás personas manteniendo un buen clima laboral, la sección de inicial contestó el 8% a veces, 35% casi siempre y el 56% siempre, sumando el 100%; en la sección escuela el 20% ha contestado casi siempre, el 80% siempre, dando el 100% y en la sección colegio el 12% ha contestado a veces, el 2% casi nunca, el 25% casi siempre y el 62% siempre, dando la suma total del 100%.

Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos organizacionales.

Fomentar el espíritu colaborativo y la identificación de las personas con los objetivos de la empresa, logrando la común unión de intereses y esfuerzos, la colaboración y utilización de las habilidades, talentos, formación y experiencias de los integrantes del equipo con el compromiso de cada uno para ser honesto, respetuoso y sabiendo escuchar al otro, son bases indispensables para trabajar como base del éxito o fracaso de la organización.

Tabla 33. Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas.

Inicial			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	5	8%	3
Casi siempre	16	26%	4
Siempre	41	66%	5
Total	62	100%	4,58
Escuela			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	1	1%	3
Casi siempre	11	13%	4
Siempre	75	86%	5
Total	87	100%	4,85
Colegio			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	6	6%	3
Casi Nunca	3	3%	2
Casi siempre	16	15%	4
Siempre	79	76%	5
Total	104	100%	4,76
Total – general			4,70

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los docentes de las tres secciones.

En la tabla número 33: valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos organizacionales, el 8% de los docentes de la sección inicial ha contestado a veces, el 26% casi siempre y el 66% siempre, dando el 100%; a diferencia de la sección escuela, el 1% a veces, el 13% casi siempre y el 86% siempre, dando el 100%. En la sección colegio el 6% a veces, el 3% casi nunca, el 15% casi siempre y el 76% siempre, dando el 100%.

Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos de su grupo de trabajo.

La toma de decisiones permite encontrar y mantener el equilibrio adecuado entre los medios disponibles y/o de posible obtención, los límites impuestos por el mercado y los objetivos que se desean alcanzar, hacen que la organización se incline a ellos. En la tabla 34 se ven reflejados dichos objetivos grupales.

Tabla 34. Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos de su grupo de trabajo.

Inicial			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	2	3%	3
Casi siempre	20	32%	4
Siempre	40	65%	5
Total	62	100%	4,61
Escuela			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	1	1%	3
Casi siempre	14	16%	4
Siempre	72	83%	5
Total	87	100%	4,82
Colegio			
Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje	Cuantitativo
A veces	7	7%	3
Casi Nunca	1	1%	2
Casi siempre	12	12%	4
Nunca	1	1%	1
Siempre	83	80%	5
Total	104	100%	4,76
Total - General			4,70

Nota. Elaborado por Erika Arteaga, adaptado de la encuesta aplicada los docentes de las tres secciones.

En la sección inicial, el 3% ha contestado a veces, el 32% casi siempre y el 65% siempre, dando el 100%, en la sección escuela el 1% a veces, el 16% casi siempre y el 83% siempre, dando el 100%; y por último en la sección colegio el 7% a veces, el 1% casi nunca, el 12% casi siempre, el 1% nunca y el 80% siempre, dando el 100%, la cual habla sobre la participación activa en la facilitación y consecución de los objetivos de su grupo de trabajo.

Finalmente, al presentar los resultados de la aplicación de la evaluación de 360 grados, se comprueba que no solamente el colaborador es evaluado por el coordinador de su área, sino por todas las partes con las que se ve involucrado en sus actividades. Es así que permiten contar con una visión más completa, que va más allá de tan solo una o dos opiniones, pues

al recibir feedback¹ de múltiples fuentes, se obtiene un panorama integral, para que cada empleado pueda comprender las áreas que necesita desarrollar.

Identificación de las necesidades de capacitación, fortalezas y debilidades de los colaboradores de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021-2022 de acuerdo a los hallazgos encontrados en la evaluación 360.

Para dar cumplimiento al último objetivo planteado se realizó la ponderación de las competencias de los colaboradores, es decir tanto de los docentes de las tres secciones de la Unidad Educativa como de la planta administrativa, valores tomados de los resultados generales de la data elaborada para dar peso a cada uno de los criterios.

Es así que, conforme a las respuestas subjetivas de cada uno y organizadas de acuerdo al formulario de preguntas validado en escala Likert (Zeithaml et al. , 1986) se identificaron las necesidades de capacitación, fortalezas y debilidades que presenta la población objetivo, tal como se presenta en el siguiente apartado.

Planta Administrativa.

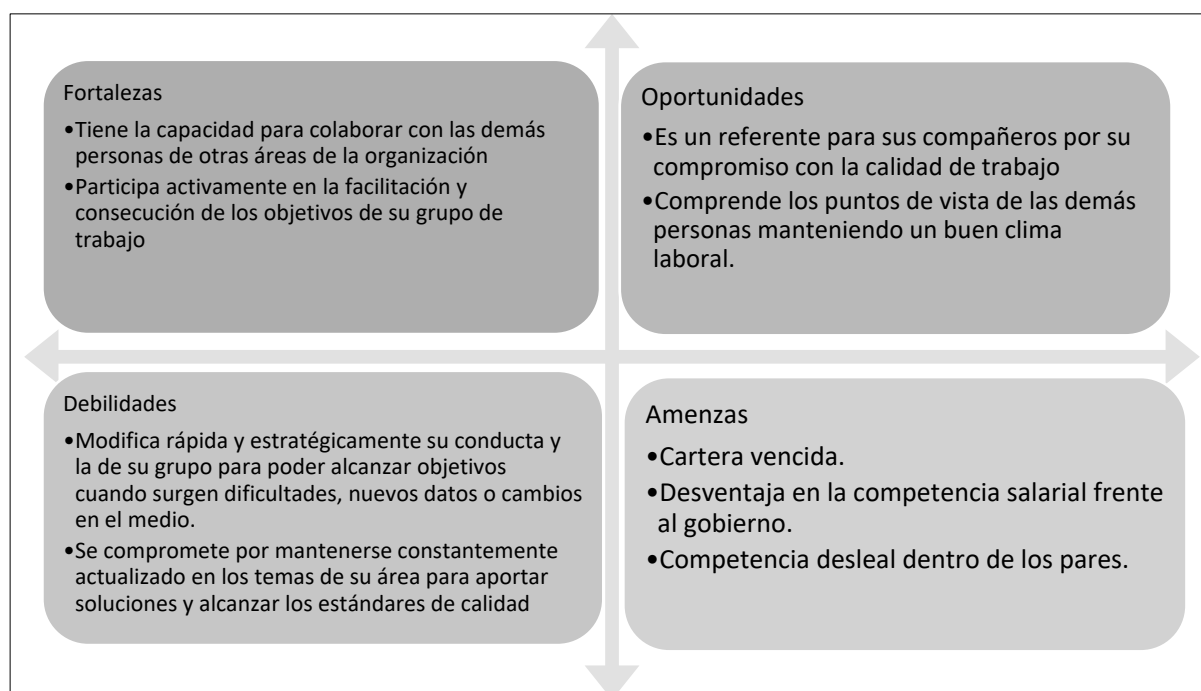


Figura 13. Análisis FODA de las competencias de la Planta Administrativa de la U.E.P.S.G.

Planta Docente.

¹ Capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recogido

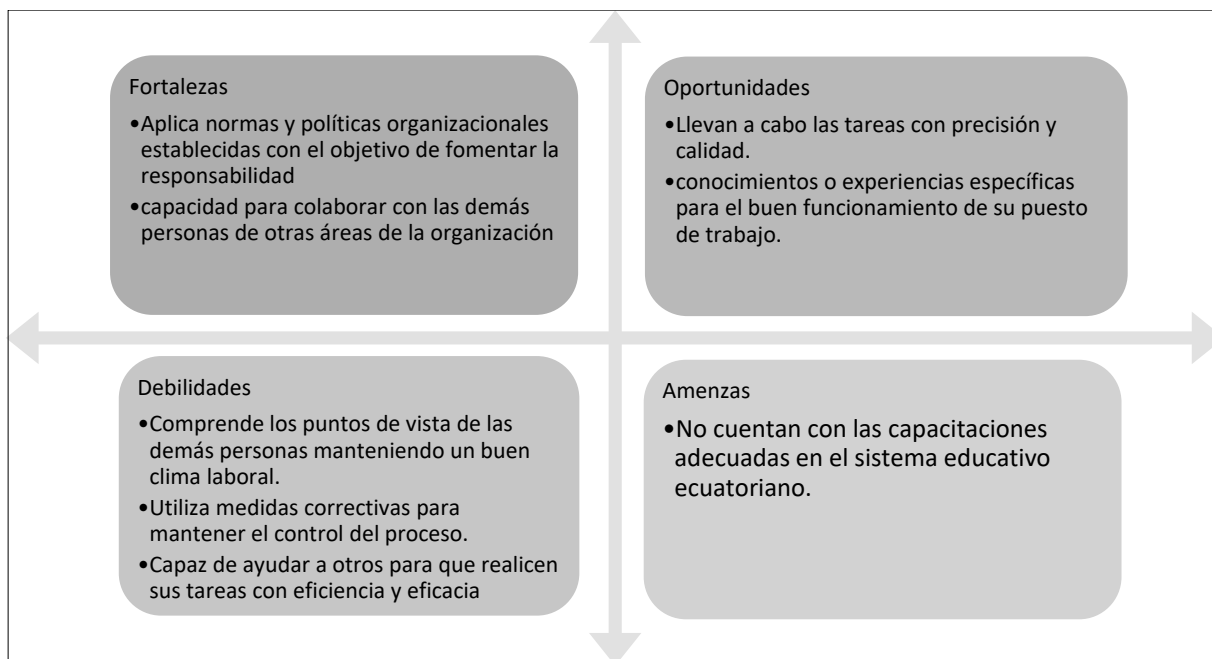


Figura 14. Análisis FODA de las competencias del personal Administrativo de la U.E.P.S.G.

Ponderación de las competencias de la Sección Administrativa de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”.

La ponderación de las competencias de los colaboradores, es decir de los docentes de las tres secciones de la Unidad Educativa, valores tomados de los resultados generales de la data elaborada para dar peso a cada uno de los criterios, conforme a las respuestas subjetivas de cada uno, en la tabla 35, se las organizó de acuerdo al formulario de preguntas validadas en escala Likert.

Tabla 35. Competencias de la sección administrativa

Adaptabilidad a los cambios del entorno.		Cuantitativo	Ponderación
1.	¿Tiene capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización o del puesto de trabajo?	4,41	4,36
2.	¿Transforma las habilidades en fortalezas con el objetivo de lograr las metas propuestas?	4,38	
3.	¿Modifica rápida y estratégicamente su conducta y la de su grupo para poder alcanzar objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio?	4,29	
4.	¿Propone, lleva a cabo y lidera las acciones de adaptación, haciéndola rápida y eficaz?	4,36	
Compromiso con la calidad de trabajo		Cuantitativo	Ponderación
1.	¿Tiene capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para tomar decisiones y alcanzar los objetivos del área?	4,45	4,41
2.	¿Tiene capacidad para administrar procesos con el fin de conseguir los resultados esperados?	4,36	
3.	¿Se compromete por mantenerse constantemente actualizado en los temas de su área para aportar soluciones y alcanzar los estándares de calidad?	4,29	
4.	¿Es un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo?	4,54	
Trabajo en equipo		Cuantitativo	Ponderación
1.	¿Tiene la capacidad para colaborar con las demás personas de otras áreas de la organización?	4,70	4,59
2.	¿Comprende los puntos de vista de las demás personas manteniendo un buen clima laboral?	4,50	
3.	Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos organizacionales.	4,49	
4.	Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos de su grupo de trabajo.	4,65	

Nota. Elaborado por Erika Arteaga; adaptado de Alles M (2013), p. 127-195.

De las encuestas realizadas a los trabajadores de la sección administrativa de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo” se obtuvieron los siguientes resultados, en donde el mayor porcentaje representa en la competencia de trabajo en equipo (4,59) y el mínimo en la competencia adaptabilidad en los cambios del entorno (4,36).

Ponderación de las competencias de los colaboradores de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”.

Tabla 36. Competencias docentes de las tres secciones

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN	Cuantitativo	Ponderación
1. ¿Tiene capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de sus actividades?	4,76	4,73
2. ¿Busca los recursos necesarios para lograr los objetivos?	4,76	
3. ¿Utiliza mecanismos de seguimiento de las tareas o acciones?	4,76	
4. ¿Utiliza medidas correctivas para mantener el control del proceso?	4,66	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Cuantitativo	Ponderación
1. ¿Tiene conocimientos o experiencias específicas para el buen funcionamiento de su puesto de trabajo?	4,77	4,72
2. ¿Tiene la capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias?	4,71	
3. ¿Es capaz de ayudar a otros para que realicen sus tareas con eficiencia y eficacia?	4,70	
RESPONSABILIDAD	Cuantitativo	Ponderación
1. ¿Tiene la capacidad para llevar a cabo las tareas con precisión y calidad?	4,78	4,76
2. ¿Tiene la capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito organizacional como fuera de ellas?	4,73	
3. ¿Se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad?	4,73	
4. ¿Aplica normas y políticas organizacionales establecidas con el objetivo de fomentar la responsabilidad?	4,81	
TRABAJO EN EQUIPO	Cuantitativo	Ponderación
1. ¿Tiene la capacidad para colaborar con las demás personas de otras áreas de la organización?	4,79	4,72
2. ¿Comprende los puntos de vista de las demás personas manteniendo un buen clima laboral?	4,64	
3. Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos organizacionales.	4,73	
4. Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos de su grupo de trabajo.	4,73	
Ponderación		4,73

Nota. Elaborado por Erika Arteaga; adaptado de Alles M (2013), p. 127-195.

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas a los docentes de las tres secciones de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo” se obtuvieron los siguientes resultados, en donde el mayor porcentaje representa en la competencia de responsabilidad (4,76) y el mínimo este compuesto por dos competencias: conocimientos técnicos y trabajo en equipo (4,72).

Una vez que se identificaron los factores que intervienen en el accionar diario de los docentes, dependiendo de las políticas institucionales establecidas, ya sean implícitas u orgánicas, reflejan que es necesario incentivar aquellas fortalezas y oportunidades encontradas, no obstante es relevante para este estudio enfocarse en las debilidades para proponer un plan

de mejoras o en este caso capacitaciones en los docentes que, les permita de alguna forma incrementar sus percepciones relacionadas al entorno, tal como se presenta a continuación:

Plan de capacitación para el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”

Una vez que se hallaron los factores que intervienen en las decisiones de la sección administrativa, dependiendo de las políticas internas, manual de funciones, reglamento interno y mecanismos de inclusión del Ministerio de Trabajo, reflejan que es necesario incentivar aquellas fortalezas y oportunidad encontradas, no obstante, es notable que, para este estudio, enfocarse en las debilidades para proponer un plan de mejoras que se tratara más adelante.

Propósito del Plan de Capacitación

El propósito del Plan de Capacitación de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo” es, de acuerdo a la evaluación realizada previamente y a sus resultados, incrementar en aquellos criterios que se obtuvo una calificación relativamente inferior al resto de componentes, aquellos aspectos que difieren en las personas que no les permite adaptarse a los cambios, a través de ampliar y actualizar sus conocimiento, provocar el cambio en las actitudes de los trabajadores hacia otros, proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y modos para el eficiente desempeño del trabajador; brindando un mejor “know how²”.

El plan de capacitación mira al futuro, respondiendo a la interrogante sobre aquellas circunstancias que se pueden presentar en unos años, siendo necesario así preparar a los colaboradores de la unidad y que alcancen los objetivos, para lograrlo, indirectamente se inyecta motivación y se impulsa a fortalecer conocimientos.

Objetivo General

Implementar un “Plan de Capacitación” a los colaboradores de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”.

Objetivos Específicos

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades en sus puestos de trabajo.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

² La locución nominal saber hacer, como parte del conocimiento procedimental, hace referencia al saber práctico que se obtiene al convertirse una persona o empresa en el objeto de una acción.

- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión

Metas del Plan de Capacitación

- Capacitar al 100% del personal que labora dentro de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”.

Tipo de capacitación

La capacitación que se usará para el personal administrativo y docentes de la Unidad Educativa, se lo realizará a través de una capacitación correctiva; la cual está orientada a solucionar problemas de desempeño y sus posibles soluciones a través de acciones de capacitación holística.

Modalidades de Capacitación

El perfeccionamiento propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Recursos

Se tendrá los recursos humanos, que lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

La participación activa del talento humano en la actualidad es vital importancia, pues depende de la evolución y de la competitividad, de una organización y por medio de la capacitación se rompen paradigmas para el logro continuo, y un aprendizaje participativo, en la tabla 37, se presenta una forma de llevar a cabo con esta argumentación.

Materiales

- Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la Unidad Educativa.
- Mobiliario, equipo y otros: está conformado por mesas de trabajo, pizarra, marcadores, equipo multimedia, internet y ventilación adecuada.
- Certificados de Participación: que avalen la asistencia de los colaboradores a las mismas.

Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución educativa, tal como se ve en la figura 37.

Tabla 37. Competencias de la sección administrativa

Nombre del curso	Team Building	Taller de Gestión Empresarial
Objetivos	Se centran en mejorar la relación interpersonal y la comunicación entre el personal de una compañía, incrementar el sentimiento de pertenencia a la organización y fomentar las habilidades de liderazgo y de trabajo conjunto en la resolución de problemas.	Conocer las tendencias actuales en la Gestión Empresarial. Comprender la necesidad de desarrollar el trabajo de administración basándose en los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos de la actividad de dirección acorde a las modernas tendencias en este campo. Analizar con un enfoque sistémico todos los elementos componentes de las modernas teorías de la dirección
Participantes	114	10
Método	Práctico, dinámico, desarrollo capacidad mental	Taller
Instructor	Consultora externa	Empresas capacitadoras ecuatorianas
Local	Cancha sintética de la U.E.P.S.G.	Externo
Tiempo de duración	8 horas	8 horas
Costos	5000 USD	1000 USD

Nota. Elaborado por Erika Arteaga.

Luego de realizar el plan de capacitación como gestión de Talento Humano, permitiendo que las personas accedan a los conocimientos impuestos por los adelantos tecnológicos y la globalización, lo que hace que los trabajadores estén en constante aprendizaje y que por medio de sus experiencias se logren los objetivos y metas de la Unidad Educativa, sin embargo, el personal requiere de la documentación que les avale sus conocimientos y experiencia.

7. Discusión

Es importante para la presente investigación conocer cuáles fueron los factores que llevaron a la creación de la unidad educativa, y que acontecimientos forjaron lo que hoy en día son la misión, visión, valores empresariales, propuesta metodológicas y evaluaciones que permiten la correcta administración de la misma, temas que se van a tratar a continuación:

Antecedentes

San Gerardo es una institución educativa que nace en la ciudad de Loja, hace más de 28 años, con la idea de formar niños y jóvenes con pensamiento crítico; esta visión despierta el interés de un grupo de hermanos que conformaron un equipo multidisciplinario para lograr que a lo largo del tiempo ven su objetivo materializado en cuanto a la educación de la población lojana (Pilco, 2022).

Con la finalidad de contribuir con la educación de los niños preescolares y escolares de la ciudad de Loja, se resuelve a crear el Centro Educativo “San Gerardo” en 1994, con un principio filosófico de integración y con alternativas pedagógicas que ayudaran al desarrollo de los educandos, estructurando consejos cognitivos, estimulando la creatividad, el desarrollo de actitudes positivas frente a la naturaleza y a los seres humanos, promoviendo la participación grupal, la solidaridad mediante diversas técnicas; pero sobre todo garantizando al niño su crecimiento y desarrollo en un ambiente de seguridad, libertad y amistad como condiciones indispensables para su realización como ser humano (Unidad Educativa Particular San Gerardo, 2022).

Según la información expuesta en la página web de la Unidad Educativa Particular San Gerardo (2022), en la nueva reforma curricular, la educación en general tiene mayor libertad, se puede trabajar activa y creativamente permitiendo una actitud más crítica y espontanea de los niños. Si se analiza el Método Montessori, se llega a entender que este no es tan nuevo como parece; además las necesidades del niño no han cambiado su base; pues el amor, respeto, tiempo es todo lo que necesita sin importar su raza, sexo, idioma o religión.

Los estudiantes de la Unidad Educativa (2022) son guiados en forma libre y democrática, es decir, tienen el derecho de debatir y discutir las actitudes negativas en grupo y con sus profesores. Grupos pequeños de trabajo; La importancia de que los grupos no sean numerosos, tiene como objetivo conservar la armonía y equilibrio del mismo, pues el compartir: proyectos, talleres, clases verdes (ecológicas) y juego libre, desarrolla en los niños un amplio sentimiento social.

Filosofía empresarial de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”

Misión

La misión de la Unidad Educativa (2022) es:

Brindar formación sistémica, bajo una concepción científica del mundo, con carácter humanista y solidario que conlleva a la convivencia armónica; basado en el trabajo en equipo, gestión académica, investigación educativa, innovación tecnológica, integrando servicios de asesoría, consultoría y cooperación pedagógica, para quienes se educan en la institución.

Visión

Por otro lado, la Unidad Educativa (2022) tiene como visión:

Constituirse en una institución educativa referente de excelencia académica e innovación tecnológica con enfoque a la conservación del medio ambiente, que promueva la formación integral de los estudiantes bajo los valores y principios de ética, pertinencia y compromiso social.

Valores Empresariales

Se conforman por un grupo de principios éticos y profesionales que los miembros de las organizaciones se comprometen a respetar durante toda la actividad, es por esto que San Gerardo se ha inclinado hacia los siguientes valores empresariales:

Excelencia: El rectorado cree en la excelencia, la promueve, la busca en toda la organización y no sólo participa, sino que se encuentra involucrada en su obtención.

Profesionalismo: Cada integrante del equipo de trabajo, imprime a sus funciones y tareas, responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, respeto, dedicación y esmero.

Espíritu de servicio: Cada miembro de la familia Geraldina, siente la satisfacción en ayudar y apoyar a los demás en sus necesidades, por el placer de ser útiles y hacer el bien a quien lo precisa.

Ética Profesional: El profesional debe ejercer sus funciones desde la más estricta honradez y fidelidad a los principios.

Trabajo en equipo: Todos van enfocados a alcanzar los objetivos institucionales, con cooperación y buena comunicación.

Sentido de identificación y pertenencia a la organización: valora y promueve en su personal el sentido de orgullo por los éxitos de la organización y su fidelidad y lealtad hacia la Institución, así como demuestra preocupación ante dificultades del colectivo.

La Unidad Educativa Particular San Gerardo, crea el instrumento en el que plasman la intención del proceso de enseñanza aprendizaje, principios filosóficos y pedagógicos basado en los principios de María Montessori (1909), es por esto que la definen de la siguiente manera:

Constituirse en una institución educativa referente de excelencia académica e innovación tecnológica con enfoque a la conservación del medio ambiente, que promueva la formación integral de los estudiantes bajo los valores y principios de ética, pertinencia y compromiso social, en virtud de esto se expone la propuesta metodológica en la siguiente figura 13, con el fin de dar a conocer cómo se organizan los grupos de trabajo.



Figura 15. Propuesta Metodológica.

Tomado de la Página Web de la U.E.P.S.G. (2022)(p.1), (<https://n9.cl/wn6zy>), adaptado por Erika Patricia Arteaga Pilco

Analizar la situacional actual de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021- 2022.

Una de las principales necesidades de la administración general de una organización, es conocer la situación actual de su compañía, pues la idea es tener un claro entendimiento del entorno de actuación, de las fortalezas y debilidades y las posibles mejoras que se pudieran adoptar para mejorar constantemente, este es un proceso que permitirá tener claro los pasos a seguir para lograr el éxito.

De acuerdo a lo anterior, en la Unidad Educativa se creó el departamento de Talento Humano, debido a la necesidad y crecimiento de la población, pues requiere tener un orden y seguimiento de los procesos relacionados con esta área; años anteriores se implementó la evaluación de 90 grados hacia los docentes de la institución, desde el año lectivo 2014-2015,

la Unidad Educativa Particular San Gerardo, realizaba la Evaluación de Desempeño únicamente a los docentes de las secciones de inicial, escuela y colegio con el fin de realizar mejoras continuas tanto en la pedagogía, manejo de grupo, adaptaciones curriculares, planificaciones y gestión educativa en general.

Es entonces que, para el desarrollo se utilizaba un formato preestablecido y realizado por el departamento de talento humano, en el cual costaba de las siguientes áreas: información general, evaluación de desempeño del docente (habilidades pedagógicas y didácticas, desempeño ocupacional, sociabilidad pedagógica, clima de trabajo), observaciones y firmas de aceptación. Las personas evaluadoras y evaluadas eran los docentes (se evaluaba de manera decente y ascendente), los coordinadores de área y jefes departamentales, para ello esta evaluación se realizaba cerca de la finalización del año lectivo, siendo única en dicho periodo.

Por otro lado, la Unidad Educativa Particular San Gerardo, creó el instrumento en el que plasman la intención del proceso de enseñanza aprendizaje, principios filosóficos y pedagógicos basado en los principios de María Montessori (1909), constituyéndose en una institución educativa referente de excelencia académica e innovaciones tecnológicas con enfoque a la conservación del medio ambiente, que promueva la formación integral de los estudiantes bajo los valores y principios de ética, pertinencia y compromiso social, en virtud de esto se expone la propuesta metodológica en la siguiente figura, con el fin de dar a conocer cómo se organizan los grupos de trabajo.

Como proyecto piloto, en el año lectivo 2017, se realizó la evaluación a los docentes por parte de los estudiantes únicamente en la sección colegio, teniendo en cuenta que los estudiantes evalúan conforme a la interacción diaria, constituyen el conjunto de actores beneficiarios de la labor docente, además ellos son la razón de ser de la Unidad Educativa, como sujetos-actores, mientras que las familias toman en cuenta los resultados de aprendizaje obtenidos. Dicho lo anterior, al comunicar la nota de la evaluación se firmaba un documento dando a conocer dicha calificación y se la archivaba, aclarando que a los mejores puntuados, se les entregaba un diploma de felicitación reconociendo de su buena labor.

En relación a lo anterior, a partir del año lectivo 2018 hasta la actualidad 2022, debido a la pandemia mundial del COVID 19, no se realizó la evaluación de desempeño, es entonces que, de acuerdo a los resultados obtenido en este periodo, se encontró que el 70% de los docentes contribuyeron de buena manera a la evaluación, en donde las autoridades fueron parte de los evaluadores, y también de los evaluados, aportando de tal manera a una mejora en las políticas internas, no obstante, el 23% restantes, que fueron los administrativos y de servicios generales no fueron parte de esta evaluación (Pilco, 2022).

Los resultados anteriores resaltan que la causa principal del problema fue la falta de una herramienta de evaluación para el personal, provocando el incumplimiento de objetivos, es decir el departamento de Talento Humano debe implementar un instrumento adecuado, el cual ayude al cumplimiento de metas y objetivos. En concordancia a esto, realizar una evaluación holística mediante la evaluación de 360 grados cumple con lo requerido por la Institución educativa.

Todo concuerda con lo expuesto por la evaluación de 360 grados, contribuye a la obtención de datos específicos por áreas de trabajo, en donde la original pretensión fueron trataron temas relacionados con esta herramienta como son las concepciones desde el punto de vista de otros autores como los son: Werther y Davis (2008), Chiavenato (2011), Baggini, Robles (2009), estableciendo así que, los objetivos que persigue, son los tipos de evaluaciones que emplea, a través de que métodos, así mismo, sugieren los procesos de evaluación y diseños de la evaluación idóneos para su ejecución.

Sin, embargo a pesar de los múltiples estudios, considero que esta evaluación tiene algunas limitaciones para lograr su adecuada aplicación, debido al celo de la información, una vez que se generaron resultados de la evaluación.

Realizar la evaluación de 360 grados a los colaboradores de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021- 2022

La evaluación de 360 grados es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, si bien es una evaluación conocida, su utilización no se ha generalizado, debido a que puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la Unidad Educativa como del personal que la integra, en donde ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones (Alles M. A., 2010),

El objetivo principal de la evaluación de 360 grados, fue percibir el conjunto de retroalimentaciones que se brindan sobre las competencias tanto personales como profesionales del cargo, en donde para la preparación, la organización da a conocer de manera estratégica y cuidadosa la aplicación de esta herramienta para la medición del desempeño a través de la elaboración del formato y escala Likert, diseñado con un alto grado de representatividad tanto de la realidad como de las necesidades organizacionales a fin de lograr efectividad de los resultados una vez obtenidos, aplicando efectivamente la evaluación siendo el departamento de Talento Humano el responsable de seleccionar a los evaluadores quienes proporcionaron la información profunda, objetiva, para obtener resultados, útiles para hacer promociones de puesto, planes de capacitación, generar planes de vida y carrera, obtener evidencia objetiva del desempeño de la persona con el fin de tomar acciones sobre promociones, desarrollo incrementos salariales, ampliación de responsabilidades e incluso la

desvinculación. Es la etapa “clave” ya que puede ser vista como un regalo por parte del evaluado, ayuda a crecer al profesional personal y profesionalmente (Gernuk, 2016).

Para Trespacios et al. (2005), las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo

Para las aplicaciones de las evaluaciones, mediante las encuestas serán empleadas como un medio que permitirá realizar numerosos gráficos y análisis comparativos, de la siguiente manera: autoevaluación versus la opinión de los pares, autoevaluación versus la opinión de los colaboradores, autoevaluación versus la opinión de los jefes o un nivel superior, autoevaluación.

Al presentar los resultados de la aplicación de la evaluación de 360 grados, se comprueba que no solamente el colaborador es evaluado por el líder de su área, sino por todas las partes con las que se ve involucrado en sus actividades. Es así que permiten contar con una visión más completa, que va más allá de tan solo una o dos opiniones. Al recibir feedback de múltiples fuentes, se obtiene un panorama integral, para que cada trabajador pueda comprender las áreas que necesita desarrollar.

Identificar las necesidades de capacitación, fortalezas y debilidades de los colaboradores de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021-2022.

Para cumplir con el último objetivo diseñado se ejecutó la ponderación de las competencias de los colaboradores, es decir de los docentes de las tres secciones de la Unidad Educativa, valores tomados de los resultados generales de la data elaborada para dar peso a cada uno de los criterios, conforme a las respuestas subjetivas de cada uno, en la tabla 37, se las organizó de acuerdo al formulario de preguntas validada en escala Likert.

Teniendo en cuenta que de acuerdo a la autora Martha Alles (2017), la evaluación de desempeño por competencias a través de esta evaluación, implica analizar y evaluar las competencias de una persona dentro del período evaluado, por lo tanto, se deberá comparar una conducta con la correspondiente definición de la competencia en la Unidad Educativa, es decir en su día a día, en esta investigación se tomaron en cuenta cuatro competencias.

Es así que, una vez que se hallaron los factores que intervienen en la decisiones de la sección administrativa, dependiendo de las políticas internas, manual de funciones, reglamento interno y mecanismos de inclusión del Ministerio de Trabajo, reflejan que es necesario incentivar aquellas fortalezas y oportunidad encontradas, no obstante es notable que para este estudio, enfocarse en las debilidades para proponer un plan de mejoras o en

este caso capacitaciones en los docentes que, les permita de alguna forma incrementar sus percepciones relacionadas al entorno.

Dicho lo anterior, es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea o proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información, la organización de los docentes de las tres secciones, habla sobre la capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de sus actividades, la sección inicial el 3% contestó a veces, el 32% casi siempre y el 65% siempre, sumando 100%. Al contrario, en la sección escuela el 1% contestó a veces, el 17% casi siempre y el 81% siempre, dando como resultado final el 100%; y en la sección colegio el 5% contestó a veces, el 13% casi siempre, el 82% siempre, dando un total de 100%.

La herramienta de evaluación se analizó cuantitativamente mediante la escala Likert (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1986), no obstante, también se toma en cuenta la relación de frecuencias con las conductas de Martha Alles, pues el método tiene aspectos favorables, en donde requiere de mayor tiempo procesamiento mediante una base de datos, que determinaron en su la ponderación de los componentes en una suma total de los evaluados.

En la apertura de los grados expuesto en las obras de Martha Alles (2017) y de Chiavenato (2011), la competencia se califica de acuerdo a la escala que se implementó en el procesamiento de datos, en donde el investigador entiende que la competencia se manifiesta según la descripción, es finalmente que para el presente estudio las competencias en general estuvieron en un grado de evaluación (4-5), el resultado final será igual a lo observado, encontrándose en un grado A.

Finalmente se reconoce, que la evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, si bien es una evaluación conocida y utilizada no se ha generalizado, ni puesto en práctica, debido a que requiere de un gran compromiso entre sus partes, reconociendo el verdadero valor de las personas. Es así que en la Unidad Educativa, que existen las directrices o guías establecidas, para que se cumplan los objetivos de la empresa; las políticas y reglas se puede encontrar en documentos como el manual de políticas y procedimientos, el manual de operaciones, los manuales de procesos y procedimientos, entre otros, los cuales fomentan la responsabilidad.

Plan de capacitación para el personal docentes de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”

La participación activa de talento humano es fundamental, debido a que del departamento depende el desarrollo y la competitividad de las organizaciones y la ruptura de

paradigmas a través de la formación, esto para el logro continuo y el aprendizaje participativo. La gestión del talento, por su parte, debe permitir el acceso al conocimiento generado por el avance tecnológico y la globalización.

Es entonces que, de acuerdo a los resultados de la aplicación de la evaluación de 360 grados, se construye una exploración crítica de las competencias de la sección administrativa de la Unidad Educativa “San Gerardo”, muestra en la figura 15 el análisis FODA, considerando las respuestas de los cuestionarios:

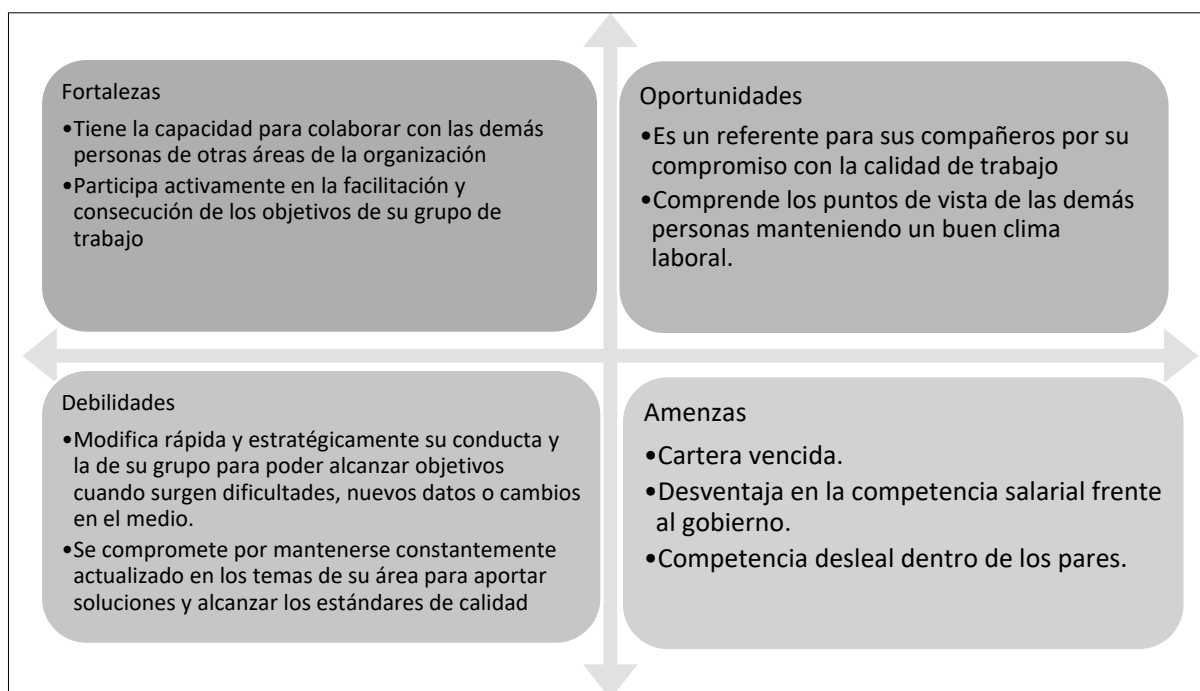


Figura 16. Análisis FODA de las competencias del personal Administrativo de la U.E.P.S.G.

Seguidamente, es importante también analizar a través de un segundo en las competencias de los docentes de la Unidad Educativa “San Gerardo” encontrar, se plantea el siguiente análisis FODA (Figura 16), de acuerdo a los hallazgos en la planta docente.

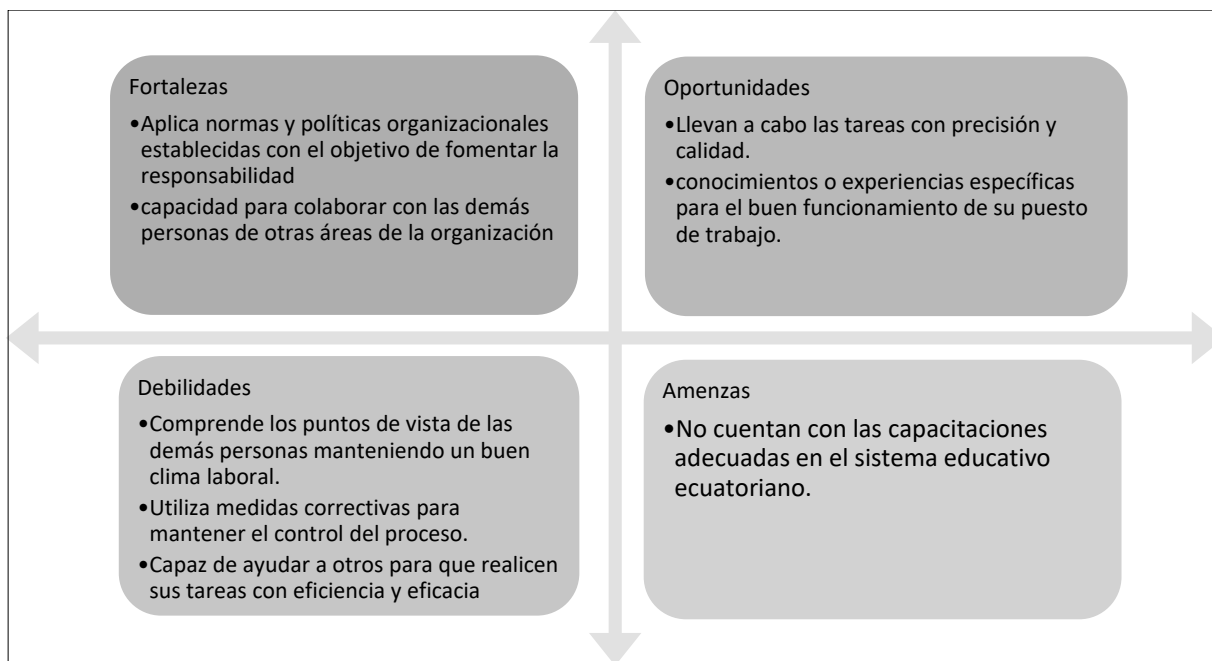


Figura 17. Análisis FODA de las competencias del personal docente de la U.E.P.S.G.

Lo que hace que el personal aprenda de manera continua y a través de su experiencia para alcanzar las metas y objetivos del sector educativo, sin embargo, el personal necesita documentación que sustente sus conocimientos, para tal efecto se presentan recomendaciones de formación docente en la tabla 37 de acuerdo al plan de establecimiento de estándares promedio más bajo, es decir, adaptabilidad a los cambios ambientales.

Una vez que las actividades planificadas estén en marcha, los docentes podrán mejorar las relaciones y aumentar el sentido de pertenencia, lo que va de la mano con la rendición de cuentas, dado que todos están de acuerdo con los resultados de la encuesta. La mayoría de las personas aplican normas y políticas organizacionales diseñadas para promover sus responsabilidades.

Por otro lado, la inversión en la capacitación al personal de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo” se verá reflejado en la satisfacción y empatía que muestren sus colaboradores luego del proceso, además la constante preocupación por parte de la institución por mejorar al personal en su preparación y actualización académica aseguran que brinden una educación de calidad.

8. Conclusiones

Para analizar la situacional actual de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021- 2022, se lo consiguió mediante la recopilación de información sobre las evaluaciones realizadas en años anteriores por el departamento de Talento Humano, en donde las autoridades se mostraron predispuestas al estudio con el objetivo de mejorar su gestión, encontrando así la necesidad de la implementación de una evaluación acorde a sus necesidades y políticas institucionales, en donde se base en la interpenetración y colaboración en todo las funciones de y áreas que hacen a la unidad educativa única y vanguardista entre sus pares.

Desde el año lectivo 2018 hasta la actualidad 2021, se encontró que no se ha realizado la evaluación de desempeño, debido a la pandemia mundial del COVID 19, por lo tanto, el realizar la evaluación de 360 grados a los colabores de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021- 2022, resultó un medio para conseguir información actualizada de su trabajo y el rendimiento de sus colaboradores, además de socializar la nueva forma en la que los colaboradores y docentes van a ser evaluados y autoevaluados desde el respeto y busca de progreso para la posteridad.

Mediante la aplicación de la evaluación de 360 grados se puedo identificar las necesidades de capacitación, fortalezas y debilidades de los colabores de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021-2022, en donde los trabajadores de la sección administrativa de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo” obtuvieron los siguientes resultados, en donde el mayor porcentaje representa en la competencia de trabajo en equipo (4,59). Mientras que de la en los docentes de las tres secciones de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo” se obtuvieron que el mayor porcentaje representa en la competencia de responsabilidad (4,76), incrementando así el sentimiento de pertenencia a la organización.

Finalmente, la presentación del plan de capacitación refleja que es ineludible estimular aquellas fortalezas y oportunidad encontradas, no obstante, es relevante para este estudio enfocarse en las debilidades para proponer capacitaciones en los docentes que, les permita de alguna forma incrementar sus percepciones relacionadas al entorno, y entender que la relación entre planta docente y sección administrativa debe ser recíproca, para que el clima laboral pueda adaptarse a los diferentes escenarios que se conforman dependiendo de factores externos, como la covid-19.

9. Recomendaciones

Los trabajadores que están en nómina debido al artículo 42 numeral 33 del Código del Trabajo (Asamblea Nacional, 2009) determina que el empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, es del 4% del total de trabajadores de cada empresa o patrono persona natural, Sin embargo es preferible no tomarlos en consideración para evaluación de desempeño, pues ellos no están en condiciones de poder realizar el cuestionario con los componentes de esta evaluación, o a su vez realizar una evaluación diferenciada para este grupo.

Elaborar un manual actualizado de las competencias y funciones de los colaboradores de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”, con el fin de evaluar en un futuro por funciones del cargo, dando la posibilidad de proponer un plan de capacitaciones específicos a las necesidades o debilidades que reflejen en los resultados, además de poder incentivar las potencialidades.

Inculcar en los colaboradores el pensamiento de que la evaluación del desempeño es para mejorar, y evitar criterios negativos sobre el mismo, es decir no generar temor en el proceso, ni sobre los resultados como medio para sancionar de alguna manera, por su resultado.

Se debe tener en cuenta que las auditorias por parte del Ministerio de Educación, están directamente relacionadas al número de capacitaciones que se estipulan en los planes anuales de cada institución, para que de esta forma la evolución sea un instrumento de predicción y proyección para cumplir con objetivos instituciones.

Es importante que los resultados del presente trabajo de evaluación sean socializados con el personal del Unidad Educativa, con el fin de inculcar este procedimiento como un punto de referencia personal para que busque la mejora también desde las percepciones personales, teniendo en cuenta que, si se desconoce si se está mejorando, no se podría implementar innovaciones.

10. Bibliografía

- Asamblea Nacional. (2009). *Código de Trabajo*. QUITO: Poder Legislativo. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/insercion-de-personas-con-discapacidades/#:~:text=El%20art%C3%ADculo%2042%20numeral%2033,en%20relaci%C3%B3n%20con%20sus%20conocimientos%2C>
- Aguilar, E., & Sastre, M. (2016). Dirección de Recursos Humanos: Un Enfoque Estratégico. En S. y. Aguilar, *Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=6439
- Alajo, S., & Yáñez, M. (2017). *Modelo de Evaluación de Desempeño de Talento Humano de las Cooperativas de Ahorro y crédito del segmento tres del cantón Latacunga*. Latacunga: Universidad de Latacunga. Obtenido de <https://1library.co/document/y6xn9loy-modelo-evaluacion-desempeno-talento-cooperativas-credito-segmento-latacunga.html>
- Alguero, M., & Grau, C. (2002). La formación de los Recursos Humanos: Un requerimiento clave y estratégico en las organizaciones actuales. *FACES*, 22. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:G0O8eOsl0yEJ:https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo%3Fcodigo%3D2483098&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Construyendo_Talento.html?hl=es&id=dqVsdH8hhX8C&redir_esc=y
- Alles, M. (2013). Diccionario de Competencias: la trilogía. *Granica*, 258. Obtenido de https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%A1Da_Tomo_I_Martha_Alles
- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A. Obtenido de <https://www.amazon.com/-/es/MARTHA-ALICIA-ALLES/dp/9506419329>
- Alles, M. (2021). *Evaluaciones múltiples*. Ediciones Granica. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecautpl/206262>

- Alles, M. A. (2010). *Evaluación por desempeño, evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecautpl/66695>
- Blanco, N., & Alvarado, M. (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Scielo*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000300011
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Cengage Learning Editores S.A. Obtenido de https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_de_recursos_humanos_16a_ed._scott_
- Bucardo, A., Saavedra, M., & Camarena, M. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *SUMA DE NEGOCIOS*, 98-107. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000154>
- Cabral, J. (03 de junio de 2013). *RR.HH: Formación del Personal*. Obtenido de Escuela de organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Chaparro, G., Romero, L., Rincon, E., & Jaime, L. (2008). Evaluación de desempeño. *Redalyc*, 13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3222/322227496013.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: MacGrawHill. Obtenido de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Coindreau, R. (07 de enero de 2022). *Evaluación 360 Grados: Guía Completa para Aplicarlas en 2022*. Obtenido de Integratec: <https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>
- Correa, V. E. (13 de mayo de 2022). Rectora de la UEPSG. (E. P. Pilco, Entrevistador)
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Education.
- Gernuk. (7 de junio de 2016). *youtube*. Obtenido de Gernuk : https://www.youtube.com/watch?v=N0-4ZcF-MP8&list=RDQMGpcV-8dGlzk&start_radio=1
- Gibson, J. (1996). *Organizaciones Comportamiento, estructura y procesos* (13era ed.). México: McGrawHill. Obtenido de

https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_estructura_y_procesos

Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja. (2019). *Municipio de Loja*. Obtenido de Unidad Municipal de Loja:

https://www.loja.gob.ec/files/image/dependencias/Turismo/mapa_turistico_loja.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: MacGraw-Hill. Obtenido de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2017/03/Metodologia-de-la-Investigacion.pdf?msclkid=5fa7d329d0a111ecba44508f8115364b>

<https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2017/03/Metodologia-de-la-Investigacion.pdf?msclkid=5fa7d329d0a111ecba44508f8115364b>

Hernández, R., Mendoza, P., S, M., & Cuevas, A. (2019). *Metodología de la investigación para bachillerato*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=10650>

Ignacio, M. (11 de marzo de 2021). *Capacitación*. Obtenido de Universidad Virtual de América: <https://univia.info/capacitacion/>

López, F. O., Luna, D., Luna, E., Luna, W., & Alpizar, R. (2023). Sistema de evaluación docente mediante el modelo 360 grados y el portafolio electrónico. *Articulo de Revision Pedagogica*. Obtenido de <file:///C:/Users/eriki/Downloads/Art%C3%ADculo%20360.pdf>

Luft, J. (1992). *Introducción a la dinámica de grupos: Los pequeños grupos y su rol en la práctica social y educativa*. Barcelona: HERDER. Obtenido de <https://www.amazon.com/-/es/Joseph-Luft/dp/8425408342>

Malhotra, N. (2008). *Investigacion de mercados* (quinta ed.). México: Pearson Education. Obtenido de

<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf>

Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-2ed-Jaime-Maristany.pdf>

Mnisterio de Relaciones Laborales. (2013). *Manual de buenas practicas para la inclusin de personas con discapacidad*.

- Montessori, M. (1909). *Educación para un nuevo mundo*. Obtenido de <https://cursos.tienda/blog/wp-content/uploads/2019/12/Manual-del-metodo-Montessori.pdf>
- Noe, R., & Mondy, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON EDUCATION. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=UkWaAvHmBswC&printsec=copyright&hl=ES&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- OCDE. (2019). Resultados de TALIS 2018 (volumen I): Docentes y líderes escolares como aprendices permanentes. (P. d. OCDE, Ed.) OCDE, 220. Obtenido de <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/biblioteca/talis-2018-results-volume-i-teachers-and-school-leaders-as-lifelong-learners>
- Pereira M., F., Gutiérrez G., S. P., Sardi H., L., & Villamil P., M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 38. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>
- Pilco, V. (13 de mayo de 2022). Rectora de la UEPSEG. (E. P. Pilco, Entrevistador)
- Ramírez, J. (enero de 2007). *Determinación de la necesidad de capacitación del supervisor*. Obtenido de Maracaibo: <https://www.monografias.com/trabajos55/capacitacion-del-supervisor/capacitacion-del-supervisor>
- Richard, S. (2002). *Mercadotecnia* (primera ed.). México: Cecsca (Compañía Editorial Continente). Obtenido de <https://www.casadellibro.com/libro-mercadotecnia/9789702402473/879468>
- Robles, P. (2009). Evaluación de desempeño laboral. *ACADEMIA*, 7. Obtenido de https://www.academia.edu/15107796/Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_Laboral
- Rodríguez, I. (2017). *Evaluación del Desempeño*. Madrid: INCADE. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/24119>
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditora. En Chinchilla, *Diseño de la Evaluación del desempeño del personal* (pág. 9). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf>

- Simn Dolan, R. V. (2007). *La Gestion de los Recursos Humanos* . Madrid: Mc Graw Hill.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: Mc.Graw Hill.
 Obtenido de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Stufflebeam, D., & Shinkfiel, A. (1987). *Evaluación Sistemática*. Mexico: Peidos. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/323346062/STUFFLEBEAM-Daniel-y-SHINKFIELD-Anthony-Evaluacion-sistematica>
- Trespalacios Juan, V. R. (2005). *Investigacion de mercados*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning. Obtenido de <https://www.marcialpons.es/libros/investigacion-de-mercados/9788497323772/>
- Unidad Educativa Particular San Gerardo. (2 de 05 de 2022). *Unidad Educativa Particular San Gerardo*. Obtenido de Pagina Web Oficial de UEPSG: <http://www.sangerardo.edu.ec/main/public/>
- Weber, M. (1864-1920). *Introducción a Max Weber*. Berlín: alcoberro. Obtenido de <http://www.alcoberro.info/>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (6ta ed.). México: MacGrawHill. Obtenido de https://www.academia.edu/13281568/Administracion_de_Personal_y_Recursos_Humanos_William_b_Werther_6ta_Edicion_PDF_1
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman. (1986). Las consecuencias conductuales de la calidad del servicio. *Jornal Marketing*, 31-46. Obtenido de https://www.academia.edu/17155812/The_Behavioral_Consequences_of_Service_Quality

11. Anexos

Anexo 1. Entrevista a la Rectora de la Unidad Educativa San Gerardo



Ficha de Entrevista

Entrevistado: Mgs. Violeta Pilco Correa.

Entrevistador: Lcda. Erika Arteaga Pilco.

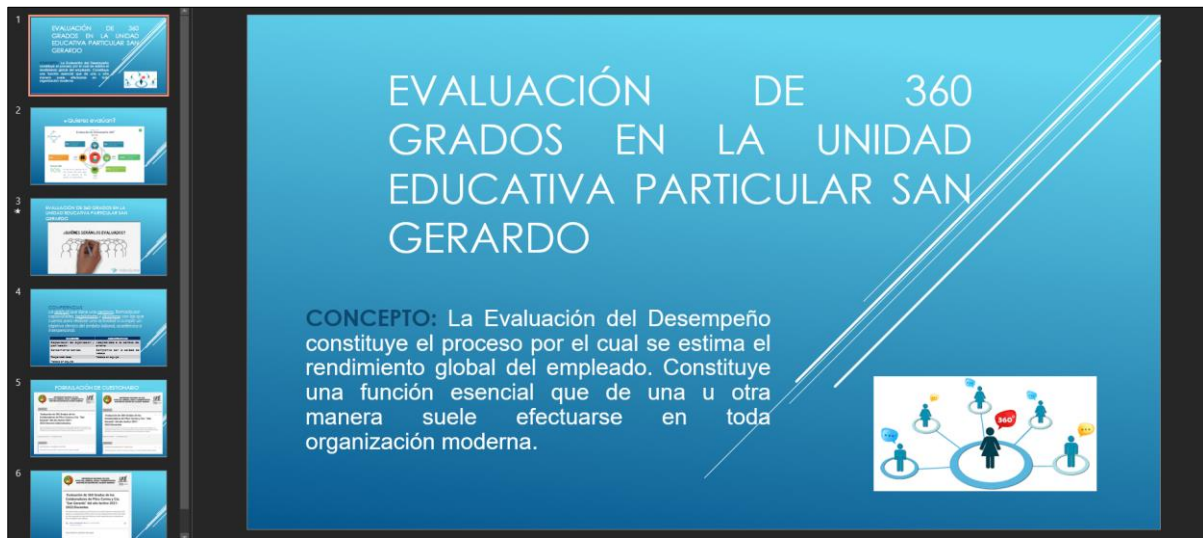
Fecha: 13 de mayo del 2022

Se destaca que la causa principal del problema es la falta de una herramienta de evaluación para el personal provocando el incumplimiento de objetivos, es decir el departamento de Talento Humano no cuenta con un instrumento adecuado, el cual ayude al cumplimiento de metas y objetivos.

Preguntas de Investigación


- ¿En qué año se creó el departamento de Talento Humano en la Unidad Educativa?
- ¿Con que objetivo se creó este departamento?
- ¿Existe una herramienta para la evaluación de los Colaboradores de Pilco Correa y Cía. San Gerardo?
- ¿Por qué cree que es importante tener una herramienta para medir el desempeño de los trabajadores dentro de su puesto de trabajo?
- ¿Están delimitadas las funciones de los colaboradores de Pilco Correa y Cía. "San Gerardo"?
- ¿Cree usted que tener un organigrama, ayuda a la empresa educativa a delimitar funciones y tareas dentro de cada cargo?
- ¿Cuál es el desempeño laboral de los colaboradores de Pilco Correa y Cía. "San Gerardo"?
- ¿Cuenta San Gerardo con un manual de Funciones?
- ¿Como se realizaron las primeras evaluaciones al personal de la Unidad Educativa?
- ¿Se tomó en cuenta a todos los trabajadores de Pilco Correa para la primera evaluación de desempeño?
- ¿Como afectó la pandemia a la evaluación del desempeño del personal?
- ¿Cree usted que la evaluación del personal, ayuda a mantener a las personas en puestos claves dentro de la empresa?

Anexo 2. Inducción para la Evaluación de 360 grados en la Unidad Educativa San Gerardo




EVALUACIÓN DE 360 GRADOS EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR SAN GERARDO


CONCEPTO: La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.



Anexo 3. Cuestionario del personal administrativo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Unidad de Educación a Distancia y en Línea

Sección 1 de 4

Evaluación de 360 Grados de los Colaboradores de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021-2022/Sección Administrativa

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene como objetivo aplicar la evaluación de 360 grados a los miembros de Pilco Correa y Cía. San Gerardo del Año Lectivo 2021-2022, por favor, responda con toda sinceridad, pues, de ello dependerá que los resultados de esta investigación sean objetivos.

Correo *

Correo válido


Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)

Por favor seleccione su nombre como evaluador.


Desplegable

1. Pilco Correa Diego Fernando	X
2. Ramirez Tene Karla Janina	X
3. Chamba Rueda Nely Noemi	X
4. Calderon Correa Luis Israel	X
5. Arteaga Pilco Erika Patricia	X
6. Pilco Correa Betty Cecilia	X
7. Salazar Chavez Tania Elizabeth	X
8. Granda Abendaño Daniela Del Carmen	X
9. Orellana Toro Andrea Cecibel	X
10. Rodriguez Ponce Jose Daniel	X

Anexo 4. Cuestionario a los Docentes: Inicial



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



UNL
Unidad de
Educación a Distancia
y en Línea

Sección 1 de 3

Evaluación de 360 Grados de los Colaboradores de Pilco Correa y Cía. "San Gerardo" del año lectivo 2021-2022/Docentes Inicial

Estimado docente, la presente encuesta tiene como objetivo aplicar la evaluación de 360 grados a los colaboradores de Pilco Correa y Cía. San Gerardo del Año Lectivo 2021-2022, por favor, responda con toda sinceridad, pues, de ello dependerá que los resultados de esta investigación sean objetivos.

Correo *

Correo válido

Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)


111

SELECCIONE EL DOCENTE EVALUADOR (SU NOMBRE)


Desplegable

1. Pilco Correa Rosa Lucia	X
2. Paladines Bravo Tatiana De Los Angeles	X
3. Quizhpe Quizhpe Maria Jose	X
4. Torres Torres Cecilia Del Carmen	X
5. Torres Rojas Jessica Jacqueline	X
6. Cajamarca Falcon Rosario Alexandra	X
7. Flores Paz Aracelly Abigail	X
8. Marquez Barrera Roger Fabricio	X
9. Castillo Ruiz Juliana Elizabeth	X
10. Ayala Quizhpe Johanna Elizabeth	X
11. Maldonado Chamba Lula Rodrigo	X
12. Reich Stern Astrid Helga Monika	X
13. Pilco Correa Violeta Eugenia	X
14. Marquez Barrera Daniel Alexander	X
15. Quezada Vargas Romel Leonardo	X
16. Añadir opción	

Anexo 5. Cuestionario a los Docentes: Escuela



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



UNL
Unidad de Educación a Distancia y en Línea

Sección 1 de 5

Evaluación de 360 Grados de los Colaboradores de Pilco Correa y Cía. "San Gerardo" del año lectivo 2021-2022/Docentes Escuela

Estimado docente, la presente encuesta tiene como objetivo aplicar la evaluación de 360 grados a los colaboradores de Pilco Correa y Cía. San Gerardo del Año Lectivo 2021-2022, por favor, responda con toda sinceridad, pues, de ello dependerá que los resultados de esta investigación sean objetivos.

Correo *

Correo válido


Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)

SELECCIONE EL DOCENTE EVALUADOR (SU NOMBRE)


Desplegable

1. Arteaga Pilco Stephanie	X
2. Montaña Ordoñez Janeth Alexandra	X
3. Quizhpe Quizhpe Adriana Jacqueline	X
4. Sozoranga Benitez Martha Lucia	X
5. Gualan Quizhpe Victoria Patricia	X
6. Yopez Bravo Jose Manuel	X
7. Sozoranga Benitez Monica Soledad	X
8. Torres Torres Deysi Elizabeth	X
9. Delgado Valverde Sandra Paola	X
10. Lluma Lluman Olga Beatriz	X
11. Arizaga Ordoñez Rosa Fernanda	X

Anexo 6. Cuestionario a los Docentes: Colegio



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Unidad de
Educación a Distancia
y en Línea

Sección 1 de 5

Evaluación de 360 Grados de los Colaboradores de Pilco Correa y Cía. "San Gerardo" del año lectivo 2021-2022/Docentes Colegio

Estimado docente, la presente encuesta tiene como objetivo aplicar la evaluación de 360 grados a los colaboradores de Pilco Correa y Cía. San Gerardo del Año Lectivo 2021-2022, por favor, responda con toda sinceridad, pues, de ello dependerá que los resultados de esta investigación sean objetivos.

Correo *

Correo válido

Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)

SELECCIONE EL DOCENTE EVALUADOR (SU NOMBRE)

Desplegable

1. Agila Salazar Gabriela Alejandra	X
2. Aguilar Betancourt Julia Patricia	X
3. Alvarado Macas Veronica Isabel	X
4. Arteaga Ochoa Sandra Estefania	X
5. Arteaga Pilco Stephanie	X
6. Camacho Cañar Vilma Paola	X
7. Carrion Pilco Patricia Elizabeth	X
8. Cartuche Toledo Ruth Del Cisne	X
9. Cumbicus Hidalgo Jazmin Lilet	X
10. Fernandez Trelles Ricardo Efrain	X
11. Iñiguez Carrion Juliana Elizabeth	X

Anexo 7. Certificación Celta



Juan Pablo Ordóñez Salazar
CELTA-Certified Teacher

Certificación de traducción al idioma inglés

Juan Pablo Ordóñez Salazar.
CELTA-certified Teacher

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés, del Resumen de Tesis titulado: APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS A LOS COLABORADORES DE PILCO CORREA Y CIA. "SAN GERARDO" DEL AÑO LECTIVO 2021-2022, de autoría de la estudiante Erika Patricia Arteaga Pilco, con número de cedula 1103020697, egresada en la carrera de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifico en honor a la verdad y autorizo a la interesada, hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Loja, lunes 12 de diciembre del 2022

Juan Pablo Ordóñez Salazar
DNI: 110302069-7
CELTA - CERTIFIED TEACHER

Anexo 8. Árbol de problemas

