



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

Diagnóstico y propuesta de mejora del proceso de evaluación del desempeño dentro del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES).

SUSTENTADO POR:

Ammy Gisselle Lanza Córdova

Suanny Janina Avilez Paz

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.

MARZO 2017

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**



FACULTAD DE POSTGRADO

Diagnóstico y propuesta de mejora del proceso de evaluación del desempeño dentro del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES)

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:

Ammy Gisselle Lanza Córdova

Suanny Janina Avilez Paz

Resumen

El presente trabajo final de graduación proveerá información significativa que permitirá al Instituto herramientas para perfeccionar la operatividad de los colaboradores y así satisfacer las necesidades tanto individuales como institucionales, ayudando al organismo a detectar al personal con potencial de desarrollo, conocer debilidades y fortalezas, permitiendo así efectuar propuestas o estrategias para la superación y eliminar las fallas detectadas. Además, de dar respuesta a como se debe evaluar al personal docente y administrativo de un instituto de investigación. Por otra parte, para la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), el trabajo que se realizará será útil ya que le suministrará tanto a los facilitadores, así como a los futuros estudiantes y tesis, información actualizada, incrementando así el material de apoyo y contenido temático existente. Así mismo, a todos los futuros profesionales en el área de Recursos Humanos le será indispensable adquirir previamente conocimientos amplios de las diferentes áreas de esta carrera; es por ello que el presente trabajo permitirá a sus autoras obtener mayores destrezas en la evaluación de desempeño y el desarrollo de un plan de capacitación.

Palabras claves: Capacitación, Desarrollo, Evaluación, Desempeño y Operatividad.



FACULTAD DE POSTGRADO

Diagnosis and proposal to improve the performance evaluation process within the Institute for Economic and Social Research (IIES)

NAME OF TEACHERS:

Ammy Gisselle Lanza Córdova

Suanny Janina Avilez Paz

Abstract

This master's thesis will provide significant information allowing the Institute to improve the contributor's operability and by doing this, satisfying individual and institutional needs, helping the organization to detect the personnel's potential, by knowing their weaknesses and strengths, as well, allowing to perform strategies or propositions in order to overcome and eliminate certain detected failures. In addition, answering how to evaluate the proper way the teaching and administrative staff on a research institute. On the other hand, regarding the Central American Technological University (UNITEC), the work to perform will be useful supplying updated information to facilitators, future students and thesis students, increasing the existent supporting material and thematic content. At the same time, it will be essential for all future Human Resources experts to acquire previous knowledge about the multiple areas of this career; it is therefore this work will enable their authors to obtain greater capabilities regarding performance evaluation and the training plan development.

Palabras claves: Training, Development, Performance, Evaluation and Operability.

DEDICATORIA

El presente trabajo final de graduación, se lo dedicó a mi padre, Alex Eduardo Lanza Zavala, el cual ha sido mi apoyo incondicional, luchando incansablemente por sacar adelante a sus hijos y quien hasta el día de hoy no me ha dejado sola. Gracias padre por toda tu consideración y amor, porque sin tu apoyo este sueño no hubiese sido posible. *Por: Ammy Lanza*

El siguiente trabajo de investigación lo dedico a Dios, por ser la fuerza integral, que además de darme la fortaleza para sobreponerme a las adversidades de la vida, es la fuente de mi inspiración, revelación e inteligencia. A los mentores de la Universidad por la aplicación y abnegación para impartir sus conocimientos y, consecuentemente construirse en la herramienta de Dios para edificar una nueva visión en el educando; así mismo agradezco a mis compañeras de maestría, quienes, a pesar de las circunstancias, logramos aceptar este desafío de cambios en nuestra forma de pensar y actuar. De igual forma, se lo dedico a mi familia quienes siempre son mi apoyo moral, emocional al entenderme y brindarme su comprensión incondicional, que solamente lo hacen las personas que tienen en su interior la naturaleza misma de nuestro señor Jesucristo. *Por: Suanny Avilez.*

AGRADECIMIENTO

Existen tantas personas a quienes agradecer, pero primeramente quiero agradecer a nuestro Señor Jesús, por abrir las puertas para que yo pudiese cursar esta maestría y por darme la sabiduría y el entendimiento. Seguidamente, a mi novio Rubén David Folgar, por su apoyo y comprensión en esto dos años de trabajo arduo. También, quiero agradecer a mi madre Nolvía Córdova, por alentarme cuando sentí desmayar y por último a mi hermano Joenn Eduardo Lanza, quien me llena de inspiración para seguir adelante. Gracias porque son y serán parte fundamental en mi vida.

Por: Ammy Lanza

A Dios: Por la oportunidad que me dio de tener el privilegio de formarme como una profesional y demostrarme con su amor que todo es posible si estoy agarrada de la mano de Él. A mi papá Devir Avilez: La persona que más admiro en mi vida. Porque me ha dado la mejor herencia la cual ese el estudio y la oportunidad de formarme y poder llegar a ser profesional en la vida. Porque con su ejemplo de responsabilidad, honestidad, perseverancia y rectitud me dio las fuerzas de seguir adelante y culminar esta etapa de mi vida. Gracias por su amor, apoyo incondicional y este gran regalo de vida y éxito.

A mi mamá Sarahi Paz: Mi ejemplo a seguir como mujer. Porque con su gran corazón y nobleza me inspira a querer ser cada día como ella. Agradezco todas sus bondades y sacrificios hacia mí. Porque es mi fortaleza, la admiro y amo con todo mi corazón. A mis hermanos Debir y Kevin Avilez: Porque con su amor y apoyo incondicional, me demostraron que juntos podemos salir adelante en familia. A mi novio Onil Escalante: Por su amor y apoyo incondicional durante estos 2 años de carrera, así mismo por ser la persona que me alienta a seguir adelante y nunca rendirme en cada meta y reto que me propongo. A mis catedráticos: Mis mentores. Porque cada conocimiento que inculcaron en mí, ayudó a que cada día fuera descubriendo mi vocación y me ayudaron a cerciorarme que el Post grado que elegí es mi pasión y la mejor elección de vida que he podido hacer. ***Por: Suanny Avilez.***

ÍNDICE

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. Introducción	16
1.2. Antecedentes del problema.....	17
1.3. Definición del problema.	18
1.4. Objetivo General.....	19
1.4.1. Objetivos específicos.....	19
1.5. Justificación.....	20
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	21
2.1. Análisis de la situación actual.....	21
2.2. Teoría de Sustento	24
2.2.1 Análisis de las metodologías.....	24
2.2.2 Antecedentes de metodologías.....	31
2.2.2.1. Antecedentes Históricos de la Evaluación del Desempeño.	31
2.2.2.2. Antecedentes Históricos de la Capacitación.....	34
2.2.3 Análisis crítico de las metodologías.....	38
2.2.4. Proceso de evaluación del desempeño.....	45
2.2.4.1. Objetivo Fundamental.....	46
2.2.4.2. La responsabilidad de la evaluación del desempeño.....	47
2.2.4.3. Actores del proceso.....	49
2.2.4.4. Beneficios: jefes, subordinados e Institución.....	50
2.2.4.5. Factores importantes a tomar en consideración.....	51
2.4. Conceptualización.....	51
2.5. Instrumentos utilizados	53
CAPITULO III. METODOLOGÍA	55
3.1. Metodología 1, Evaluación del Desempeño 360°	55
3.1.1. Tipo de investigación.....	55
3.1.2. Diseño de la investigación	56
3.1.3. Población y Muestra	57

3.1.4. Técnicas e instrumentos de medición	57
3.1.5. Proceso de Evaluación del Desempeño 360°	68
3.2. Metodología 2. Proceso de Capacitación y Desarrollo en la Institución.	69
3.2.1. Tipo de Investigación	69
3.2.2. Diseño de la investigación	70
3.2.3. Población y Muestra	71
3.2.4. Técnicas e instrumentos de medición	71
3.2.5. Proceso de Capacitación	72
IV. RESULTADOS y ANÁLISIS	74
4.1. Antecedentes de la Institución	74
4.1.1. Breves Descripción Histórica	74
4.1.2. Productos y Servicios que ofrece la Institución	75
4.2. Proceso Actual	76
4.2.1. Descripción de los procesos.....	76
4.2.2. Análisis del Personal.....	77
4.3. Método de medición a ser aplicado	78
4.3.1. Justificación	78
4.3.2. Resultados.....	80
4.4. Análisis de Resultados.....	80
4.4.1. Diagnostico	80
4.4.2. Evaluación del Desempeño 360°	94
4.5. Propuesta de Mejora	95
4.5.1. Manual de Evaluación del Desempeño y Plan de Capacitación	95
4.5.2. Proceso de la Evaluación de Desempeño 360°	99
4.5.3. Flujograma Evaluación del Desempeño 360°	104
4.5.4. Capacitación	105
4.5.4.1. Políticas de Capacitación	105
4.5.5. Proceso del diseño de Capacitación y Desarrollo en la institución.....	110
4.5.6. Flujograma del Proceso de Capacitación.....	118
4.6. Implementación de los Cambios.....	118
4.6.1. Cronograma de aplicación y Responsables de Ejecución.....	118
4.7. Propuesta de Mejora Continua.....	122

4.7.1. Análisis de Costo – Beneficio, sobre la automatización del proceso de Evaluación del Desempeño	122
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
5.1 Conclusiones.....	125
5.2. Recomendaciones	126
BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS	129
GLOSARIO	159

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 -----	156
Tabla No. 2 -----	156
Tabla No. 3 -----	157
Tabla No. 4 -----	157
Tabla No. 5 -----	157
Tabla No. 6 -----	158
Tabla No. 7 -----	158
Tabla No. 8 -----	159
Tabla No. 9 -----	159
Tabla No. 10 -----	160

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1-----	81
Figura No. 2-----	82
Figura No. 3-----	84
Figura No. 4-----	85
Figura No. 5-----	86
Figura No. 6-----	87
Figura No. 7-----	89
Figura No. 8-----	90
Figura No. 9-----	91
Figura No. 10-----	93

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DENTRO DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES (IIES).

1.1.Introducción

El área de Recursos Humanos dentro de una Institución es vivo y dinámico, decide el manejo de otros recursos como los físicos, materiales o económicos; su misión se orienta a conservar y acrecentar la experiencia, habilidades, conocimientos y destrezas de los colaboradores de una organización para beneficiar con esto a ellos mismos, las Instituciones y a la sociedad. Cabe destacar, que actualmente están orientados hacia las nuevas tendencias de la administración que son conocidas también como gestiones del talento humano.

Con ello los gestores de Recursos Humanos se valen de procesos administrativos tales como planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar, cuyo fin es la aplicación de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de los colaboradores y buscar aprovechar al máximo el potencial del personal de manera positiva, motivo por el cual hoy más que nunca son considerados esenciales para las nuevas tendencias de administración.

En lo que respecta a la evaluación del desempeño, esta es la técnica que permite mejorar la interacción del colaborador y la Institución para lograr un

beneficio mutuo, recogiendo, comprobando, compartiendo, ofreciendo y utilizando información relacionada a sus labores obtenidas de y sobre las personas, con el ánimo de mejorar su rendimiento en el trabajo, aumentando la productividad y facilitando el progreso hacia nuevas estrategias institucionales.

Cabe mencionar, que la evaluación de desempeño permite medir los logros del colaborador frente a los objetivos planteados por la Institución, ayudándole así a la Institución a cumplir con la estrategia planteada además de la adquisición de las destrezas, competencias y el cumplimiento de los criterios de desempeño actual.

1.2. Antecedentes del problema

Para efectos de este trabajo final de graduación se seleccionó al Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES). En el cual mediante entrevistas informales realizadas a la Dirección y colaboradores se dio a conocer que el método de evaluación de desempeño que se aplica a cada uno de los colaboradores del Instituto, presenta actualmente algunas debilidades.

Cabe aclarar, que al personal docente investigador no se le aplica una evaluación del desempeño actual, es más un control de si el colaborador cumplió con el trabajo asignado.

Es por ello que el presente trabajo pretende responder y aportar información al sector profesional y empresarial en relación a la siguiente pregunta: ¿Cómo la falta de una evaluación del desempeño afecta el rendimiento del personal docente y administrativo del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales? Los antecedentes descritos en los siguientes párrafos y la investigación acerca de los principales problemas derivados de la falta de una Evaluación del Desempeño dan sustento al planteamiento del problema del presente trabajo final de graduación.

1.3. Definición del problema.

En la actualidad, la evaluación del desempeño que se le aplica a cada uno de los colaboradores (personal docente y administrativo) del Instituto, es un método que presenta debilidades. Puede inferirse que esta falta de evaluación del desempeño, con frecuencia ha generado inconformidad por parte de los colaboradores; la cual ha afectado el clima laboral originando diversos problemas, como ser: conflicto entre empleado y patrono, bajo rendimiento laboral y desmotivación del personal; además, de interferir en el cumplimiento de los objetivos como unidad.

Asimismo, para poder efectuar a futuro la aplicación de la evaluación del desempeño es necesario principalmente detectar la situación actual en la que se encuentra el Instituto, a fin de poder solventar la problemática que impide el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la ya mencionada Institución.

De dicho problema, es de donde se desprenden las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es la situación actual en materia de evaluación del desempeño del personal docente y administrativo del Instituto?
- ¿Cuáles son los beneficios de aplicar la evaluación del desempeño al personal docente y administrativo a un Instituto de investigación?
- ¿Cómo beneficia la aplicación de un manual de evaluación del desempeño en el rendimiento del personal docente y administrativo del Instituto?

1.4. Objetivo General.

Contribuir a la implementación de un adecuado proceso de evaluación del desempeño dentro del Instituto de Investigaciones Económicas y Social para mejora el rendimiento laboral del personal y cumplir con los objetivos estratégicos del mismo.

1.4.1. Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual en materia de evaluación de desempeño del personal docente y administrativo del Instituto.
- Determinar los beneficios de la aplicación de la evaluación de desempeño al personal docente y administrativo del Instituto.

- Proponer un manual de evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento del personal docente y administrativo del Instituto.

1.5. Justificación.

La aplicación de la evaluación de desempeño dentro de cualquier Institución puede generar, gracias a sus resultados, retroalimentación positiva o negativa al colaborador.

Cuando es positiva puede implementarse desde planes de carrera hasta ascensos, mejoras salariales o rotación de puestos interna, ajustado a las políticas institucionales. Por otra parte, cuando la retroalimentación es negativa se constituye en un insumo para determinar las necesidades de enseñanza, pudiendo inclusive ser soporte o justificativo para el despido del personal no calificado, entre otras medidas, lo cual puede tener una incidencia en la motivación de los empleados para el desempeño de sus funciones generando así un clima organizacional más estable y armonioso.

La evaluación del desempeño proveerá información significativa que permitirá al Instituto herramientas para perfeccionar la correcta operatividad de los colaboradores y así satisfacer las necesidades tanto individuales como institucionales, ayudando al organismo a detectar al personal con potencial de desarrollo, conocer debilidades y fortalezas, permitiendo así efectuar propuestas o estrategias para la superación y eliminar las fallas detectadas.

Adicionalmente, dará respuesta a como se debe evaluar al personal docente y administrativo de un Instituto de Investigación el cual sería un avance positivo en materia de evaluación de desempeño para una unidad de investigación.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Análisis de la situación actual

La situación actual de crisis económica de la nación ha aumentado el interés de las instituciones y organizaciones en el estudio de investigación de la eficiencia y el desempeño laboral. Sin embargo, esto ha ocasionado una resistencia que ha ido menguando por parte de los colaboradores, los cuales en momentos de dificultad política y económica, el colaborador lo asocia como un efecto negativo, tal es el caso de Honduras en el 2009, cuando se dio el golpe de estado, generó una resistencia a las evaluaciones y las reacciones asociadas a ellas por parte del colaborador generando un retraso en la implementación del sistema de evaluación, a causa de encontrarse inmersas las instituciones en procesos de reorganización y reestructuración.

En situaciones políticas y económicas como la actual es aún más importante tomar en consideración el nuevo marco de la administración pública, la evaluación del desempeño se ha vuelto un factor crucial para observar la importancia y ver el impacto que el colaborador tiene dentro de una Institución, pero más sobre aquellas

que son creadas con el fin de suplir una necesidad dentro de una nación, como es el caso de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), la cual tiene como visión:

Somos una Universidad estatal y autónoma; responsable constitucionalmente de organizar, dirigir y desarrollar el tercer y cuarto nivel del sistema educativo nacional. Nuestro ámbito de producción y acción científica es universal. Nuestro compromiso es contribuir a través de la formación de profesionales, la investigación y la vinculación universidad-sociedad al desarrollo humano sostenible del país y por medio de la ciencia y la cultura que generamos, contribuir a que toda Honduras participe de la universalidad y a que se desarrolle en condiciones de equidad y humanismo, atendiendo la pertinencia académica para las diversas necesidades regionales y el ámbito nacional. (Tecnología, 2014)

Y con base a la visión que actualmente tiene la UNAH y en pro del cumplimiento de los compromisos contraídos los cuales hacen referencia a la formación de profesionales, la investigación y la vinculación resulta de suma importancia definir mecanismos oportunos para la evaluación del desempeño dentro de la Institución, la cual debe agilizar procesos y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y a su vez implementar estrategias en pro de reducción de costos, volviéndose un factor determinante el evaluar la gestión de cada colaborador con el fin de optimizar su recurso más valioso, el recurso humano.

Y por la importancia que representa el recurso humano dentro de la Institución es necesario contar con un sistema de evaluación del desempeño y un plan de capacitación acorde a las necesidades de la misma, además que sirvan para disminuir los diversos problemas que se han generado y que impactan primeramente en la toma de decisiones, ya que, no se cuenta con un mecanismo de control que permita contar con información fidedigna y oportuna, es por ello que en

afirmación con (Martha, 2006) quien indica que la toma de decisiones “son útiles y necesarias para tomar decisiones y remuneraciones” (p.27). Se ampara que el sistema de evaluación del desempeño y plan de capacitación no solo son necesarios si no también indispensables para una Institución de tan gran magnitud.

Asimismo, en segunda instancia, pero no menos importante el notorio bajo rendimiento de los colaboradores dentro del IIES, lo cual está generando un retraso en el avance de los proyectos de investigación y demás y en concordancia con (Martha, 2006) quien afirma que “la evaluación del desempeño sirve para mejorar el rendimiento del empleado” (p. 28). Es trascendental desarrollar un plan de capacitaciones, debido a que es el medio por el cual el colaborador puede convertir las debilidades en fortaleza.

Por otro lado, la mayoría del personal del IIES desconoce la estrategia y los objetivos Institucionales, producto de no contar con un cuadro de mando integral (CMI), y de no contar con una evaluación del desempeño que mida su rendimiento en función de sus actividades asignadas o para el caso de los docentes investigadores, la carga académica.

Además, la Universidad no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño para el personal docente investigador. Por lo tanto, y siendo la UNAH una Institución de gran magnitud se ha considerado tomar como caso de estudio al

Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (FCEAC).

Por tal razón, el presente marco teórico pretende describir y definir la importancia y el valor agregado que provee una efectiva evaluación del desempeño y un plan de capacitaciones las cuales aportaran un mejoramiento en el rendimiento laboral de los colaboradores del IIES.

2.2. Teoría de Sustento

2.2.1 Análisis de las metodologías

Esta investigación se realizó en el Instituto de Investigación Económico y Social (IIES) que actualmente no tienen un proceso específico para evaluar el desempeño de su personal docente investigador, pero si administrativo, el cual es proporcionado por la Secretaria Ejecutiva de Desarrollo de Personal (SEDP). Es por ello, que se sugirió implementar el método de evaluación del desempeño de 360°, el cual por su amplio enfoque en donde evalúa el jefe, el par y el subordinado, brinda a la Institución y al colaborador un amplio resultado sobre cuáles son las debilidades y fortalezas.

Asimismo, el personal del IIES enfrenta diversos desafíos en el cumplimiento de los objetivos del instituto, estos objetivos pueden resumirse en la

búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del personal y los intereses de la institución. En términos concretos, el principal desafío del personal del instituto es lograr el mejoramiento permanente de la institución, haciéndola más eficiente y eficaz.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial al evaluar el desempeño del Instituto, obteniendo información para la toma de decisiones. Además, de contar con un proceso formal de evaluación del desempeño y capacitación que permitan al Instituto evaluar sus procedimientos en materia de recursos humanos como ser: el proceso de reclutamiento y selección, el proceso de inducción y un proceso de capacitación y desarrollo hacia colaboradores, para lo cual se requiere información concreta y documentada proveniente del proceso de evaluación del desempeño.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre el personal docente y administrativo del IIES se ha determinado que las principales contribuciones serán las mencionadas a continuación:

a) Captación de personal.

- Revisión y valoración de los criterios de selección.
- Determinar las debilidades existentes entre las personas originarias de una selección específica.
- Definir las necesidades de Capacitación, tanto a nivel personal como de forma colectiva.

b) Motivación.

- Contribución eficaz para servir como medio de valoración cuantitativo.

c) Capacitación y Desarrollo.

- Análisis y definición de objetivos para el desarrollo de planes de acción.
- Solución de problemas del clima laboral.
- Obtención de datos para el desarrollo de un plan de carrera.

d) Comunicación.

- Plan de comunicación efectiva para desarrollar un diálogo constante entre el patrono y colaborar.

e) Adaptación al Puesto de Trabajo.

- Facilitación de transiciones laborales.
- Obtención de información sobre aspiraciones a largo plazo del personal.
- Integración del trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

f) Descripción de Puestos.

- Análisis de las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisión de los objetivos previstos en cada puesto de trabajo.

A estos efectos, se deberá tener presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser planteado como un examen anual, ni un procedimiento para juzgar ni sancionar. Si no, como estrategia para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones interpersonales en el Instituto, eliminando así los problemas más comunes en la evaluación del desempeño que (Martha, 2006) los enumera así: “Carencia de normas, criterios subjetivos o poco realistas, falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador, errores del evaluador, mala retroalimentación y comunicación negativa” (p. 29).

Asimismo, los resultados brindados por la aplicación de estas metodologías serán útiles para el Instituto y las instituciones concernientes, ya que, le darán una referencia más extensa respecto a la aplicación de la evaluación del desempeño y el plan de capacitación.

1 Evaluación 360° grados

Es una de las evaluaciones más completas que se han creado, ya que, permite al colaborador recibir retroalimentación de diferentes enfoques como ser: pares, subordinados (si se da el caso), jefe, clientes que para el caso de la unidad de investigación serían los docentes y estudiantes de la UNAH.

Asimismo, (Davis & Keith, 2008) lo define como: “Evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto con el trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo además del supervisor” (p. 328).

Pero, al igual que todo sistema de evaluación, la evaluación 360° tiene sus ventajas y desventajas las cuales, (Idalberto, 2007) clasifica de esta manera:

Ventajas

1. El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
2. La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
3. Complementa las iniciativas de calidad total, les da importancia a los clientes internos / externos y al equipo.
4. Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores puede haber concepciones y prejuicios.
5. La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Desventajas

1. El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
2. La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
3. Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
4. El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
5. Las personas pueden tomar a juego o se puede coludir, invalidando así la evaluación de otras.

Se consideran, las ventajas y desventajas que el sistema de evaluación del desempeño 360° brinda, y se encuentra que es un sistema de evaluación es muy completo. Pero a su vez por ser necesario el desarrollo del mismo mediante un sistema informático, se vuelve costoso, además, de la capacitación que exige.

2. Capacitación

Tomando en cuenta que la capacitación es un proceso de vital importancia se puede definir como: “un conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones, y

recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios”. (Obregon Martin, de la Torre, Diaz Dou, & Perez Rodriguez, 2008)

De igual manera, de acuerdo con la conceptualización que afirma que la necesidad del colaborador antecede a la capacitación en sí, la cual es motivada por el desconocimiento, el querer saber, aprender y luego hacer, para desarrollar el potencial en el ambiente profesional.

Werther (2008) afirma que los beneficios a nivel del personal e institucional son:

Beneficios para los docentes y personal administrativo del Instituto.

- Ayuda a la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y al desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líder y mejora las aptitudes comunicativas.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios para la Institución.

- Mantiene la competitividad de la Institución.
- Incrementa la rentabilidad.

- Mejora el conocimiento del puesto y de la Institución en todos los niveles.
- Eleva la moral.
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen.
- Mejora la relación patrono-subordinado.
- Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
- Promueve el desarrollo del personal.

En la actualidad la capacitación del recurso humano es una de las respuestas a la necesidad que tiene la Institución de contar con un personal calificado y productivo, ya que, beneficia y actualiza los conocimientos del personal con nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan la eficiencia de cada uno.

Del mismo modo, la capacitación del personal debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional, a la vez que brinda beneficios a la Institución.

2.2.2 Antecedentes de metodologías

2.2.2.1. Antecedentes Históricos de la Evaluación del Desempeño.

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

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

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

Tiempo después, Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales. No obstante, la

moderna psicología industrial no podía iniciarse mientras la psicología general no se integrará como ciencia experimental. (Grados J. A., 2012)

Fue Wilhelm Wundt quien, en el año 1879, fundó el Leipzing. Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana. La calificación de méritos permaneció estancada durante algunos años, y fue hasta los inicios del presente siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a la problemática dentro de la industria.

Fue así como Winslow Taylor, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”.

Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción.

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

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

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

De cualquier manera, es necesario señalar que su uso no está lo suficientemente adaptado al análisis de la problemática de las relaciones humanas en la empresa, sino que se orienta hacia aspectos de tipo administrativo y ello frena su difusión desde el punto de vista psicosocial. (Grados J. A., 2012)

2.2.2.2. Antecedentes Históricos de la Capacitación.

Es importante mencionar de qué manera trabajaban las personas en tiempos remotos y como se dieron los principios indicios del entrenamiento, esto se puede

observar por ejemplo en los monumentos arquitectónicos como ruinas o pirámides. Estos permiten concluir que para su construcción intervinieron personas con diferentes oficios, como pintores, escultores, carpinteros y arquitectos.

En la Antigüedad la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales, y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando la ejecución de los oficios o actividades y de esta forma es como se entrenaba a familias completas y se especializaban en algún oficio o actividad.

Los gremios constituyen la primera forma del concepto de una empresa y estas a su vez dan origen a las agrupaciones de trabajadores. Estos se crearon para proteger los intereses de los trabajadores, y hoy en día se conocen como sindicatos y con ellos surgieron reglamentaciones como la cantidad y la calidad del trabajo que debía ejecutar el trabajador tomando en cuenta el sistema de remuneración.

Estos a su vez se conformaban con grupos de personas con intereses en común, ayudándose entre sí. Para que se pudiera conformar un gremio era necesaria la participación de tres elementos:

- Maestro: El que transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.
- Aprendices: Quienes recibían el entrenamiento proporcionado por el maestro sin recibir una retribución económica.

- Oficiales: Los que ya habían recibido algún tipo de entrenamiento aun cuando no habían desarrollado habilidades para desempeñar un oficio con eficiencia. (Grados J. A., 2002) p. 2.

Conforme el tiempo paso los mercados se fueron expandiendo, por lo tanto, se requirió más maquinaria y materiales, y esto a su vez propicio una mayor inversión por parte de los maestros. Con esto nació la necesidad de parte de los trabajadores de instalar talleres propios y esto hizo que hubiera trabajadores especializados.

Cabe mencionar, que la capacitación se constituyó más que como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y el status social de artesanos y comerciantes.

Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó en la incorporación de objetivos y métodos, es decir se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad, teniendo a su cargo una parte del proceso de fabricación a realizar. Lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. Esto fue lo que provocó la Revolución Industrial junto con los problemas de los obreros y la explotación de los mismos.

A medida que los empresarios fueron adquiriendo mayor crecimiento y desarrollo para sus empresas, fueron entrenando a los trabajadores no solo en las actividades que realizaban sino en diversas actividades y así es como empiezan a participar más en los procesos que se llevan a cabo.

La industrialización los llevo al cambio en los objetivos y métodos y esto a su vez provocó una gran demanda en la mano de obra capacitada para el manejo de maquinaria nueva.

Posteriormente a partir de la Primera Guerra Mundial se tuvo que entrenar a las personas no solo en actividades que realizaban, sino en distintos tipos de actividades y sobre todo en las bélicas. En esta etapa la mujer desempeño un papel muy relevante en la industria, debido a que los hombres jóvenes y en edad productiva partieron a la guerra.

En consecuencia, “la capacitación se transformó de nuevo ya que las jornadas de trabajo sufrieron un cambio pues había toque de queda, la producción disminuía y surgió la necesidad de elaborar productos clandestinos” (Grados J. A., 2002, pág. 2).

“En esta etapa se utilizó la primera prueba de inteligencia (Army – Beta) para incrementar la eficiencia, se desarrolló en Estados Unidos de América una fórmula

que se conoce como el método de los 4 pasos: explicar, demostrar, ejecutar y verificar” (Grados J. A., 2002, pág. 2).

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías.

2.2.3.1. Barreras en el sistema de evaluación de desempeño.

Se analiza que a pesar de las ventajas que proporciona un sistema de evaluación del desempeño, no garantizan su éxito. Antes de emprender un diseño o implementación deben considerarse algunas barreras o dificultades por las que los sistemas de evaluación del desempeño podrían no funcionar:

- Falta de apoyo en el sistema de evaluación.
- Falta de motivación en los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas.
- Falta de acuerdo previo entre evaluador y evaluado en los resultados.
- Expectativas no realistas acerca de la medida objetiva y cuantificable o criterios de medida que no contemplan resultados cualitativos.
- Mala utilización de los resultados de la evaluación a efectos de retribución, formación, promoción y otras decisiones en el ámbito de desarrollo de recursos humanos.
- Problemas técnicos y de comunicación inherentes al sistema.

2.2.3.2. Criterios de evaluación.

Se puede definir que, para asegurar su apropiación por parte de la institución, un indicador de evaluación de desempeño debe ser sencillo y expresar la realidad que mide. Un mismo indicador puede expresar significados y criterios diversos, dependiendo de lo que se quiera medir y de los elementos que se desee incluir en el análisis.

De igual forma, la evaluación del desempeño también se puede abordar desde distintas perspectivas. La visión tradicional sobre la cual se han construido los indicadores es sobre la dimensión de la eficacia y eficiencia.

Se comprobó que: la eficacia se relaciona con la teoría implícita. Dicha teoría presenta un conjunto de medidas de diseño e implementación (como realizar la intervención, a quienes focalizar, durante qué periodo de tiempo, en qué localidades, etc.), las cuales pretenden alcanzar ciertos objetivos o resultados. Por lo tanto, los indicadores de eficacia miden si la intervención alcanzó los cambios que se requieren y generó un grado de cumplimiento de los objetivos predeterminados. (Social., 2003, pág. 26)

Con relación a este concepto Knill y Lenschow (2003): proponen tres dimensiones que son relevantes: el grado en el cual la autoridad tiene capacidad para tomar decisiones, el nivel en el cual estas decisiones se implementan y la medida en la cual se alcanzan los objetivos pretendidos o en su caso se resuelven los problemas que se presentan.

Asimismo, se incluye una cuarta dimensión que es importante, se refiere a la capacidad de hacer inteligibles las decisiones, es decir, de plantear y entender los problemas y las opciones disponibles. Por ejemplo, es importante establecer prioridades, separar los aspectos técnicos de un asunto, de otros elementos de orden económico y político que pueden estar involucrados en la toma de decisiones, etc. Como se puede observar, este criterio de evaluación del desempeño comprende el proceso o las distintas fases de la decisión.

Cabe mencionar, que la legitimidad interna de la organización se manifiesta en la capacidad para generar adhesión, representatividad, inclusión, consistencia y respaldo de los miembros, interesados o beneficiarios (positivos y negativos) de la asociación y, más específicamente, a las decisiones tomadas por la autoridad de la organización. Sin embargo, la legitimidad es un concepto ambiguo.

Schmitter (2001) define la legitimidad desde un punto de vista que intenta ser genérico para abarcar distintos ámbitos donde la legitimidad puede o no estar presente, como: “Una expectativa compartida entre actores en un arreglo de poder asimétrico, de manera que las acciones de aquellos que gobiernan son aceptadas voluntariamente por los gobernados, porque éstos están convencidos de que las acciones de los primeros están sujetas a normas pre-establecidas” (p. 2).

Se finaliza con que: “la eficacia del instituto, en función de los diferentes tipos y niveles de capacidades que la caracterizan, puede verse afectada por sus grados o ausencia de legitimidad y viceversa” (Luna & Tirado, 2005, pág. 65).

2.2.3.3. Evaluación del desempeño 360°

El sistema de evaluación del desempeño 360°, resulta ser el más indicado para la gestión pública, ya que brinda fácil identificación de las fortalezas y debilidades que una Institución posee. Además, de que la evaluación del desempeño 360°, propone información relevante sobre los resultados obtenidos por el empleado a lo largo del periodo evaluado.

Asimismo, el modelo centrado en los resultados (Aldana, 2003) lo define como: sigue el aforismo “por sus obras los conoceréis”. No interesa que sea el maestro en sí, sino cual es el producto de su labor” (p. 32).

Efectivamente, en una evaluación por resultados lo que se persigue es ver el producto generado por la correcta gestión del colaborador. También, el Comité Interministerial (CIMGP) lo define como: “Evaluar la gestión implica medir sistemáticamente, sobre una base continua en el tiempo, los resultados obtenidos por las principales unidades o departamentos de una Institución y comparar dichos

resultados con lo deseado o planificado, a fin de evaluar la eficiencia y productividad” (Publica, 1996).

Del mismo modo, la utilización idónea de la evaluación del desempeño proveerá un proceso de aprendizaje continuo que permitirán refinar el recurso humano e institucional para avanzar los objetivos hacia el cumplimiento de la misión y el plan estratégico.

2.2.3.4. La importancia de la evaluación del desempeño en la estrategia.

El papel que desempeña el colaborador en esta nueva era se ha vuelto fundamental para las instituciones, ya que, uno de los retos principales que tiene la gestión de recursos humanos es conocer el valor agregado que aporta cada colaborador a la Institución. Además, de que se asegura el logro de los resultados esperados encaminados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En afirmación con Bryson que: “La evaluación como técnica administrativa ayuda a mejorar la gestión porque produce información necesaria para identificar y entender las causas de los logros y los fracasos o problemas del desempeño individual y colectivo, dentro de un contexto de planeación estratégica” (Bryson, 1988).

Y en razón de, las Instituciones deben contar con un sistema de evaluación del desempeño, donde se permita observar al empleado los logros obtenidos y las dificultades para el cumplimiento de los mismos, pero más en aquellas unidades que son parte del marco estratégico de una Institución como lo es el IIES, quien es

la encargada de las líneas de investigación de la facultad mismas que se acoplan con las de la UNAH, además, de la transmisión del conocimiento puro a estudiantes y docentes. Generando beneficios para la Institución como:

1. Calificar los objetivos y metas de la unidad al que pertenece el empleado / colaborador.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la Institución y la Unidad de Investigación.
3. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
4. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
5. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre planes de carrera, promociones y remuneraciones.
6. Contribuir a mejorar la comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
7. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias. (Werther, William B., 2008, pág. 306)

2.2.3.5. La importancia de la capacitación y el desarrollo en la Institución.

Es de vital importancia mencionar, que el desarrollo de los recursos humanos es una función importante en la administración del capital humano que consiste no solo en la capacitación, sino también, en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de Capacitación y Desarrollo.

Se considera que la capacitación desarrolla actividades diseñadas para impartir conocimientos y habilidades necesarias a los empleados para sus puestos actuales.

Por otro lado, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque a largo plazo.

“Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que esta cambia y crece” (Monda R. & M., 2005, p. 203).

2.2.3.6. El valor agregado que da la evaluación del desempeño.

Si bien es cierto, un sistema de evaluación del desempeño no garantiza el mejoramiento inmediato de una unidad, pero su viabilidad recae en la fomentación de una cultura orientada a los resultados. Lo cual vuelve más responsable a los empleados por sus resultados y a su vez los resultados brindan un diagnóstico de necesidades de capacitación, lo cual permitirá hacer la brecha más corta entre lo que la unidad busca y lo que el colaborador necesita; apoyando así el desarrollo profesional.

Además, de fomentar un clima institucional armonioso y el trabajo en equipo, también se destaca una administración más transparente la cual va en apoyo a la legislación actual de la Republica de Honduras.

2.2.4. Proceso de evaluación del desempeño.

Se puede afirmar que, los sistemas de evaluación del desempeño constituyen una herramienta básica para el desarrollo de las personas en cualquier institución.

“La evaluación permite el aprendizaje, el control y la aplicación de medidas correctivas para abordar situaciones problemáticas o para desarrollar el potencial de los empleados” (Ariza Montes & Morales Fernández, 2015, pág. 101).

Por tal razón, se puede definir que la evaluación no constituye un fin en sí mismo. Sino un medio para mejorar la gestión de personas y la competitividad de las instituciones. En cuanto al contenido que se evalúa, pueden distinguirse los resultados, las competencias e incluso el nivel de compromiso.

Sastre y Aguilar (2003) afirman que “los comportamientos evaluados son los que las personas tenderán a desarrollar en mayor medida. Por último, en cuanto al método, hay que considerar quien evalúa (autoevaluación, heteroevaluación o feedback 360), como se evalúa (entrevistas, cuestionarios, etc.) y cuando se evalúa (horizonte temporal)” (Ariza Montes & Morales Fernández, 2015, pág. 102).

Por otro lado, el desempeño es el grado en el cual los empleados cumplen con los requisitos del trabajo. Esto consiste en un procedimiento de mejora continua de los empleados que facilita la ejecución del plan estratégico de la institución.

Partiendo de esa premisa, “la evaluación del desempeño sería un proceso de valoración del mismo. Otros lo consideran como una herramienta que permite a las empresas medir y analizar los resultados de sus empleados en el trabajo” (Ariza Montes & Morales Fernández, 2015, pág. 102).

2.2.4.1. Objetivo Fundamental

Se comprende así que, el objetivo fundamental de la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los colaboradores de una institución, para lograr este objetivo básico, la evaluación de desempeño pretende alcanzar varios logros intermedios, como ser:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que el talento humano sea tratado como una importante ventaja competitiva de la institución, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, de la forma de administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y de los objetivos de los individuos de la otra. (Adriana, Jhon Jairo, Miguel, & Edwin, 2010, p. 13)

Por tal razón demostrar la gran necesidad de realizar una evaluación seria, juiciosa y responsable en medio de una institución, que permita: establecer un estilo de dirección común, clarificar las importancia y significado de los puesto de trabajo, estimular a las personas para que consigan mejores resultados, valorar objetivamente las contribuciones individuales, identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales, mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de recursos humanos (promoción y retribución). (Adriana, Jhon Jairo, Miguel, & Edwin, 2010).

Y a los evaluadores les permite: fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado, dar sentido a la actividad de los evaluados dentro de la organización, dándoles a conocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora, dar información a los colaboradores sobre las prioridades y pautas para el desarrollo de su trabajo, reforzar la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales, potenciar el conocimiento y las relaciones interpersonales con sus colaboradores. (Adriana, Jhon Jairo, Miguel, & Edwin, 2010)

Del mismo modo a los evaluados les permite: desarrollar la comunicación y el conocimiento con su superior inmediato, tener información sobre cómo es percibida su actuación profesional, definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su competencia profesional, conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada su actividad laboral, involucrar a las personas en los objetivos organizacionales, crear un canal de comunicación entre responsable y colaborador, estimular a las personas para conseguir resultados eficaces, mejorar la actuación futura de las personas, mejorar los resultados de la Institución. (Adriana, Jhon Jairo, Miguel, & Edwin, 2010, p. 6)

2.2.4.2. La responsabilidad de la evaluación del desempeño.

Se puede observar que, dentro de las instituciones la responsabilidad de la implementación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño corresponde al departamento de talento humano o recursos humanos; aunque este departamento no sea el responsable de realizar físicamente las evaluaciones, pero si

es el encargado de estudiar, analizar y aplicar el sistema y, por lo tanto, de él dependen la elección del modelo, la forma y la normativa del funcionamiento del sistema.

Es por ello, que el valor añadido que el departamento de talento humano puede aportar una vez puesto en marcha el proceso es muy variado, pero se pueden resaltar en concreto tres aspectos que tienen una especial importancia.

Dar soporte: a todos los implicados en el proceso o sistemas de evaluación del desempeño. El proceso de evaluación puede resultar complejo para los implicados, bien por la falta de experiencia en estos sistemas o por la falta de formación de las personas que intervengan en este tipo de procesos. (Adriana, Jhon Jairo, Miguel, & Edwin, 2010, p. 8)

Por lo tanto, se puede decir que, para la implementación eficaz y el desarrollo óptimo de un sistema de evaluación del desempeño, es necesario que se proporcione un apoyo para aclarar determinados puntos del proceso, para explicar los aspectos que no estén claros y, sobre todo, para motivar y animar a los evaluadores a que se involucren en este proceso, dando respuestas a los problemas que se van planteando en el desarrollo o aplicación del sistema.

Aplicar los mecanismos de control: para poder detectar errores subsanables en el sistema de evaluación de desempeño que pueden afectar a la utilidad y

aceptación de un programa de evaluación, manteniéndolo actualizado y acorde con los objetivos y necesidades de la organización.

Al comunicar los resultados de la evaluación: este puede estar centrado simplemente en el enunciado y enumeración de diferentes aspectos surgidos en la evaluación global, es decir: objetivos mejor valorados, áreas de mejora más frecuentes, compromisos más habituales fijados en o por los evaluados, datos cuantitativos o cualitativos, etc. (Adriana, Jhon Jairo, Miguel, & Edwin, 2010, p. 8)

2.2.4.3. Actores del proceso.

También es importante mencionar los actores claves para el proceso de evaluación del desempeño enfocados los mismos, en tres actores principales, los cuales son:

1. Evaluador: Es el encargado de aplicar la herramienta de evaluación del desempeño, convirtiéndose en el supervisor y superior directo.
2. Evaluado / Colaborador: Es el individuo al cual se le aplican la herramienta de evaluación del desempeño.
3. Administrador del Proceso: Es el ente encargado de velar y dar seguimiento a la evaluación del desempeño y por lo general es el Departamento de Recursos Humanos.

2.2.4.4. Beneficios: jefes, subordinados e Institución.

Un programa de evaluación del desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general los principales beneficios son para los jefes, subordinados y la institución.

La responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse a los jefes, subordinados y a la institución.

1. Beneficio para el jefe.

- Ayuda a evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- Propone medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Se comunica con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento.

2. Beneficio para el Subordinado.

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la institución valora más en sus funciones.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Sabe qué medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y autocontrol.

3. Beneficio para la Institución.

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo para definir la contribución de cada empleado.

- Puede identificar a los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción.
- Puede estimular la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, pág. 35)

2.2.4.5. Factores importantes a tomar en consideración.

Dentro de los factores limitantes en el proceso de evaluación del desempeño deben considerarse, los siguientes: (1) tiempo, (2) objetividad y (3) prejuicios. (Rivas Jurado, 2014, p. 32)

Y dentro de los factores limitantes para el proceso de capacitación y desarrollo deben considerarse, lo siguientes: (1) tiempo, (2) recorte de actividades por falta de presupuesto, (3) reducción del personal. (Cruz, 1999)

2.4. Conceptualización

Se define la evaluación como: “acción y a la consecuencia de evaluar y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto” (WordPress, 2008).

Y el desempeño se define como: “el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo de trabajo” (Anonimo, 2007).

Y con base a la conceptualización antes expuesta y en afirmación con (Werther, William B., 2008) la evaluación del desempeño es: “El proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización” (p. 302).

Además, se requiere que el sistema de evaluación del desempeño debe ser: “Válido y confiable, efectivo y aceptado. Asimismo, de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.” (Werther, William B., 2008, pág. 303).

También, la evaluación de desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cualitativa y cuantitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos |que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.

En definitiva, se trata de un proceso que contempla tres pasos:

La descripción: radica en la identificación de las áreas de trabajo que se deben analizar por el directivo, en función de medir el rendimiento, tomando como base que el sistema de evaluación tiene que enfocarse en aquellas actividades que el colaborador realiza directamente y que está relacionada con el éxito de la Institución.

La medición: representa la parte central de un sistema de evaluación, en el cual se agrupan las valoraciones realizadas por el evaluador en relación al rendimiento del evaluado con el fin de desarrollar los puntos fuertes y capacitar sus áreas de mejora.

El desarrollo: representa el porqué de una evaluación del desempeño. El instrumento como tal, no se limita solo analizar las actuaciones de los empleados /

colaboradores, que realiza durante un periodo determinado. Si no, analizar sus resultados y con base en el desempeño se le felicita o reprueba.

Para lograr que los directivos establezcan un canal de comunicación con los colaboradores que sirva de apoyo para la obtención de información.

(Adriana, Jhon Jairo, Miguel, & Edwin, 2010, p. 3)

Igualmente, resulta de importancia para el caso de estudio en cuestión, conceptualizar el rendimiento el cual está definido como: “La proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue” (WordPress, 2008).

Por lo cual, se vuelve importante identificar qué tipo de evaluación es pertinente para una unidad de investigación, siendo identificada como la evaluación del desempeño 360°, ya que, tanto el personal docente como administrativo deben dar cumplimiento al plan estratégico y al plan operativo anual en el cual se contemplan las actividades macro a desarrollar y del cual se da un informe trimestral de seguimiento.

2.5. Instrumentos utilizados

El diseño del estudio de investigación es no experimental y de corte transversal. El estudio de investigación no experimental se basa en estudios que se realizan sin la manipulación de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlo, y cuando se habla de corte transversal se refiere a que se recopila los datos una sola vez.

Los instrumentos de investigación que se utilizaron son la entrevista estructurada y la encuesta, utilizando para la encuesta la técnica del cuestionario.

Entrevista estructurada: Es la generación de preguntas estructuradas cerradas, las cuales permiten la familiarización con el estudio de investigación y la obtención de datos más minuciosos.

Encuesta: Es la generación de preguntas cerradas, las cuales permiten la familiarización con el estudio de investigación y la obtención de datos más minuciosos.

Cuestionario: Es una de técnica de las encuestas la cual consiste en la formulación de preguntas por escritos, aplicadas al personal seleccionado. Este debe ser planificado de manera que las respuestas sean concretas.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

Las presentes metodologías van en relación al desarrollo de un plan de evaluación del desempeño y un plan de capacitación, los cuales en conjunto mejoran el rendimiento de los empleados, ya que, la brecha entre las habilidades necesarias para el desarrollo óptimo del puesto de trabajo y los nuevos conocimientos será más corta.

Para el proyecto de graduación se eligieron como metodologías (1) Evaluación del Desempeño 360° sustentado por el libro “Administración de Recurso Humano, 5ta edición” de Idalberto Chiavenato y (2) Plan de Capacitación, sustentado por el libro de “Gestión del Talento Humano 13ava edición” de Idalberto Chiavenato.

3.1. Metodología 1, Evaluación del Desempeño 360°

3.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realizó es de tipo descriptiva, ya que, se utiliza para describir el proceso de evaluación del desempeño y a su vez, como este se enlaza con un plan de capacitación, el cual es utilizado para desarrollar al personal del IIES, mejorando así el rendimiento laboral de los colaboradores.

3.1.2. Diseño de la investigación

El diseño de un manual de evaluación del desempeño con un plan de capacitación, se realizó mediante la utilización de técnicas descriptivas, para ofrecer una visión clara y detallada sobre el proceso de evaluación del desempeño y capacitación. Las cuales se describen a continuación, especificando cómo, cuándo, dónde, quiénes participaron y por qué se realizó.

Para la realización del diagnóstico, las técnicas de investigación que se utilizaron fueron dos: (1) Entrevista con el jefe de la unidad, la cual se realizó el día 21 febrero del 2017 en la dirección del IIES, la misma fue realizada por las autoras de esta investigación, en donde se indago sobre el conocimiento que posee la máxima autoridad en materia de evaluación del desempeño y (2) Encuesta estructurada para los empleados de la unidad, la cual se realizó el día 21 de febrero del 2017, mediante una plataforma virtual llamada Typeform, siendo socializada a través del correo electrónico institucional en donde se proporcionaba el link al que debían acceder, la misma fue aplicada por una de las autoras (Lic. Lanza), y se realizó con la finalidad de conocer que tan informados y que tanto conoce el colaborador sobre lo que es la evaluación del desempeño.

Para el desarrollo de la evaluación del desempeño 360° se diseñó un cuestionario en donde se contemplan como los siguientes criterios de evaluación:

(1) comunicación, (2) trabajo en equipo, (3) motivación, (4) seguridad orden e higiene, (5) capacidad y desarrollo, (6) actitud y colaboración, (7) solución de problemas, (8) ambiente de trabajo, (9) capacidad personal y (10) costos y productividad. Utilizando como criterios de puntuación los siguientes: una ponderación en escala de 5 a 1, siendo el 5 la puntuación máxima y 1 la mínima, la aplicación del mismo fue por parte de las autoras de esta investigación, el día 24 de febrero del 2017, en la incubadora de ciencias del IIES al grupo de estudios Comunicación, Información, Desarrollo y Apoyo Tecnológico (CIDAT). Con la finalidad de observar la aplicabilidad, viabilidad y validez del instrumento. Asimismo, recibir retroalimentación por parte del grupo de muestreo. Cabe mencionar, que no se aplicó al censo total debido a que actualmente se encuentran en la finalización del primer periodo académico.

3.1.3. Población y Muestra

La población objeto de estudio es el personal docente y administrativo que labora en el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (FCEAC) de la UNAH, siendo un censo de veinte y cuatro (24) personas.

3.1.4. Técnicas e instrumentos de medición

Para realizar el diagnóstico de la situación actual dentro del Instituto en materia de evaluación del desempeño se utilizaron los siguientes instrumentos de medición:

1. Entrevista: la cual fue aplicada al jefe de la unidad, utilizando una serie de preguntas estructuradas que a su vez contaron con respuestas cerradas las cuales se basan en la escala de Likert. Se utilizaron las siguientes preguntas:

La presente entrevista tiene como objetivo comprobar el conocimiento que el evaluador posee sobre la Evaluación del Desempeño, sus implicaciones futuras, repercusiones y la importancia sobre la labor del área administrativa y docente del Instituto. El objetivo es diagnosticar el conocimiento que posee el entrevistado y analizar los datos obtenidos para crear un sistema de evaluación del desempeño que vaya en función de las necesidades del IIES.

Preguntas

1. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño es un proceso positivo para la institución?
2. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño le permite al empleado conocer la calidad de su trabajo?
3. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño le permite al empleado conocer el rendimiento de su trabajo?
4. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño le permite al empleado conocer la eficiencia y eficacia de su trabajo?
5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño es un proceso mediante el cual se puede lograr mejores resultados en una forma continua?
6. ¿Considera usted que la Evaluación de Desempeño mejora las relaciones interpersonales de la Institución? Ejemplo: entre jefe y empleado

7. ¿Considera usted que tiene un amplio conocimiento sobre el proceso Evaluación de Desempeño?
8. ¿Considera usted que requiere de una capacitación previa a la aplicación de la Evaluación de Desempeño?
9. ¿Considera usted que las relaciones de amistad entre jefe y subordinado afectan la calidad del proceso de Evaluación de Desempeño?
10. ¿Sabe usted cuáles son las ventajas que trae consigo una efectiva Evaluación del Desempeño?

2. Encuesta: fue aplicada a todos los empleados del Instituto, utilizando una serie de preguntas estructuradas que a su vez contaron con respuestas cerradas las cuales se basan en la escala de Likert y por ser de amplio alcance, se utilizó una la plataforma virtual llamada Typeform, enviando seguidamente el link al que los empleados del Instituto accedieron. Se utilizaron las siguientes preguntas:

La presente entrevista tiene como objetivo comprobar el conocimiento que los evaluados poseen sobre la evaluación del desempeño, sus implicaciones futuras, importancia y repercusiones sobre la labor del área administrativa del instituto. Con los resultados obtenidos se tratará de mejorar el proceso de evaluación del desempeño en un futuro cercano.

Preguntas

1. ¿Conoce usted lo que es una Evaluación del Desempeño? (Esta pregunta será de tipo sí o no y llevará como condicionante, que si el empleado contesta que no deberá pasar a la pregunta No. 3)

2. De las siguientes opciones de la Evaluación del Desempeño ¿Cuál considera que es la más idónea para la Institución? (Esta pregunta contará con un tipo de respuesta diferente)

R/

1. Evaluación 90 grados: evaluada solo por el jefe.

2. Evaluación 180 grados: evaluada por su jefe y sus pares.

3. Evaluación 360 grados: evaluada por su jefe, pares y subordinados.

4. Evaluación por objetivos.

5. Evaluación por escala gráficas.

6. Evaluación por observación.

7. Evaluación por lista de verificación.

8. Evaluación crítica.

3. ¿Considera usted que la Evaluación de Desempeño es un proceso positivo para usted como empleado?

4. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño le permite saber qué es lo que piensa su jefe inmediato de su labor como empleado?

5. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual usted como empleado puede lograr mejores resultados?

6. ¿Considera usted que los aspectos que se miden en la Evaluación del Desempeño deben estar acordes a las funciones que tiene en su puesto?
7. ¿Considera usted que una correcta Evaluación del Desempeño mejora la relación entre el jefe inmediato y el empleado?
8. ¿Está usted de acuerdo con que se analice su rendimiento como empleado?
9. ¿Considera usted que los resultados de la Evaluación del Desempeño pueden verse afectados por elementos subjetivos? Ejemplo: problemas personales, prejuicios, acontecimientos recientes, efecto halo y tendencia central.
10. ¿Considera que el modelo de Evaluación del Desempeño que actualmente utiliza la Institución es idóneo para la labor que usted realiza?

Para la realización de la Evaluación del Desempeño 360°, se utilizó la siguiente técnica de investigación:

1. El cuestionario: Son las preguntas que se formularon en base a crear una tabla de requerimientos a consultar en la evaluación, los cuales son: comunicación, trabajo en equipo, motivación, higiene y seguridad, capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal y costos y productividad.

En análisis de las ventajas y desventajas que plantea una evaluación del desempeño de 360° y con el fin de dar respuesta a la problemática con la que cuenta el IIES, en el cual no existe un sistema de evaluación del desempeño. Se propone

utilizar el método de Evaluación del Desempeño 360°, debido a que, su enfoque es el más apropiado, utilizando una plantilla en formato Excel la cual se adecuo a los criterios de evaluación con mayor relevancia para el IIES, se creó un cuestionario con preguntas cerradas, misma que tendrá una medición mediante una escala de calificación las cuales contarán con una ponderación de 5 a 1, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja. (Ver Anexo 1)

A continuación, se detallan cada uno de los criterios:

1. COMUNICACIÓN

- Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos. Ponderación (5)
- Su forma de comunicarse es permanente, de forma clara y objetiva, ambos sentidos, pero NO con todos. Ponderación (4)
- Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha. Ponderación (3)
- Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha. Ponderación (2)
- Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar. Ponderación (1)

2. TRABAJO EN EQUIPO

- Fortalece el espíritu de equipo en la unidad. Cooperera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos institucionales, es considerado como el objetivo más

relevante de todos, a pesar de las circunstancias del propio equipo de trabajo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Ponderación (5)

- Promueve el trabajo en equipo con los otros grupos de estudio. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene desligando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de los otros grupos con la misma velocidad y dedicación con que trata las de su área. Ponderación (4)
- Se compromete en la búsqueda de logros compartidos y realiza aportes importantes para alcanzarlos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal. Ponderación (3)
- Contribuye con su trabajo al logro de los objetivos del equipo, se compromete con sus actividades, aunque no propone ideas ni expresa abiertamente su opinión. Ponderación (2)
- Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en las actividades grupales. Participa sólo cuando le interesa, preocupa el tema en cuestión o es obligatoria. Ponderación (1)

3. MOTIVACIÓN

- Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a todo su equipo de trabajo. Ponderación (5)
- Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos. Ponderación (4)
- Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre. Ponderación (3)

- Poco personal está motivado y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa ante los demás. Ponderación (2)
- Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo. Ponderación (1)

4. SEGURIDAD, ORDEN E HIGIENE

- Sobresaliente en apego a las políticas y normas en el uso de los recursos informáticos, mobiliario y equipo. Ponderación (5)
- Uso adecuado en los recursos informáticos, mobiliario y equipo. Ponderación (4)
- Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo, en el uso de los recursos informáticos, debe mejorar. Ponderación (3)
- Inconsistencias en el uso adecuado de los recursos informáticos, mobiliario y equipo. Ponderación (2)
- Falta notable de limpieza y orden en su área de trabajo y en el uso de los recursos informáticos, mobiliario y equipo. Ponderación (1)

5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- Excelente capacitación y enseñanza en su equipo / grupo, anticipándose inclusive a necesidades futuras. Ponderación (5)
- Buen nivel de capacitación y enseñanza, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente. Ponderación (4)
- Hace falta un poco de capacitación y enseñanza, sobre todo en algunas personas de su equipo. Ponderación (3)

- Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.
Ponderación (2)
- Hay deficiencias serias en capacitación y enseñanza en todo su equipo de trabajo.
Ponderación (1)

6. ACTITUD Y COLABORACIÓN

- En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio. Ponderación (5)
- Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
Ponderación (4)
- Existe una buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario. Ponderación (3)
- En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo. Ponderación (2)
- Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. Ponderación (1)

7. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan. Ponderación (5)
- Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan. Ponderación (4)

- Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan. Ponderación (3)
- Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan. Ponderación (2)
- La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente no se toman a tiempo. Ponderación (1)

8. AMBIENTE DE TRABAJO

- En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente. Ponderación (5)
- Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todos están contentos. Ponderación (4)
- La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable. Ponderación (3)
- Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo. Ponderación (2)
- El ambiente de trabajo en su equipo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes. Ponderación (1)

9. CAPACIDAD PERSONAL

- Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendente y excepcional. Ponderación (5)

- Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general. Ponderación (4)
- En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable. Ponderación (3)
- Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas. Ponderación (2)
- Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo. Ponderación (1)

10. COSTOS Y PRODUCTIVIDAD

- El evaluado y su unidad demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad. Ponderación (5)
 - Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran. Ponderación (4)
 - Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos. Ponderación (3)
 - Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad. Ponderación (2)
 - Total, falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y baja productiva. Ponderación (1)
- (Ver anexo 1)

3.1.5. Proceso de Evaluación del Desempeño 360°

Método de evaluación del desempeño 360°, es uno de los más empleados y de fácil divulgación. Además, de que se considera uno de los más completos en cuanto a métodos de evaluación del desempeño. El proceso a seguir para el desarrollo del manual es el siguiente:

1. Políticas
2. Estructura y Diseño
3. Capacitación de los evaluadores
4. Prueba Alfa
5. Socialización / Inducción
6. Implementación
7. Ejecución
8. Retroalimentación

Y para el proceso de Evaluación del Desempeño 360°, será:

1. Implementación

1.1. Enviar correo electrónico para indicar quien es el superior, el igual y el subordinado a evaluar.

1.2. Firmar el acta de confidencialidad por parte del personal administrativo involucrado.

1.3. Entregar la evaluación del desempeño a todo el personal.

2. Ejecución

2.1. Recepción de la evaluación del desempeño.

2.2. Digitación de los resultados en el tabulador de Excel.

2.3. Revisión de los resultados.

2.4. Realización del acta de resultados.

2.5. Citación para la retroalimentación.

3. Retroalimentación

3.1. Saludo y entrega de resultados.

3.2. Discusión de los resultados.

3.3. Firma del acta de resultados.

3.4. Firma de acta de compromiso si saco entre 3 y 3.5.

3.5. Plan de capacitación, si saco entre 1 y 2.9.

Además, de que se hará un análisis sobre la prueba alfa aplicada, con el fin de comprobar si las preguntas fueron entendibles, qué aspectos se deben mejorar, el tiempo de ejecución de la evaluación y demás hallazgos.

3.2. Metodología 2. Proceso de Capacitación y Desarrollo en la Institución.

3.2.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se realizó es de tipo descriptiva, ya que, describir el proceso de evaluación del desempeño y a su vez, como este se enlaza

con un plan de capacitación, el cual es utilizado para desarrollar al personal del IIES, mejorando así el rendimiento laboral de los colaboradores.

3.2.2. Diseño de la investigación

El diseño de un manual de evaluación del desempeño con un plan de capacitación, se realizó mediante la utilización de técnicas descriptivas, para ofrecer una visión clara y detallada sobre el proceso de evaluación del desempeño y capacitación. El cual se describe a continuación, especificando como, cuando, donde, quienes participaron y porque se realizó.

Se realizaron varios formatos en Excel y Word, que serán utilizados en el proceso de capacitación, los mismos se crearon en el mes de febrero y marzo, por las autoras de esta investigación, con el propósito de crear mecanismos de seguimiento y control para el proceso de capacitación. Cabe mencionar, que únicamente se crearon los formatos, debido a que el IIES no será quien impartirá la capacitación, sino que se solicitará a la Secretaria Ejecutiva de Desarrollo de Personal (SEDP), la implementación y ejecución de las mismas.

3.2.3. Población y Muestra

La población objeto de estudio es el personal docente y administrativo que labora en el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (FCEAC) de la UNAH, siendo un censo de veinte y cuatro (24) personas.

3.2.4. Técnicas e instrumentos de medición

El instrumento que se utilizó fue el plan de capacitación, siendo este diseñado por las autoras de la presente investigación, con el fin de enriquecer y facilitar la recolección de información para llevar a cabo de manera idónea el proceso de capacitación. Dicho instrumento tiene como fin sistematizar y facilitar la recolección de datos de cada uno de los colaboradores para identificar las debilidades y fortalezas del personal, asimismo llevar un control y seguimiento del proceso. El instrumento será aplicado al personal docente y administrativo y se realizará en el momento que el proceso de capacitación sea aprobado por la dirección del Instituto de Investigación Económico y Social (IIES). A continuación, se detallan los formatos creados:

1. Hoja de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: es donde se colocan los temas más importantes para capacitación. (Ver Anexo 7)
2. Diseño de la estructura de capacitación: es la elaboración del plan de capacitación, el cual debe ser discutido con el jefe de la unidad. (Ver Anexo 8)

3. Acta de validación: es la que se firma para validar el plan de capacitaciones en relación. (Ver Anexo 9)
4. Listados de Asistencia de los empleados: listado de verificación del personal. (Ver Anexo 10)
5. Encuesta de satisfacción de las capacitaciones impartidas: validación de que la capacitación cumplió con los objetivos planteados. (Ver Anexo 11)
6. Acta de Compromiso: que firmaran los empleados y una evaluación general que se realiza después de haber recibido la capacitación. (ver Anexo 14)

3.2.5. Proceso de Capacitación

La capacitación en si es un proceso mediante el cual se proporcionan los medios para hacer posible el aprendizaje.

Con la capacitación se busca orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, así como complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que el personal del Instituto pueda incrementar sus conocimientos más rápidamente y adoptar las actitudes y habilidades que requiere tanto para su propio beneficio como para el del Instituto.

Es así, como el proceso de capacitación recomendado seguirá una secuencia lógica de eventos, los cuales constituyen un proceso continuo, centrado en los

objetivos estratégicos de la Institución. Dicho proceso de desglosa de la siguiente manera:

1. Determinación de las Necesidades de Capacitación o Diagnóstico: detecta las necesidades de capacitación por persona, equipo y grupo. (ver anexo 7)
2. El Diseño y Establecimiento de los Objetivos de Capacitación: elaboración de uno o varios programas de capacitación planificados específicamente para cubrir las necesidades de capacitación. (ver anexo 8)
3. Validación del Programa de Capacitación: validación del plan de capacitación. (ver anexo 9)
4. Implementación de Programas de Capacitación y Desarrollo: aplicación del programa de capacitación. (anexo 10)
5. Evaluación de las Capacitaciones: Es la evaluación de la calidad del programa de capacitación, el propósito del mismo, es recibir de los participantes retroalimentación que sea útil para el mejoramiento del proceso y técnicas de capacitación. (ver anexo 11, 12 y 15)

IV. RESULTADOS y ANÁLISIS

4.1. Antecedentes de la Institución

4.1.1. Breves Descripción Histórica

El Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, denominado bajo sus siglas IIES, fue creado en 1962, por el Consejo General de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), quien consideró pertinente contar con un Instituto que se encargara de desarrollar investigaciones coyunturales de tipo económico, que ayudaran no solo a la universidad sino también a la sociedad en general. Tomando a bien adscribirlo a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativa y Contables (FCEAC).

En el transcurso de los años, se le denominó al IIES, el ente encargado de desarrollar investigaciones que fuesen enmarcadas en las líneas prioritarias de la UNAH, volviendo al IIES, el pilar fundamental de la investigación dentro de la FCEAC.

Actualmente el IIES, es conocido por el desarrollo de sus investigaciones de gran impacto y por los productos y servicios que brinda no solo a estudiantes y docentes de la UNAH, sino también a la sociedad civil en general.

4.1.2. Productos y Servicios que ofrece la Institución

Los productos que actualmente el IIES, ofrece a los estudiantes y docentes son los siguientes:

1. Revista Economía y Administración (E&A): la cual se encuentra actualmente indexada y tiene dos números por año. La misma a partir del 2017 será bilingüe.
2. Congreso de Economía, Administración y Tecnología (CEAT): es un congreso de carácter internacional, en el que participan estudiantes, docentes y personas del sector público y privado que tienen pasión por la investigación. El mismo está indexado y arbitrado. Y para noviembre del 2017 será bilingüe.
3. Boletín IIES: es difundido a través del sitio web de IIES, en el cual se presentan temas coyunturales en las siguientes cuatro temáticas: (1) Contexto Actual, (2) Economía Nacional, (3) Economía Laboral Demografía, (4) Administración y Producción.

Los servicios que actualmente el IIES, ofrece a los estudiantes y docentes son los siguientes:

1. Práctica Profesional: el IIES, es un Instituto abierto para todo aquel que desee realizar su práctica profesional, desarrollando investigaciones o apoyando en el desarrollo de una investigación macro. Brindándoles los pilares para convertirse en investigador junior.

2. Dirección, asesoría y apoyo en tesis: el IIES, a través de todo el personal docente ofrece a los estudiantes de grado, postgrado y doctorandos asesoría y apoyo en el ámbito técnico y metodológico de las tesis de investigación. Este servicio se brinda a estudiantes y docentes a nivel nacional como internacional.
3. Pasantías: el IIES, a partir de enero de 2017, abrió sus puertas para que estudiantes con o sin experiencia laborar realizar pasantías de investigación, para desarrollar habilidades como investigador junior y hacer más corta la brecha entre la vida profesional y la vida de estudiante.
4. Incubadora de Ciencias: el IIES, cuenta desde el 2010, con una incubadora de ciencias donde estudiantes y docentes de la UNAH, se acercan para desarrollar ideas innovadoras y convertirlas en micro-empresas.

4.2. Proceso Actual

4.2.1. Descripción de los procesos

Dentro de la UNAH, si existe un proceso de evaluación del desempeño y un plan de capacitación. Pero, este solo está destinado para docentes (que imparten clases) y personal administrativo, dejando por fuera los docentes que realizan labor de investigadores, además de no existir un plan de capacitación para el personal docente dentro de la Secretaria de Desarrollo de Personal de la UNAH.

Es por ello, que la dirección del IIES, tomo a bien en el 2016 realizar un proceso de evaluación por resultados, en donde a través de una tabla dinámica en Excel, se colocó que asignaciones había cumplido el docente. Pero la misma se tomó como un método de seguimiento más que de evaluación. Pero no sé, tomo ninguna decisión en cuanto a capacitación.

Sin embargo, este proceso permitió identificar que el personal docente y administrativo del IIES, cuenta con algunas carencias en cuanto a trabajo en equipo, comunicación, motivación y rendimiento. Además, de identificar que el personal docente y administrativo en su mayoría desconocen cuáles son los objetivos institucionales y por ende la estrategia.

Todo esto permitió que se tomara a bien desarrollar un proceso de evaluación del desempeño y un plan de capacitación para el personal docente y administrativo del IIES.

4.2.2. Análisis del Personal

El IIES, cuenta con personal multidisciplinario y con varios rangos de escolaridad actualmente dentro de la planta docente y administrativa existen: un licenciado en matemáticas, cuatro en económica, tres en mercadotecnia, uno en administración de empresas, uno en administración pública, uno en informática

administrativa, uno en psicología. Con maestría existen: uno con maestría en investigación científica, dos con maestría en gestión informática, uno con maestría en dirección empresarial, uno con maestría en demografía, uno con maestría en economía. Con doctorados existen: uno con doctorado en la educación superior, uno con doctorado en administración de operación, uno con doctorado en dirección empresarial. Además de contar con un abogado y dos técnicos.

El personal del IIES, se caracteriza por su pasión en aprender más siempre, dejándolo en claro que varios de los que actualmente son licenciados están cursando su maestría en diferentes ámbitos, así como también los masters están cursando su doctorado.

4.3. Método de medición a ser aplicado

4.3.1. Justificación

Evaluación del Desempeño 360°: su importancia recae en que actualmente no existe ningún método o proceso que permita medir a los docentes investigadores y personal administrativo del IIES de una forma adecuada. Ya que, como se menciona en la descripción del proceso actual, la UNAH únicamente ha velado por evaluar a los docentes que imparten clases.

Asimismo, contar con una evaluación del desempeño, apoyaría la gestión administrativa en cuanto al seguimiento del rendimiento de personal docente y administrativo.

Un Plan de Capacitación es de gran importancia, ya que, actualmente no existe ningún plan de capacitación dentro de la unidad ni de la UNAH dirigido a los docentes, que les permita desarrollar las habilidades y destrezas.

Ya que la actual gestión administrativa de la UNAH se ha enfocado en desarrollar al personal docente que imparte clases y para el personal administrativo ha destinado capacitaciones muy ambiguas.

Y a partir del 2015, a resultado difícil encaminar al personal al cumplimiento de los objetivos y al desarrollo de la estrategia. Es por ello, que contar con una Evaluación del Desempeño a un nivel de 360° y un plan de capacitación que permita al empleado conocer las áreas de mejora, a la administración de IIES planificar, presupuestar e implementar un proceso claro y objetivo de evaluación y desarrollar un plan de capacitación en apego a las necesidades de capacitación más relevante.

Ayudará a la reducción de costos, mejora en la toma de decisiones y contar con un personal altamente capacitado.

4.3.2. Resultados

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de las diferentes técnicas de investigación se analizan y detallan a continuación.

4.4. Análisis de Resultados

El análisis de los resultados para este trabajo final de graduación se desarrolló en varias etapas las cuales se describen y analizan a continuación.

4.4.1. Diagnostico

4.4.1.1. Evaluador sobre la Evaluación de Desempeño (E.D)

Entrevista

El director del IIES, considera que la Evaluación del Desempeño es un proceso positivo para la Institución. Además, de que está muy de acuerdo, que la evaluación del desempeño le permitirá al empleado conocer la calidad de su trabajo, mejorar su rendimiento y la eficacia y eficiencia del mismo.

Por otro lado, el manifestó que también le permite al empleado tener una mejora continua en su trabajo. Asimismo, de que el proceso de evaluación de desempeño tiene que contar con un amplio conocimiento por parte del evaluador y

de ser necesario brindarle una capacitación para desarrollar las habilidades y competencias necesarias, para el caso del Instituto el director, manifestó que su persona requiere de una capacitación en cuanto al proceso de Evaluación del Desempeño 360°.

También expresó que, la evaluación del desempeño mejora las relaciones interpersonales, pero que se debe tenerse sumo cuidado en no traspasar la barrera jefe – subordinado, ya que, la amistad puede interferir en la calidad del proceso.

Para terminar, algunas ventajas mencionadas por el director del Instituto es que una correcta evaluación del desempeño puede traer consigo: Productividad, Mejora Continua y Competitividad. (Ver anexo 17)

4.4.1.2. Evaluados sobre la Evaluación de Desempeño

Encuesta

1. ¿Conoce usted lo qué es una Evaluación del Desempeño?

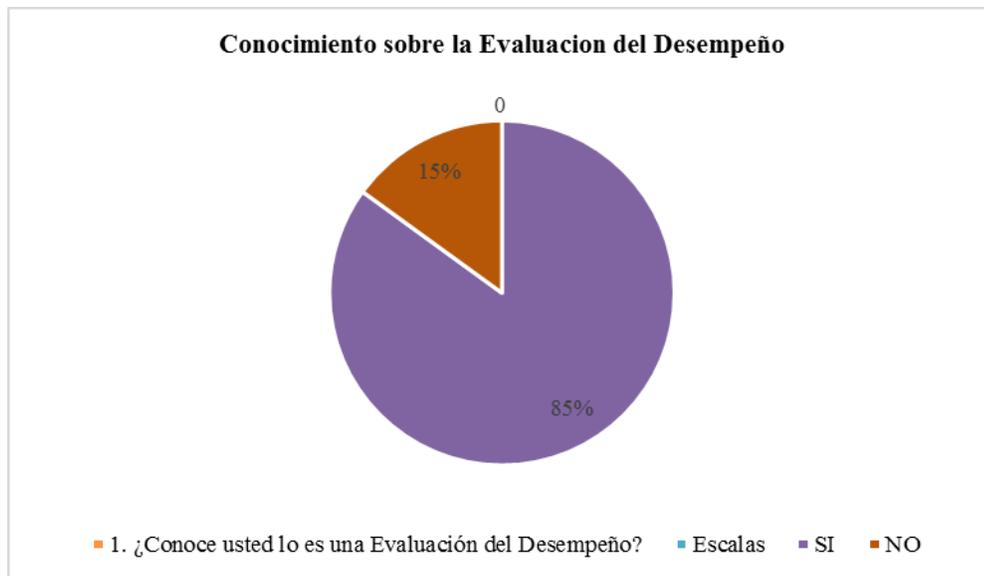


Figura No. 1 Conocimiento sobre la Evaluación del Desempeño

Análisis:

El 85% corresponde a un total de 17 personas que contestaron conocen lo que es una Evaluación del Desempeño, el 15% corresponde a un total de 3 personas que contestaron que no conocen el proceso de evaluación del desempeño.

Interpretación:

En base al anterior análisis se observa que la mayor parte del personal conoce lo que es una Evaluación del Desempeño dentro del IIES, y solo una pequeña parte no conoce lo que es la Evaluación del Desempeño, para el cual se sugiere que es el personal administrativo (conserjes).

2. De las siguientes opciones de la Evaluación del Desempeño ¿Cuál considera que es la más idónea para la Institución?

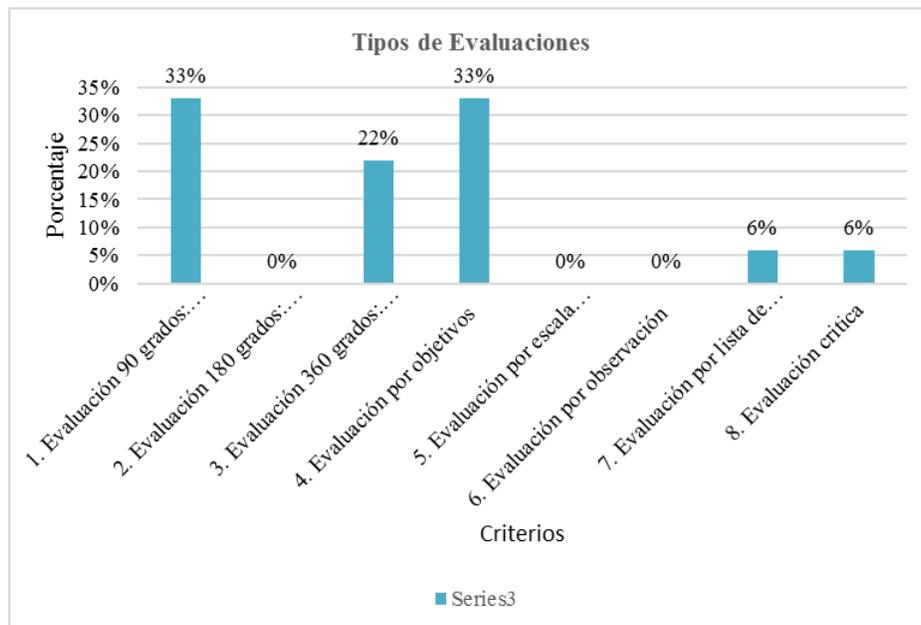


Figura No. 2 Tipos de Evaluaciones

Análisis:

El 33% corresponde a un total de 6 personas que contestaron que consideran que la Evaluación del Desempeño 90° es el más adecuada para la Institución, otro 33% corresponde a un total de 6 personas que contestaron que consideran que la Evaluación por Objetivos es la más adecuada para la Institución, el 22% corresponde a un total de 4 personas que contestaron que consideran que la Evaluación 360° es la más adecuada para la Institución, el 6% corresponde a un total de 1 persona que contestó que considera que la Evaluación por Lista de verificación es la más adecuada para la Institución y un 6% que corresponde a un total de 1 persona que contestó que considera que la Evaluación Crítica es la más adecuada, las demás opciones son nulas, ya que, recibieron 0% de respuesta.

Interpretación:

En base, al anterior análisis se observa que el personal docente y administrativo del Instituto sugieren que los sistemas de Evaluación del Desempeño más acordes a la función que realizan son: por objetivos, la Evaluación 90°, donde solo el jefe de la unidad evalúa y la Evaluación 360° donde los colaboradores son evaluados por pares, subordinados y superior.

3. ¿Considera usted que la Evaluación de Desempeño es un proceso positivo para usted como empleado?

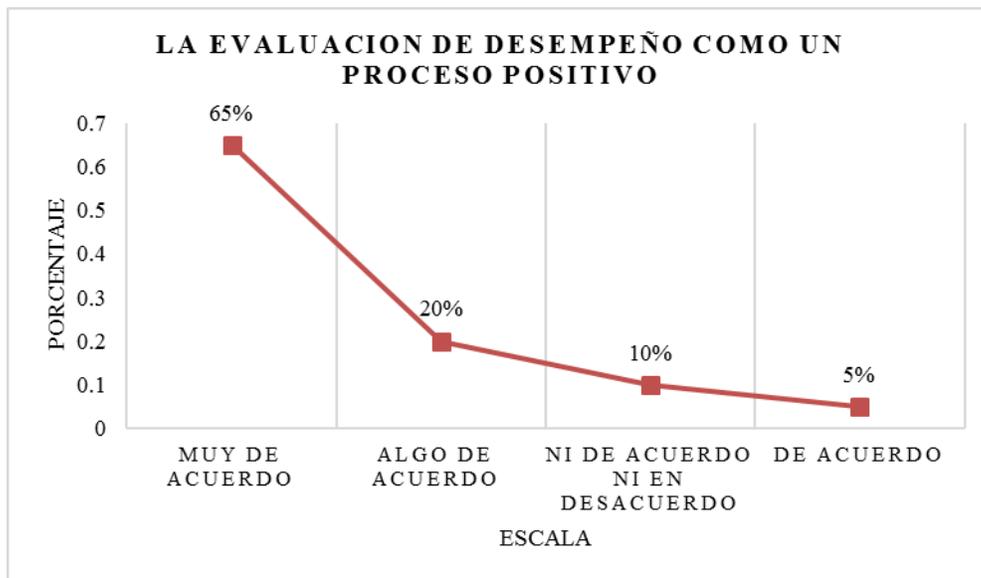


Figura No. 3 La Evaluación del Desempeño como un proceso positivo

Análisis:

El 65% que corresponde a un total de 13 personas que contestaron que están muy de acuerdo, el 20% que corresponde a un total de 4 personas que contestaron que están algo de acuerdo, el 10% que corresponde a un total de 2 personas que contestaron están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% que corresponde a un total de 1 persona que contesto está de acuerdo.

Interpretación:

En base, al anterior análisis se observa que el personal docente y administrativo del Instituto, están muy de acuerdo con que el proceso de

Evaluación del Desempeño es un proceso positivo para ellos como empleados representado por el 65% de la población del IIES. Y en sumatoria con las demás respuestas afirmativas en la escala tenemos que el 70% del personal reconocen que es un proceso positivo que le ayudara a ellos como empleados a conocer más a fondo su labor.

4. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño le permite saber qué es lo que piensa su jefe inmediato de su labor como empleado?

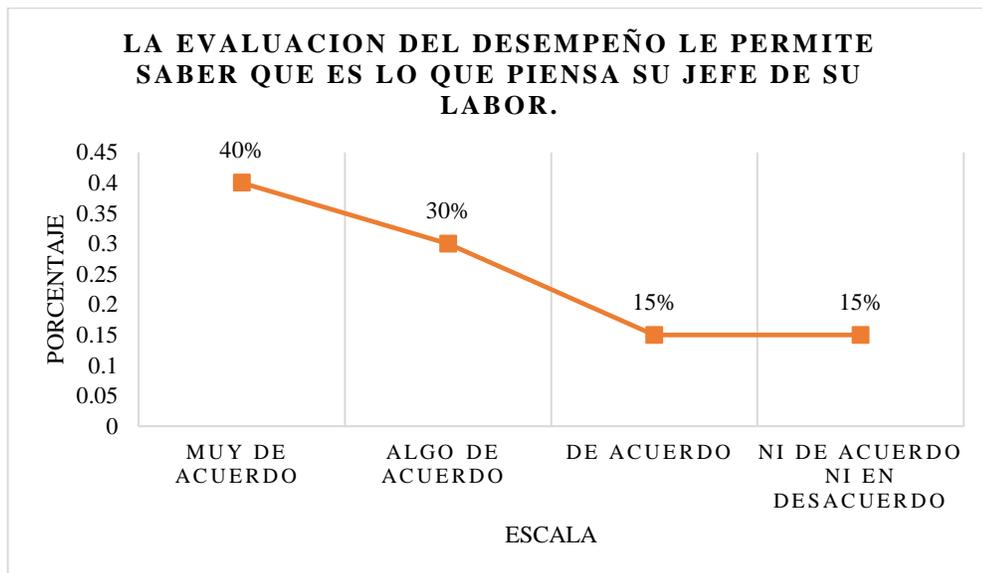


Figura No. 4 La Evaluación de Desempeño le permite saber qué es lo que piensa se jefe de su labor

Análisis:

El 40% que corresponde a un total de 8 personas que contestaron están muy de acuerdo, el 30% que corresponde a un total de 6 personas que contestaron están algo de acuerdo, el 15% que corresponde a un total de 3 personas que contestaron

están de acuerdo y el 15% que corresponde a un total de 3 personas están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

En base, al anterior análisis se observa que el personal docente y administrativo del Instituto, están muy de acuerdo con que la Evaluación del Desempeño permite que el empleado conozca lo que el jefe inmediato piensa sobre su labor. Y en sumatoria con las demás respuestas afirmativas en la escala obtenemos que el 70%, funcionar como mecanismo de retroalimentación.

5. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual usted como empleado puede lograr mejores resultados?

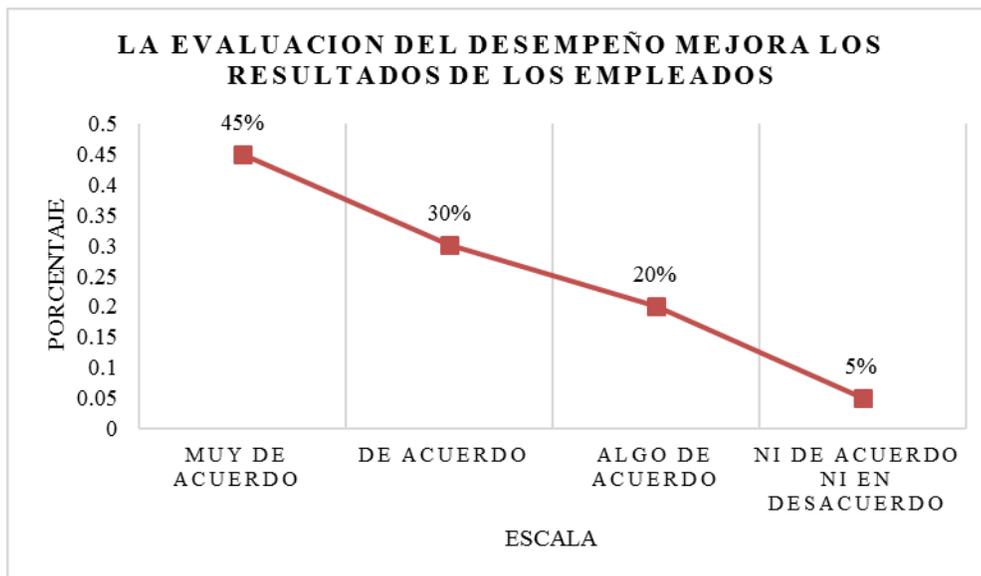


Figura No. 5 La Evaluación de Desempeño mejora los resultados de los empleados.

Análisis:

El 45% que corresponde a un total de 9 personas que contestaron que están muy de acuerdo, el 30% que corresponde a un total de 6 personas contestaron que

están de acuerdo, el 20% que corresponde a un total de 4 personas contestaron que están algo de acuerdo y el 5% que corresponde a un total de 1 personas contesto ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

En base, al anterior análisis se observa que el personal docente y administrativo del Instituto, está muy de acuerdo con que el proceso de Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual un empleado puede mejorar sus resultados. Y sumatoria con las demás escalas afirmativas revela que existe un total del 75%, que una correcta Evaluación del Desempeño mejorar sus resultados como equipo e individualmente.

6. ¿Considera usted que los aspectos que se miden en la Evaluación del Desempeño deben estar acordes a las funciones que tiene en su puesto?

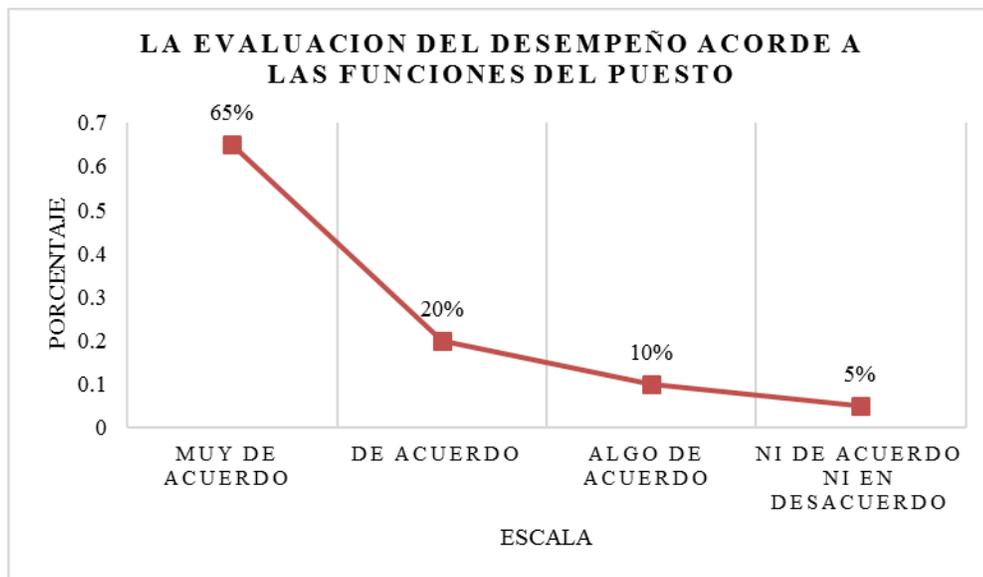


Figura No. 6 La Evaluación del Desempeño acorde a las funciones de puesto

Análisis:

El 65% que corresponde a un total de 13 personas que contestaron que están muy de acuerdo, el 20% que corresponde a un total de 4 personas contestaron que están de acuerdo, el 10% que corresponde a un total de 2 personas contestaron que están algo de acuerdo y el 5% que corresponde a un total de 1 personas contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

En base, al anterior análisis se observa que el personal docente y administrativo del Instituto, está muy de acuerdo con que el proceso de Evaluación del Desempeño debe ir acorde a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo. Y en sumatoria con las demás respuestas afirmativas de la escala se obtiene que 85%, desean que la Evaluación del Desempeño vaya ligada a sus funciones.

7. ¿Considera usted que una correcta Evaluación del Desempeño mejora la relación entre el jefe inmediato y el empleado?

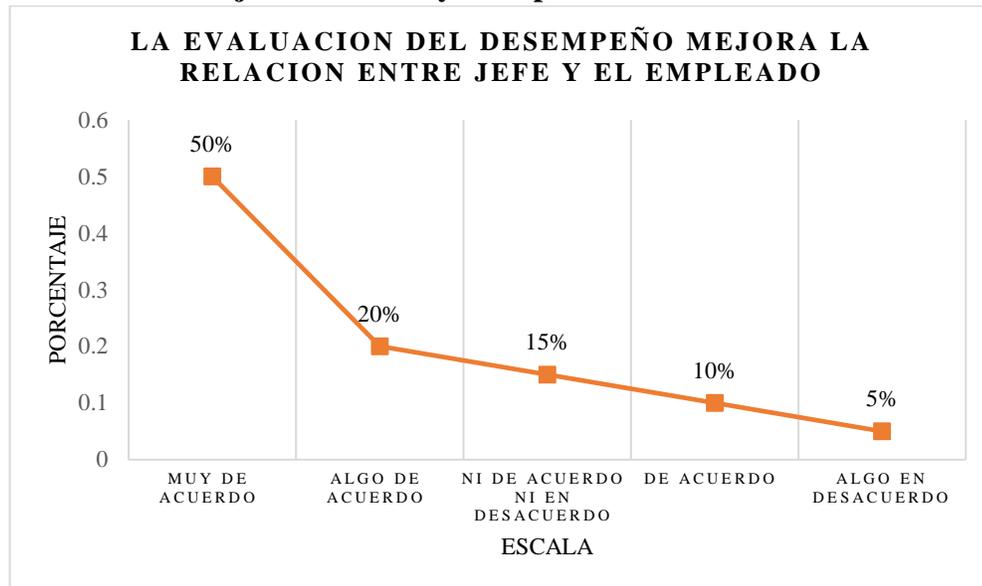


Figura No. 7 La Evaluación del Desempeño mejora la relación entre jefe y el empleado.

Análisis:

El 50% que corresponde a un total de 10 personas que contestaron que están muy de acuerdo, el 20% que corresponde a un total de 4 personas contestaron que están algo de acuerdo, el 15% que corresponde a un total de 3 personas contestaron que están no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% que corresponde a un total de 1 personas contesto que esta algo de acuerdo.

Interpretación:

En base, al anterior análisis se observa que el personal docente y administrativo del Instituto, está muy de acuerdo con que el proceso de Evaluación del Desempeño puede mejorar la relación entre el jefe la unidad y el empleado. Y en sumatoria con las demás respuestas afirmativas de la escala se revela que el

60%, saben que a través de una correcta Evaluación del Desempeño su relación con el jefe inmediato puede ser muy provechosa en función de mejores resultados y un mejor clima laboral.

8. ¿Está usted de acuerdo con que se analice su rendimiento como empleado?

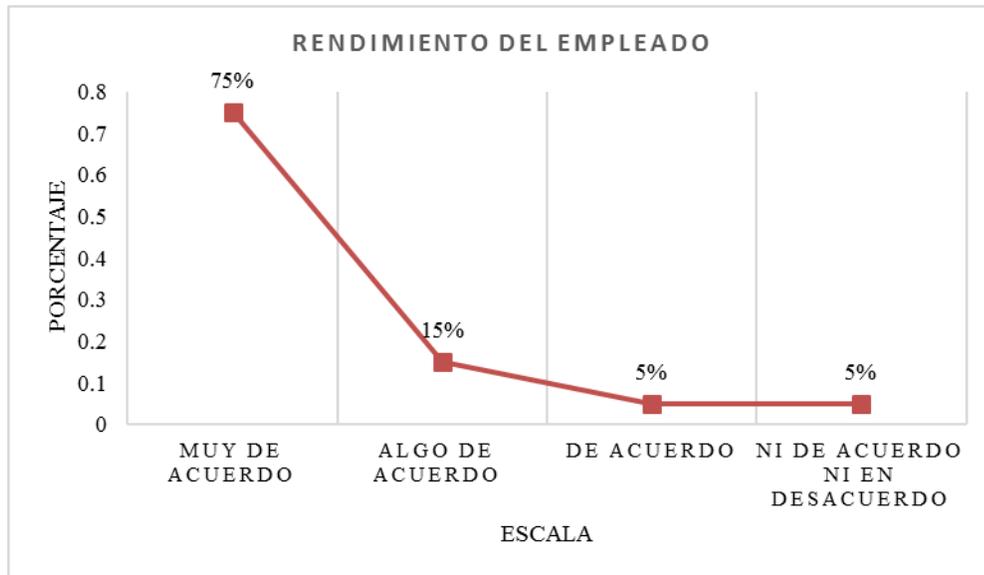


Figura No. 8 Rendimiento del Empleado

Análisis:

El 75% que corresponde a un total de 15 personas que contestaron que están muy de acuerdo, el 15% que corresponde a un total de 3 personas contestaron que están algo de acuerdo, el 5% que corresponde a un total de 1 personas contestaron que está de acuerdo y el 5% que corresponde a 1 persona contesto que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

En base, al anterior análisis se observa que el personal docente y administrativo del Instituto, está muy de acuerdo con que se evalúe su rendimiento como empleado. Y en sumatoria con las demás respuestas afirmativas de la escala, se revela que el 80% de los empleados, están abiertos a que se les evalúe su rendimiento, con aspiraciones a mejorar, eliminando así la barrera de la resistencia al cambio.

9. ¿Considera usted que los resultados de la Evaluación del Desempeño pueden verse afectados por elementos subjetivos? Ejemplo: problemas personales, prejuicios, acontecimientos recientes, efecto halo y tendencia central

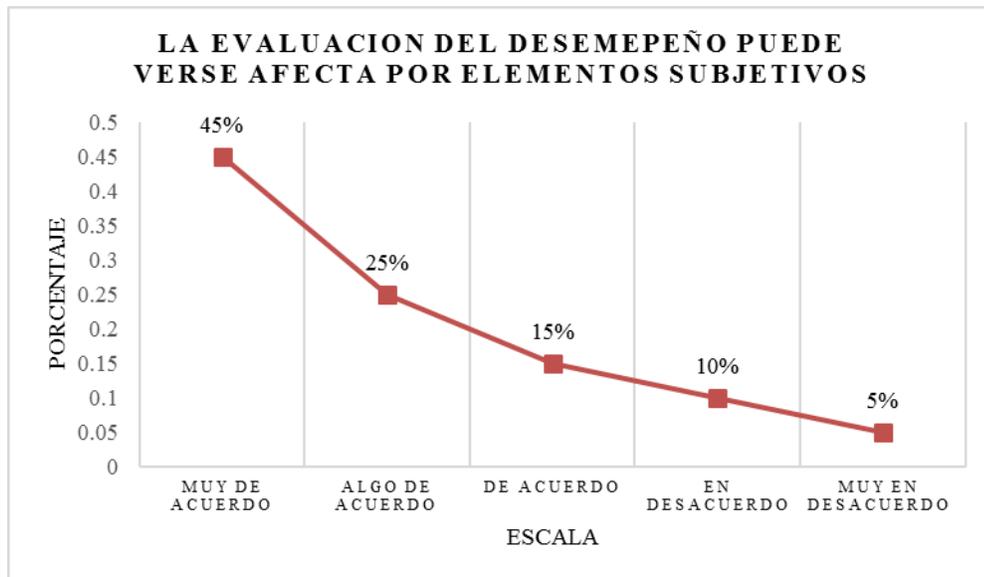


Figura No. 9 La Evaluación de Desempeño y los elementos subjetivos.

Análisis:

El 45% que corresponde a un total de 9 personas que contestaron que están muy de acuerdo, el 25% que corresponde a un total de 5 personas contestaron que están algo de acuerdo, el 15% que corresponde a un total de 3 personas contestaron

que está de acuerdo y el 10% que corresponde a 2 persona contestaron que están en desacuerdo y el 5% que corresponde a una total de 1 persona contesto que está muy en desacuerdo.

Interpretación:

En base, al anterior análisis se observa que el personal docente y administrativo del Instituto, consideran que elementos subjetivos como: problemas personales, prejuicios, acontecimientos recientes, efecto halo y tendencia central, afectan la evaluación del desempeño o la percepción del evaluador. Lo cual debe de considerarse para el desarrollo del nuevo proceso de Evaluación del Desempeño en donde se elimina la subjetividad y se estandarizan más los criterios. Por ello la Evaluación del Desempeño 360° es una de las evaluaciones es la que mejor resuelve esta problemática, evitando así, un clima laboral tenso y aportando al trabajo en equipo.

10. ¿Considera que el modelo de Evaluación del Desempeño que actualmente utiliza la Institución es idóneo para la labor que usted realiza?

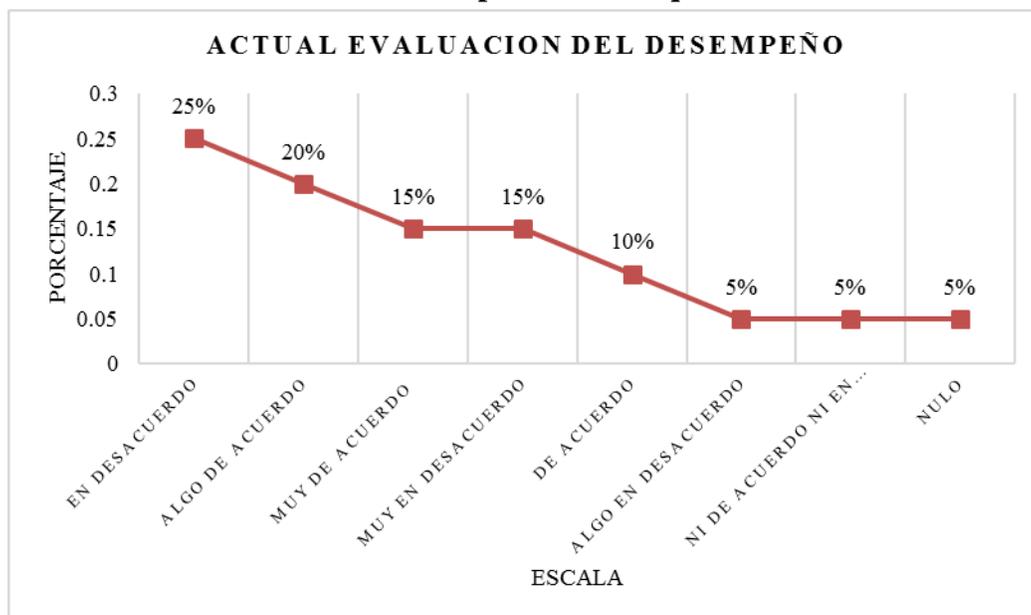


Figura No.10 Proceso Actual de Evaluación del Desempeño

Análisis:

El 25% que corresponde a un total de 5 personas que contestaron que están en desacuerdo, el 20% que corresponde a un total de 4 personas contestaron que están algo de acuerdo, el 15% que corresponde a un total de 3 personas contestaron que está muy de acuerdo, el 15% que corresponde a un total de 3 personas contestaron que están muy en desacuerdo, el 10% que corresponde a un total de 2 personas contestaron que de acuerdo, el 5% que corresponde a 1 persona contestaron algo en desacuerdo, el 5% que corresponde a 1 persona contesto que no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% que corresponde a 1 persona contesto nulo.

Interpretación:

En base, al anterior análisis se observa que el personal docente y administrativo del Instituto, consideran y están en desacuerdo con el tipo de evaluación del desempeño que actualmente se aplica. Ya que la misma no va en función de la labor que realiza y únicamente se toma como criterio el de un solo evaluador, aparte de que no existe una retroalimentación que le permita al empleado crecer profesionalmente.

4.4.2. Evaluación del Desempeño 360°

Análisis de la prueba alfa: El día viernes 24 de febrero del 2017, se aplicó la Evaluación del Desempeño 360° a la muestra grupo CIDAT, con una duración de 10 minutos, brindando como resultado los puntos de mejora dentro del grupo.

Dentro de las áreas a mejorar, las puntuaciones más bajas se encuentran, **(1)** Trabajo en equipo, ya que, se compromete en la búsqueda de logros compartidos y realiza aportes importantes para alcanzarlos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal, **(2)** Motivación, ya que, hay motivación, aunque no es en todos y no siempre, **(3)** Ambiente de trabajo, ya que, hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo. Y en análisis y en comparación a la situación actual dentro del IIES, realmente estas son, las áreas a mejorar y a desarrollar a través de un plan de capacitación para todo el

IIES, ya que, utilizando solo una muestra se revelo a través de un método científico, cuáles son los principales aspectos que causan problemas dentro del IIES.

4.5. Propuesta de Mejora

A continuación, se presenta una propuesta de realización y aplicación de un manual de evaluación de desempeño y capacitación del personal. Con el fin de mejorar el clima laboral del Instituto y, a su vez incrementar las habilidades o disminuir las debilidades que el personal docente y administrativo puedan presentar.

Dicho manual contiene:

- Políticas de los procesos.
- Descripción de procesos.
- Flujogramas de procesos.
- Formatos para aplicación de procesos.

4.5.1. Manual de Evaluación del Desempeño y Plan de Capacitación

4.5.1.1. Políticas del Manual de Evaluación del Desempeño 360°

La finalidad de las políticas es proveer los lineamientos que deben seguir los colaboradores de la Institución para el desarrollo de las actividades de Evaluación del Desempeño.

Es importante mencionar, que el alcance de las políticas es para todos los empleados de la Institución que desarrollen una Evaluación del Desempeño.

1. Políticas Generales.

Las políticas se enumeran a continuación debidamente seccionadas según procesos o actividades Generales:

1. Todo el personal de la Institución deberá realizar la Evaluación del Desempeño, en el tiempo y forma requerida (Formato ED.01, anexo 1)
2. Será responsabilidad del jefe del Instituto, informar a los empleados (as) sobre la realización de la Evaluación del Desempeño.
3. Será responsabilidad del colaborador (a), agendar y realizar la Evaluación del Desempeño 360 grados.
4. La Evaluación del Desempeño 360 grados, debe aplicarse trimestralmente. El responsable de la ejecución y aplicación será la Administración del IIES.
5. La Evaluación del Desempeño 360 grados, deberá ser entregada en sobre sellado y asimismo su regreso. El responsable de custodiar y realizar la recogida de datos es la Administración del IIES.
6. Cualquier incumplimiento con la presente política podrá tener acciones disciplinarias.

1. Políticas Específicas

Las políticas se enumeran a continuación debidamente seccionadas según procesos o actividades específicas:

1.1. Implementación / Ejecución

1. El personal de Administración deberá enviar vía correo electrónico a cada persona, las instrucciones a seguir dentro del proceso de evaluación.
2. El personal de Administración deberá firmar una carta de confidencialidad, en la cual se contemple el nombre del empleado, número de empleado y número de identidad. (Formato FC.01)
3. El personal de Administración entregará en sobre sellado la evaluación del desempeño.
4. El encuestado, debe ser lo **más objetivo** posible para asignar las calificaciones de cada competencia, deberá colocar en el recuadro a la derecha la calificación que mejor describa al evaluado. Siendo la escala de calificación de 5 o 1., en donde 5 es el máximo puntaje y 1 el mínimo.
5. Se brindará un máximo de veinte (20) minutos para la realización de la Evaluación del Desempeño 360 grados.

- 6.** La Hoja Resumen de la Evaluación del Desempeño 360 grados tiene carácter de Acta, en él se reflejarán los resultados finales, siendo responsabilidad de la Administración del IIES, realizar los resúmenes de cada punto respectivamente. Concluida la evaluación deberá ser archivado en la carpeta del empleado respectivo. (Formato AdR. 01, anexo 4)

1.2. Retroalimentación

- a)** La retroalimentación deberá ser dada una semana después de la aplicación de las evaluaciones.
- b)** El jefe de la unidad o jefe inmediato, debe sostener una entrevista de retroalimentación con el empleado, a fin de comunicarle cuales han sido las apreciaciones registradas, presentando los resultados en forma agregada, sin referencias personales. Deberá ser firmada y sellada por ambas partes (empleado y jefe). (Formato AdR.01)
- c)** Si el evaluado recibe un promedio en el rango de 3 a 3.5, deberá firmar un acta de compromiso. (Formato FdC.01, anexo 5)
- d)** Si el evaluado recibe un promedio en el rango de 1 a 2.9, se le deberá de crear un plan de desarrollo de capacitación. (Programa de capacitación, Anexo 8)

4.5.2. Proceso de la Evaluación de Desempeño 360°

Los pasos a seguir para la realización del manual de Evaluación del Desempeño son los que se describen a continuación:

1. Políticas

Con el fin de crear, estándares que permitan reducir la subjetividad en el proceso de evaluación del desempeño resulta de suma importancia, crear políticas acordes al uso de esta herramienta.

2. Estructura y Diseño

Una vez creadas las políticas de la evaluación del desempeño se procederá a desarrollar una estructura lógica para medir el desempeño del colaborador, seguidamente se desarrollarán en Excel el diseño a utilizar, es decir, el formato a utilizar para realizar la evaluación. En la cual se contará con apoyo de personal experto.

3. Capacitación de los evaluadores

Seguidamente, se desarrollará un taller de capacitación sobre el uso de la evaluación del desempeño para los evaluadores, que estará bajo la responsabilidad de la Administración de IIES.

4. Prueba Alfa

Luego, que se haya desarrollado el taller de capacitación de los evaluadores, se proseguirá a realizar una prueba beta, con la muestra antes expuesta en el apartado de población de este mismo capítulo, los cuales serán los colaboradores del CIDAT. Esto con el fin de validar tres aspectos fundamentales del sistema de evaluación del desempeño 360°. (1) Su validez, (2) Su aplicabilidad, (3) Su resultado.

5. Socialización / Inducción

Una vez realizada la prueba alfa, se procederá al proceso de socialización e inducción ante todo el personal del IIES, en cual se presentará el manual de evaluación del desempeño, exponiendo su importancia y sus políticas de uso. El ente responsable será la Administración del IIES, con apoyo de un consultor externo.

6. Implementación

Posteriormente, realizada la socialización/ inducción se procederá a implementar el sistema de Evaluación del Desempeño 360° mediante oficio de acuerdo. Firmada y sellada por la Dirección del IIES.

Debido que actualmente no se contará con un sistema en el servidor del IIES, se realizara de manera manual, para lo cual se llevaran los siguientes pasos:

1. Entrega en físico de la Evaluación del Desempeño 360°, a cada colaborador, en sobre sellado.
2. Se enviará a través del correo electrónico a cada colaborador a la persona que debe evaluar. (1) jefe inmediato, (2) Su par, (el cual será indicado por nombre y apellido por la administración del IIES, con el visto bueno de la dirección, (3) Su subordinado (que para el caso serán los practicantes y oficiales de investigación, para el personal administrativo serán los practicantes.)
3. Se dará un máximo de 20 minutos para realizar la evaluación, la cual deberá ser regresada mediante sobre sellado a la Administración del IIES.
4. Se solicitará al jefe la unidad evalué al personal docente y administrativo un día posterior a la evaluación por pares y subordinados.
5. El personal encargado adscrito a la Administración del IIES, serán los encargados de la tabulación de los datos.
6. Se solicitará a todo el personal de Administración del IIES, que esté involucrado en el proceso de Evaluación del Desempeño que firme un acta de confidencialidad.
7. Una semana después se deberá brindar la retroalimentación misma que será con cada colaborador y estará bajo la responsabilidad de la Dirección del IIES.

8. Si el colaborador no obtuvo una evaluación satisfactoria, se le solicitara firme un acta de compromiso para que mejore su desempeño para el siguiente trimestre.

9. Si el colaborador nuevamente no obtuvo una evaluación satisfactoria, se procederá a realizar un plan de desarrollo de capacitación.

7. Ejecución

Se ejecución será de manera trimestral y anual, ya que ira enlazado con el seguimiento del plan operativo anual. Siendo el ente encargado la Administración del IIES. Se llevarán a cabo los siguientes pasos:

1. Recepción de las evaluaciones.
2. Digitación de los resultados en el tabulador de Excel.
3. Revisión de los resultados.
4. Realización de acta de resultados.
5. Citación para la retroalimentación.

8. Retroalimentación

Se brindará una retroalimentación a cada colaborador en el trimestre, siendo el ente encargado de brindar la retroalimentación la Dirección de IIES. Se llevarán a cabo los siguientes pasos:

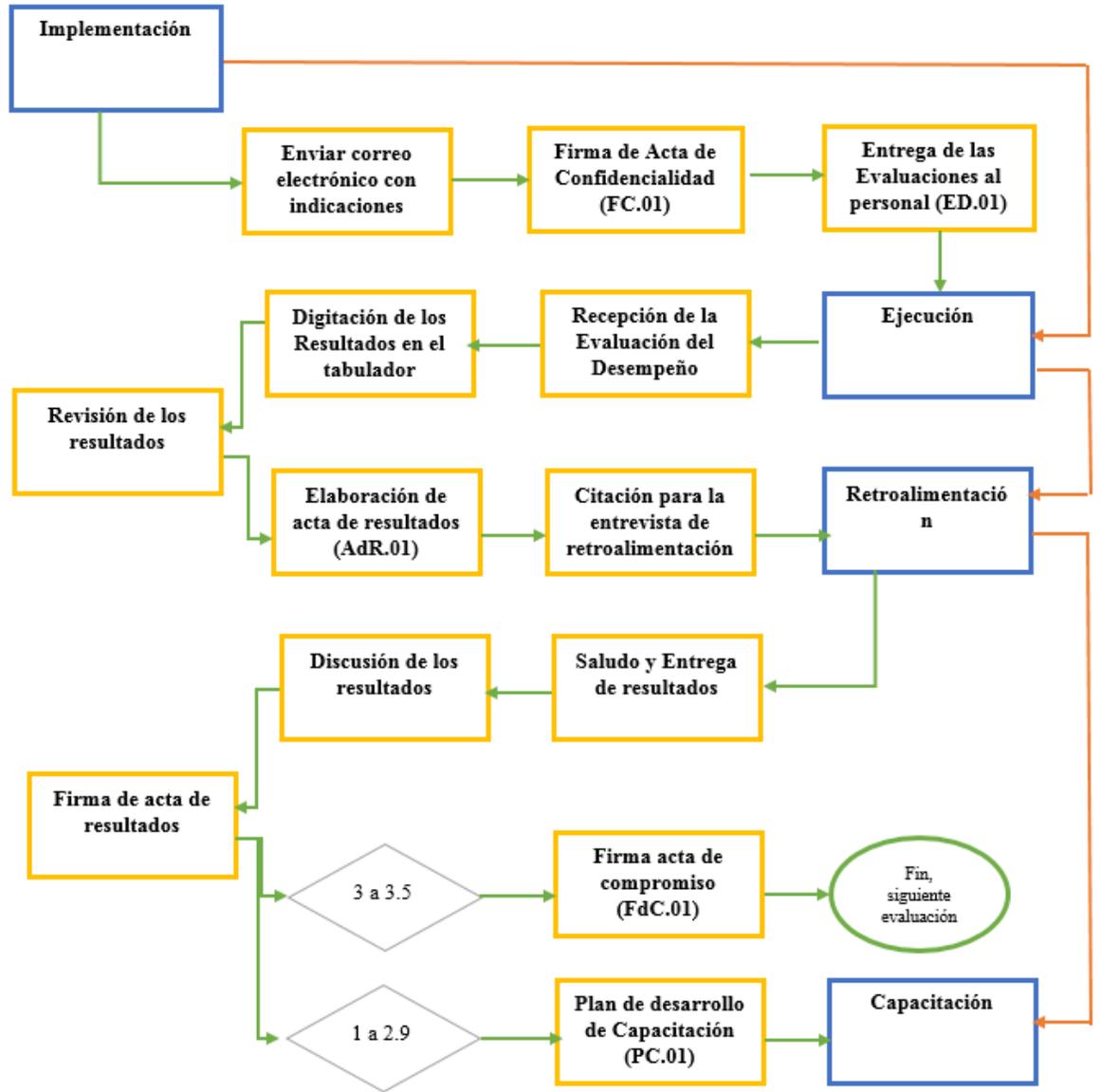
1. Saludo y entrega de resultados al empleado.
2. Discusión de los resultados.

3. Firma de acta de los resultados.
4. Firma de acta de compromiso si saco entre 3 y 3.5.
5. Plan de desarrollo de capacitación si saco de 1 a 2.9.

Para la retroalimentación anual, se brindará un reporte a cada colaborador sobre su desempeño durante el año, el cual será realizado por la Administración del IIES y avalado con el respectivo visto bueno por la Dirección de IIES.

Dentro de los hallazgos encontrados en la prueba piloto denominada prueba Alfa se analiza lo siguiente: Se aplicó la prueba Alfa, a la muestra antes mencionada y a su vez se dio respuesta a los tres aspectos antes mencionados (1) Su validez, se logró validar que la prueba o el instrumento llamado Evaluación del Desempeño 360°, cumple con los requerimientos establecidos por la Dirección del IIES, ya que

4.5.3. Flujograma Evaluación del Desempeño 360°



Fuente: Elaboración Propia

4.5.4. Capacitación

4.5.4.1. Políticas de Capacitación

La finalidad de las políticas es proveer los lineamientos que deben seguir los colaboradores de la institución para el desarrollo de las actividades de capacitación y desarrollo continuo de conocimientos y comportamientos, que maximicen la productividad y satisfacción de los colaboradores, a través de programas de aprendizaje que eleven al máximo el nivel de excelencia y desempeño organizacional haciendo uso eficiente de los recursos.

Es importante mencionar, que el alcance de las políticas es para todos los empleados de la Institución que participen en actividades de capacitación.

Las políticas se enumeran a continuación debidamente seccionadas según procesos o actividades específicas:

1. Políticas Generales.

Las políticas se enumeran a continuación debidamente seccionadas según procesos o actividades Generales:

- Todo el personal de la Institución deberá acreditar un mínimo de horas requeridas de capacitación, dependiendo el puesto de cada colaborador (a).
- Será responsabilidad del jefe del Instituto, informar a los empleados (as) sobre los cursos obligatorios y/o disponibles de acuerdo a su puesto.
- Será responsabilidad del colaborador (a), agendar, asistir y aprobar los cursos obligatorios de acuerdo a su puesto. (Formato CEC.07)

- Cualquier incumplimiento con la presente política podrá tener acciones disciplinarias.

2. Políticas Específicas

Las políticas se enumeran a continuación debidamente seccionadas según procesos o actividades específicas:

2.1. Responsabilidad del área de Gestión del Talento Humanos.

- 2.1.1. Gestión del Talento Humanos deberá informar al jefe del Instituto IIES sobre la fecha límite para elaborar los objetivos de los temas de capacitación para la planificación del diseño.
- 2.1.2. El departamento de Gestión del Talento Humanos deberá apoyar en la coordinación de los eventos, establecer el lugar adecuado para el mismo, entregar el material necesario a los colaboradores, así como seleccionar al proveedor, en coordinación con el jefe del Instituto, que se adecue a las necesidades del curso solicitado.
- 2.1.3. El departamento de Gestión del Talento Humanos deberá almacenar y resguardar todos los registros, constancias y copias de certificados de los cursos de acuerdo al tiempo estipulado.

2.2. Responsabilidades de los participantes y jefe de la Institución.

2.2.1. Será responsabilidad de los colaboradores asistir a las capacitaciones programadas por el departamento de Gestión del Talento Humanos, aun cuando estas se lleven a cabo en horas no laborables. (Formato CEC. 07)

2.2.2. Es responsabilidad de todo colaborador y jefe asegurar la planificación de sus actividades una vez confirmada su asistencia a la capacitación y así mismo el jefe y Coordinador de Administración dar seguimiento a que el personal asista a dicha capacitación.

2.2.3. Cada Colaborador y jefe debe asegurarse de firmar la “Lista de Asistencia” y la “Carta Compromiso” de las capacitaciones a las que asistan. (Anexo 10)

2.2.4. Cada participante tiene la responsabilidad de presentarse puntualmente y prestar la atención a las capacitaciones que reciba.

2.2.5. En caso que un participante falte a más del 80% de un curso o capacitación este perderá derecho a diploma independientemente de las razones de su ausencia.

2.2.6. La ausencia injustificada a una capacitación tanto interna, como externa, dará lugar a una sanción (que puede ir desde una amonestación verbal a escrita o audiencia de descargo), según la gravedad de la falta.

2.2.7. Los colaboradores que participen en las capacitaciones están comprometidos a implementar los conocimientos adquiridos en sus puestos de trabajo.

2.2.8. Según lo requiera la Institución, el colaborador es responsable de impartir el curso recibido a sus compañeros o transmitir sus conocimientos adquiridos.

2.2.9. Será responsabilidad del jefe de la Institución y el Coordinador de administración, entregar “Evaluación del Seguimiento de la capacitación”, dos meses después de la fecha del curso.

2.3. Firma de Carta Compromiso de capacitación.

El colaborador deberá firmar una carta compromiso que asegura el retorno sobre la inversión en capacitación potenciando el impacto a través de la

multiplicación del conocimiento dentro de la Institución. En la carta Compromiso, el empleado se compromete a:

2.3.1. Asistir de forma regular y puntual al evento de capacitación.

2.3.2. Compartir los conocimientos adquiridos con el personal de la Institución.

2.3.3. Autorizar la deducción del monto total de la inversión en capacitación en caso de abandonar y/o reprobado la capacitación, cuando esta sea especializada y costos como Diplomados, cursos intensivos en cualquier área especializada.

(Formato CEC. 07, anexo 14)

2.4. Equipo, materiales y espacios de capacitación.

Para los programas y cursos de capacitación incluidos dentro del plan de capacitación que demanden equipo, materiales y espacios para la capacitación y éstos no se encuentren incluidos en el precio del curso, así como para capacitaciones autorizadas, pero no programadas en el plan de capacitación que demanden equipo, materiales y espacios para la capacitación se deberá cumplir con lo siguiente:

2.4.1. Procurar que las capacitaciones se hagan dentro de las instalaciones de la UNAH, o sean proporcionadas por terceros, siendo el Instituto IIES el ente encargado de pagar y gestionar dichas capacitaciones.

2.4.2. El Instituto IIES realizará gestiones en caso de que no haya disponibilidad de instalaciones sin costo y/o que la naturaleza de la capacitación lo justifique se podrá solicitar la contratación de espacios para eventos de capacitación, manejando los lineamientos establecidos.

2.4.3. En caso de que la naturaleza de la capacitación lo justifique se podrán comprar o solicitar la compra de materiales y equipo para eventos de capacitación donde el área de Gestión del Talento Humanos le brindara el listado de materiales al Instituto, realizando este mismo las compras respectivas para los materiales de capacitación.

2.4.4. La asignación de apoyo logístico correspondiente a reuniones propias de cada área, extensiones de jornadas laborales, o cualquier otra reunión que no sea propia de capacitación.

2.5. Alimentación durante eventos de capacitación.

2.5.1. La contratación de servicios de alimentación para eventos de capacitación se realizará a través de Gestión del Talento Humano, mediante compra directa.

2.5.2. La asignación de alimentación y logística correspondiente a reuniones propias de cada área, extensiones de jornadas laborales, o cualquier otra reunión que no sea propia de capacitación, no están sujetas a la presente política ni al presupuesto de Capacitación.

2.5.3. Para los programas y cursos de capacitación incluidos dentro del plan de capacitación que demanden alimentación y ésta no se encuentre incluida en el

precio del curso, se deberán sujetar a lo establecido en la siguiente tabla de asignación de alimentación.

Tabla No. 14

DURACIÓN DE LA SESIÓN	ALIMENTOS AUTORIZADOS
Sesión(es) de 8 horas o mas	2 Coffee break y almuerzo
Sesión(es) de 2 horas o más y/o menores de 8 horas	1 Coffee break
Sesión(es) menores a 2 horas	No se autoriza alimentación

Fuente: Elaboración Propia

4.5.5. Proceso del diseño de Capacitación y Desarrollo en la institución.

Los cambios en los ambientes internos y externos exigen un cambio corporativo. La imagen debajo ilustra el proceso general, y predice o responde al cambio.

1. Levantamiento de Necesidades de Capacitación

Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes y futuras. Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan mediante un análisis de varios niveles. (Mondy, R. & M, 2005)

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación ayudará a la Institución a tomar las medidas necesarias para que las operaciones se realicen en una forma más eficiente, trayendo beneficios tanto para la institución, el personal, estudiantes y sociedad en general.

Actualmente el IIES no cuenta con un Plan de Capacitación formal; sin embargo, la propuesta del Plan de Capacitación vendrá a fortalecer y mejorar los procesos, conocimientos y el servicio en los colaboradores de la institución.
(Formato DNC.01)

2. Elaboración de Matriz de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Para llevar a cabo el diagnóstico de necesidades de capacitación será necesario y de vital importancia dirigir los resultados de la evaluación de desempeño hacia puntos específicos de oportunidad, pero sobre todo adaptar el enfoque que se utilizará al ámbito, nivel y área en cuestión.

En este caso, el enfoque seleccionado fue el que corresponde a la relación Puesto – Persona, ya que el trabajo de detección en este caso consiste en analizar y reconocer posibles necesidades de capacitación derivadas de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas del puesto asignado deben poseer según los requerimientos de calidad en servicio y operatividad de actividades de la Institución. Formato 1. Diagnóstico de necesidades de capacitación.

3. Diseño de la Instrucción de Capacitación.

Consiste en preparar el programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

Consideramos que la capacitación y el desarrollo deben tener objetivos concisos y claros. Sin ellos, sería imposible diseñar programas significativos de C y D. También sería difícil evaluar la eficacia de un programa, en el mejor de los casos.

“El **propósito** se establece primero. Los **objetivos de aprendizaje** específicos que le siguen dejan poca duda sobre lo que la capacitación debe lograr. Con estos objetivos los gerentes pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz” (Mondy, R. & M, 2005, pág. 209). (Formato AVD.03, anexo 9)

4. Elaboración de la matriz del diseño de capacitación.

Se realizará un análisis de cada capacitación por puesto detectando en que, puestos, las capacitaciones requieren un mayor grado de profundidad y que otras requieren un mayor grado de urgencia, por tanto, se determinó para cada nivel de la institución. (Programa de Capacitación, anexo 8)

5. Revisión de la Matriz Junto al jefe del Instituto y su asistente.

Una vez realizada la Matriz de DNC, esta debe ser revisado con el jefe del Instituto y posteriormente revisado por el departamento de Recursos Humanos. Debiendo definir qué cursos o programas de capacitación se realizarán en base ha:

- El análisis de la información de la matriz, la cual define las prioridades de formación organizacional.

- Estrategias Organizacionales
- Estrategias de Recursos Humanos.
- Presupuesto disponible.

Con este último punto, se definirá un presupuesto de capacitaciones y entrenamiento de una forma correcta y efectiva. Los elementos que se debe considerar son todos los gastos en que incurrirá como ser:

- El salario del instructor o costo del proveedor
- La renta del local, en su caso.
- La renta o compra de auxiliares didácticos.
- Alimentación/ Refrigerios
- Cantidad y cargo de las personas planeadas a capacitar

6. Validación.

El programa de capacitación del Instituto deberá ser presentado y analizado con el Gerente o Gestión del Talento Humanos, el jefe del Instituto y al Coordinador de administración. Al realizar esto aseguraremos que la estrategia para cerrar las brechas de conocimiento o formación del recurso humano sea cerrada de la forma más adecuada, alineada a la estrategia de la Institución.

En este paso el área de Gestión del Talento deberá de dar su autorización al programa de Capacitación bajo el documento de “Acta de Validación”. Documento que será facilitado por el Instituto. Si el plan expuesto no cumple con lo requerido por la organización se tendrá que volver al paso 1 (análisis de necesidades de

capacitación) del proceso. Si este es aceptado se continúa con el proceso. (Formato AVD.03, anexo 9)

7. Comunicación del Plan de Capacitación a todo el personal que labora en el Instituto.

La socialización del programa de capacitación es de suma importancia para su éxito. A medida que el jefe se involucre y acepte el plan, la participación de él y sus sub alternos será más activa y efectiva. Estas se pueden realizar por diversos métodos como ser: Reuniones de socialización, uso de las herramientas de comunicación a nivel institucional (correo, Intranet, murales, boletines, oficios, circulares) y otros.

8. Coordinación de Eventos de Capacitación.

Cada evento de capacitación descrito en el programa deberá de ser planificado con suficiente tiempo de anticipación, es decir coordinar invitaciones o participación del personal, confirmar la presencia con quien impartirá la capacitación, refrigerios, listados, evaluaciones, materiales a necesitar, lugar, etc.

9. Ejecución del Plan de Capacitación.

En este punto es donde ya se ejecuta el desarrollo de la capacitación. Es por ello que se recomienda que el encargado del Instituto de supervisar las Capacitaciones, esté presente en el desarrollo del mismo, ya sea en la apertura y

clausura del evento. Con el objetivo de brindar una introducción al curso, y así mismo supervise la asistencia del personal que está recibiendo la capacitación, mediante el (Anexo 10) “Listados de Asistencia de Capacitación”, Así mismo asegurar el refrigerio y recabar información de la capacitación con el (Formato ESC.05) “Encuesta de satisfacción de Capacitación”

10. Evaluación de las Capacitaciones.

Es el monitoreo del proceso, evaluación y medición de los resultados, comparación de la situación actual con la anterior y análisis de costos/beneficios.

Es importante medir el retorno de la inversión que se realiza en el entrenamiento y capacitación del personal. Se recomienda utilizar el método de Donald Kirk Patrick (1975) los cuales se establecen en 4 niveles:

Nivel 1 – Reacción: permite medir el grado de satisfacción de los participantes con respecto a la formación que acaban de recibir. A este nivel se le implementará el (Formato ESC. 05) de “Encuesta de Satisfacción de Capacitación.

Nivel 2 – Aprendizaje: se medirán los conocimientos y habilidades adquiridos por los alumnos a lo largo del curso. Para ello se implementará la “Evaluación pre Capacitación” (Formato PREC.06) y “Evaluación post

capacitación y Seguimiento” (anexo 13). Se evaluará el nivel de conocimiento de los participantes sobre el tema a capacitar previo al evento y en su finalización. Se recomienda que esta se aplique a toda capacitación que tenga como objetivo el desarrollo o fortalecimiento de competencias o conocimientos técnicos y específicos. (Anexo 15)

Así mismo el colaborador deberá firmar una “carta Compromiso” (Formato CEC.07), que asegura el retorno sobre la inversión en capacitación potenciando el impacto a través de la multiplicación del conocimiento dentro de la organización.

Nivel 3 – Comportamiento: Este nivel intenta medir si los alumnos de un curso aplican en su trabajo los conocimientos adquiridos a través de cambios en la prestación de los servicios. A este nivel utilizará una encuesta de seguimiento dirigida al jefe inmediato de la persona capacitada. Con esta verificaremos si el personal capacitado está ejerciendo o aplicando el conocimiento adquirido en su puesto de trabajo, ya sea con modificación de conductas, desarrollo de competencias, modificación de proceso, etc. Mediante la “Encuesta de seguimiento de capacitación” (anexo 13) el cual deberá de ser entregado entre el segundo y tercer mes después de la recibida una capacitación.

Nivel 4 - Resultados: En este último nivel el objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa. Este impacto puede ser fundamentalmente de tipo financiero, satisfacción del usuario y está vinculado a los

resultados o a la imagen corporativa del Instituto. En esta etapa no evaluaremos un impacto financiero, si no el impacto de productividad individual registrando los resultados de la evaluación del desempeño del personal capacitado. Este resultado debe tener una mejora notoria en comparación a su evaluación previa. “Evaluación General de Capacitación”.

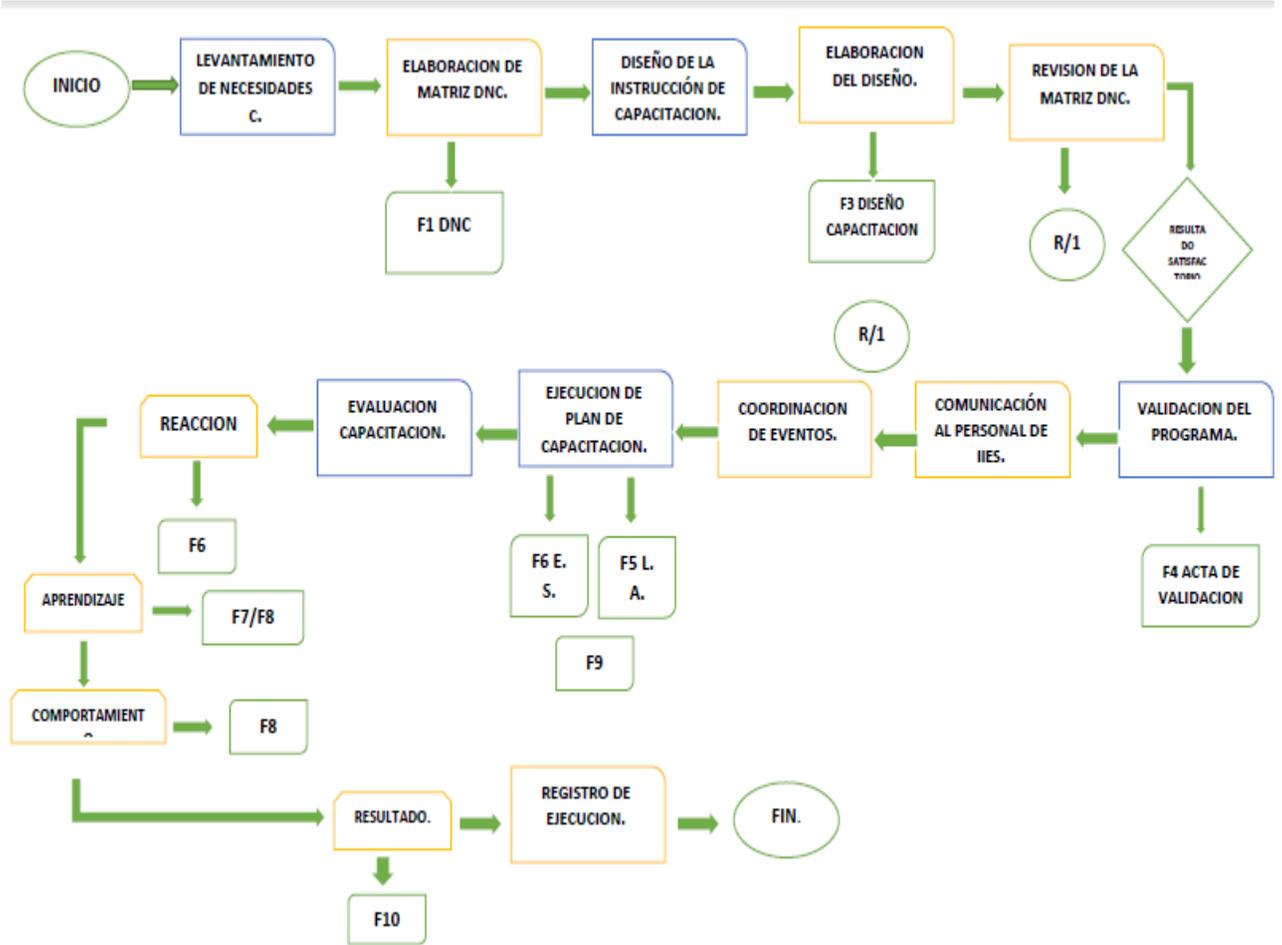
11. Uso del Manual de capacitación.

Evaluamos que este Manual ha sido preparado como un documento de referencia para el personal encargado de gestionar o preparar al personal dentro de la Institución de manera constante y acorde a las funciones asignadas de cada uno de los puestos, a su vez posibles necesidades de capacitación que se presenten. Es por ello que se ha diseñado de tal forma que constituye un documento de consulta, con el fin de establecer parámetros donde los jefes del área puedan tener una guía según los lineamientos y procedimientos establecidos en el manual.

Para el uso adecuado de este manual se establece lo siguiente:

- Proceder a una lectura completa del manual.
- Buscar las políticas de capacitación que se desean consultar en el momento que se presente alguna eventualidad.
- Leer y analizar detalladamente las políticas para su comprensión.
- Al momento de ejecutar cada una de las capacitaciones, avocarse a lo descrito en el proceso de capacitación para cumplir paso a paso lo establecido.
- Utilizar como una guía adecuadamente los formatos establecidos según procedimiento a realizar. (Avilez, 2016)

4.5.6. Flujograma del Proceso de Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

4.6. Implementación de los Cambios

4.6.1. Cronograma de aplicación y Responsables de Ejecución

FECHA INICIO DEL PROYECTO:
 COORDINADOR DEL PROYECTO:
 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:

CRONOGRAMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Fase o Plan	N°	ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO				ABRIL				PERSONAS QUE INTERVINIERON EN LA ACTIVIDAD	NOTAS DE ACTUALIZACIÓN O AJUSTE	
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Inicio	1	Realización de Políticas del Manual				R										Coordinador de Administración y Consultor Externo	
	2	Desarrollo de la Estructura y Diseño de Evaluación de Desempeño				R										Coordinador de Administración y Consultor Externo	
	3	Capacitación a Evaluadores					P									Consultores Externos	
	4	Realizar prueba beta, con cuales serán los colaboradores del CIDAT					R									Coordinador de Administración y Consultor Externo	
	5	Socialización del Manual						R								Coordinador de Administración, consultor externo y Jefe	
Implementación	1	Enviar vía correo electrónico las indicaciones					R									Coordinador de Administración	
	2	Firma de Acta de Confidencialidad					P									Personal de Administración	
	3	Entrega de Evaluaciones al personal.					R									Coordinador de Administración y Consultor Externo	
Ejecución	1	Recepción de la Evaluación de Desempeño					R									Coordinador de Administración y Consultor Externo	
	2	Digitación de los resultados en el Tabulador.						R								Coordinador de Administración y Consultor Externo	
	3	Revisión de los resultados						R								Coordinador de Administración y Jefe	
	4	Realización de acta de resultados							R							Coordinador de Administración	
	5	Citación para la retroalimentación										PA				Coordinador de Administración	
Retroalimentación	1	Entrega de resultados al empleado														Coordinador de Administración	
	2	Discusión de los resultados.														Jefe	
	3	Firma de acta de los resultados.														El evaluado y jefe	
	4	Firma de acta de compromiso si saca entre 3 y 3.5. o														Todo el Personal	
	5	se ejecuta el Plan de desarrollo de capacitación si saca de 1 a 2.9														Todo el Personal	

Simbología
R= Realizadas
P= Pendientes
PA= Pendiente a Realizar

FECHA INICIO DEL PROYECTO:
 COORDINADOR DEL PROYECTO:
 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

Fase o Plan	N°	ACTIVIDADES	FREBERO				MARZO				ABRIL				PERSONAS QUE INTERVINIERON EN LA ACTIVIDAD	NOTAS DE ACTUALIZACIÓN O AJUSTE
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DNC	1	Elaboracion de la Matriz DNC					R								Coordinadora de Administracion y Consultor Externo	Todo el proceso se empezara a realizar a partir del 18 de abril
	2	Desarrollo de la Estructura y Diseño de ED					R								Coordinadora de Administracion y Consultor Externo	
Diseño de Instrucción	1	Elaboracion del Diseño											PA		Coordinadora de Administracion	
	2	Revisión de la Matriz DNC											PA		Coordinadora de Administracion y Jefe	
Validación	1	Firma del Acta de Validación											PA		Gestion del talento Humano y Coordinadora de administracion	
	2	Socialización al personal del IIES.											PA		Coordinadora de Administracion y Jefe	
	3	Coordinación de Eventos.											PA		Coordinadora de Administracion	
Ejecución	1	Supervisar capacitaciones											PA		Coordinadora de Administracion	
	2	Colocar encuesta de satisfacción.											PA		Coordinadora de Administracion	
	3	Pasar listas de asistencia											PA		Coordinadora de Administracion	
Evaluación	1	Colocar Evaluación Pre capacitación											PA		Coordinadora de Administracion	
	2	Colocar Evaluación Post Capacitación											PA		Coordinadora de Administracion	
	3	Firma de la Carta Compromiso											PA		Todo el Personal	
	4	Aplicar Evaluación General de Capacitación											PA		Coordinadora de Administracion	

Simbología
R= Realizadas
P= Pendientes
PA= Pendiente a Realizar



CRONOGRAMAS
2..xlsx

En base a la investigación realizada dentro del Instituto de Investigación Económica y Social (IIES), dicha investigación arrojó, que la Institución ejecuta un deficiente proceso de Evaluación de Desempeño el cual se ve reflejado en un mal clima laboral y personal desmotivado, ya que dicho proceso no mide a cabalidad las habilidades que cada colaborador. Es por ello, que se realizó un nuevo proceso de evaluación de desempeño, junto a él, un proceso de Capacitación y Desarrollo.

Donde la de Evaluación del Desempeño y Capacitación, constituyen unos de los procesos que son de vital importancia para el desarrollo del talento humano de la Institución, pues a través de la Evaluación de Desempeño se determinaron las deficiencias que cada colaborador posee en los resultados individuales. Y ahí donde entra en acción el proceso de capacitación con el cual se pretende disminuir dichas deficiencias arrojadas por la evaluación de desempeño con el fin de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la institución y de igual forma al logro de las metas de cada colaborador.

Con los procesos de Evaluación del Desempeño y Capacitación, se valoraron los elementos indispensables a tener en cuenta para una correcta aplicación de dichos instrumentos de gestión, de manera que se logre el incremento permanente de las habilidades y destrezas de cada uno de los colaboradores, logrando así llegar al alcance de los objetivos de la Institución.

De estos procesos se obtuvo información que resulto útil para planificar el entrenamiento, retroalimentar al trabajador para que él pueda evaluar la forma en que está trabajando y así mismo desarrollar las políticas de personal tanto para medir el proceso de Evaluación de Desempeño como a su vez el proceso de Capacitación, ejecutar programas para mejorar el rendimiento del personal, entre otros.

Por ello es necesario evaluar y controlar el comportamiento del personal, lo cual sirve como punto de partida para determinar dónde están las oportunidades de mejora y por ende poder realizar estrategias para combatirlas, lo cual evidentemente tendrá una incidencia significativa en el logro de la eficacia institucional.

4.7. Propuesta de Mejora Continua

4.7.1. Análisis de Costo – Beneficio, sobre la automatización del proceso de Evaluación del Desempeño

1. Estudio de factibilidad

El presente estudio tiene como objetivo analizar la factibilidad con la que cuenta el Instituto para que a futuro se desarrolle e implementen un Sistema de Evaluación del Desempeño 360°, el cual sería alojado en el hosting del IIES, con la

finalidad de automatizar el proceso. Ya que, actualmente se manejará a través de un tabulador en Excel.

1.1. Recurso Humano

Considerando que el IIES cuenta con dos (2) ingenieros en sistemas, dos (2) licenciados en informática administrativa, con experiencia en industria del software y un (1) licenciado en mercadotecnia con experiencia en diseño gráfico y que además uno de los ingenieros posee un posgrado en gestión informática, se concluye que se cuenta con la capacidad técnica suficiente para el proceso de ciclo de vida del sistema mencionado. Se afirma que el IIES, cuenta con el recurso humano necesario para el diseño, desarrollo e implementación de un sistema de Evaluación del Desempeño de 360°.

1.2. Recurso Tecnológico

Considerando que el IIES, cuenta con dos (2) computadores de escritorio, específicamente para programación y que actualmente se encuentra en proceso de compra dos (2) computadoras más de escritorio, que serán utilizadas para programar. Además, de contar con su propio sitio web y hosting. Se afirma que el IIES si cuenta con el recurso tecnológico para diseñar, desarrollar e implementar un sistema de Evaluación del Desempeño de 360°.

1.3. Recurso Financiero

Considerando que el IIES, cuenta con un presupuesto L. 573, 451.27, necesario para el diseño, desarrollo e implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño 360°.

Sirviendo este análisis de Costo-Beneficio, para el diseño, desarrollo e implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño 360°, ya que, la automatización del mismo agilizará y brindará los resultados de forma más oportuna, protegiendo la confidencialidad de los evaluados y evaluadores. Y se recomienda que para el 2018 se implemente como sistema.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Se concluye que a través de la realización del Diagnóstico de la situación actual del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES), en materia de Evaluación del Desempeño, se logró detectar que la mayoría del personal, conoce lo que es una evaluación del desempeño, ya que, consideran que el mismo es un proceso positivo, debido a que le permite al empleado conocer sus resultados, para desarrollar en una mejora continua. Además, manifiestan que la evaluación del desempeño debe ir acorde a las funciones del puesto y que el mismo es un proceso positivo que fomenta una mejor relación entre empleados y jefe.

2. Se concluye que dentro de los beneficios con los que puede contar el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES), los de mayor importancia e impacto para la unidad de investigación, son: mejora en el rendimiento del personal, mejora en el clima laboral, personal altamente competitivo, esto a través de una retroalimentación efectiva y un plan de desarrollo de capacitación. Además, que da apoyo la toma de decisiones y aporta al cumplimiento de los objetivos y estrategia Institucional.

3. Se propuso a la Dirección del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales un Manual de Evaluación del Desempeño y Capacitación, el cual cuenta con políticas, procesos y formatos necesarios para el desarrollo de los mismos. El

Manual servirá como guía y fundamentación para la implementación y ejecución de ambos procesos.

5.2. Recomendaciones

1. Evaluar el nivel de satisfacción del personal, con el fin de medir el grado de crecimiento y de unidad, a través de la aplicación de una encuesta por lo menos una vez al año.
2. Crear una campaña utilizando como fundamento los beneficios que se obtienen a través de los procesos de evaluación del desempeño y capacitación. Y que la misma sea cada periodo académico.
3. Automatizar el proceso de Evaluación del Desempeño y Capacitación, con la finalidad de agilizar el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- A. G., J. J., M. M., & E. M. (2010). *Evaluacion del desempeño*. Obtenido de google academico : <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=evaluaci%C3%B3n+de+desempe%C3%B1o&btnG=&lr=&oq=evaluacion+d>
- Aldana, I. M. (2003). Evaluacion del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos. En I. A. Aldana, *Modelos de evaluacion* (pág. 32). Bogota D.C. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio, 978-958-20-0741-6.
- Anonimo. (Febrero de 2007). *Definicion ABC*. Obtenido de Definicion desempeño: <http://www.definicionabc.com/general/desempeno.php>
- Ariza Montes, J. A., & Morales Fernandez, E. J. (2015). Gestion Estrategica de personas y competencias. En J. A. Ariza Montes, & E. J. Morales Fernandez, *Gestion Estrategica de personas y competencias* (pág. 100). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.L.
- Avilez, S. J. (2016). *Manual de Capacitacion y Desarrollo IMPREMA*. Tegucigalpa: Universidad Tecnologica Centroamericana.
- B. J. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Chiavenato, I. (1999). Capitulo 9, Evaluacion del Desempeño. En I. Chiavenato, *Administracion de Recursos Humanos, Quinta Edicion* (pág. 35). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). El Proceso de Capacitacion. En I. Chiavenato, *Gestion del Talento Humano Tercera Edicion* (pág. 377). Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Cruz, E. (1999). *Proyecto de Economia*. Santo Domingo .
- D. W., & K. W. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas (6a. ed.)*. n/a: McGraw-Hill Interamericana.
- Grados, J. A. (2002). *Antecedentes Historicos de la Capacitacion*. Revision de la Literatura.
- Grados, J. A. (4 de Marzo de 2012). *Facultad de Psicologia, grupo 31 Semiescolarizada*. Obtenido de Facultad de Psicologia, grupo 31 Semiescolarizada.: <http://psicuasgrupo31semies.blogspot.com/>
- I. C. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (8a. ed.). En Idalberto, *Evaluacion del Desempeño* (pág. 513). McGraw-Hill Interamericana.
- Luna, M., & Tirado, R. (2005). Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político. *Revista Mexicana de Ciencias Politicas y Sociales*, 65.
- M. A. (2006). *Desempeño*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. .
- Mondy R., W., & M., N. R. (2005). Capitulo 7 Capacitacion y Desarrollo. En W. Mondy R., & N. R. M., *Administracion de Recursos Humanos Novena Edicion* (pág. 203). Mexico: Pearson Educacion.

- Mondy, R., W., & M, N. R. (2005). Capacitacion y Desarrollo, Capitulo 7. En R. W. Mondy, & N. R. M, *Administracion De Recursos Humanos Novena Edicion* (págs. 201-237). Mexico: Pearson Educacion.
- Obregon Martin, M., de la Torre, B. A., Diaz Dou, V., & Perez Rodriguez, N. (2008). *Capacitacion y Desarrollo de los Recursos Humanos*.
- Publica, C. (. (1996). *CIMGP (Comite Interministerial de Modernizacion para la Gestion Publica . Obtenido de Planificacion Estretegica en los Servicios Publicos :* <http://www.modernizacion.cl/cedoc/guia.indikorgpag2.html> CIMGPb:
- Rivas Jurado, M. E. (2014). *Ventajas, limitaciones de la aplicacion de la realimentacion 360o en la evaluacion del desempeno, segun el criterio de un grupo de gerentes de recursos humanos de empresas privadas que operan en Guatemala*. Guatemala.
- Social., I. L. (2003). *Los Indicadores de Evaluacion de Desempeño: Una herramienta para la gestion por resultados en America Latina*. LC/ IP/ L. 237.
- Tecnologia, D. E. (2014). *Universidad Nacional Autonoma de Honduras (UNAH)*. Obtenido de Mision y Vision : <https://www.unah.edu.hn/acerca-de-la-unah/mision-y-vision/>
- Werther, William B. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas (6a. ed.)*. McGraw-Hill Interamericana, 9781456246075.
- WordPress. (01 de febrero de 2008). *Definicion De*. Obtenido de <http://definicion.de/evaluacion/>

ANEXOS

Anexo 1. Evaluación del Desempeño 360°



Formato
ED.01

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 grados

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
Nombre de quien evalua	Puesto de quien evalua
Fecha	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada..

COMUNICACIÓN	
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
1	Comunicación practicamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.
TRABAJO EN EQUIPO	
5	Fortalece el espíritu del trabajo en equipo en toda la unidad, considerando mas relevantes el objetivo, es un referente.
4	Promueve el trabajo en equipo con los otros grupos de estudio y trata con velocidad las necesidades de otros grupos.
3	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos y realiza aportes importantes para alcanzarlos, considera lero al equipo
2	Contribuye con su trabajo al logro de los objetivos del equipo, se compromete con sus actividades, no propone ideas.
1	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultad para involucrarse en actividades grupales
MOTIVACION	
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
3	Hay motivacion, aunque no es en todos y no siempre.
2	Poco personal esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa ante los demas.
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.
SEGURIDAD, ORDEN E HIGIENE	
5	Sobresaliente en apego a las políticas y noma en el uso de los recursos informaticos, mobiliario y equipo.
4	Uso adecuado en de los recursos informaticos y equipo, sin embargo en el uso del mobiliario debe mejorar.
3	Limpieza y orden en su area de trabajo, sin embargo, en el uso de los recursos informaticos debe mejorar
2	Inconsistencias en el uso adecuadode los recursos informaticos, mobiliario y equipo.
1	Falta notable en limpieza y orden en su area de trabajo y en el uso de los recursos informaticos, mobiliario y equipo.
CAPACITACION Y DESARROLLO	
5	Excelente capacitacion y enseñanza en su equipo/ grupo, anticipacion inclusive a necesidades futuras.
4	Buen nivel de capacitacion y enseñanza, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y mas frecuente.
3	Hace falta un poco de capacitacion y enseñanza, sobre todo en algunas personas del equipo.
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupan por capacitar y adiestrar.
1	Hay deficiencias seria en capacitacion y enseñanza en todo el equipo.
ACTITUD Y COLABORACION	
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.
SOLUCION DE PROBLEMAS	
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente no se toman a tiempo.
AMBIENTE DE TRABAJO	
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.

4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todos estan contento.	
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado un mal ambiente de trabajo.	
1	El ambiente de trabajo en su equipo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	<input type="text"/>
CAPACIDAD PERSONAL		
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendente y excepcional.	
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	<input type="text"/>
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		
5	El evaluado y su unidad demuestran actitud y resultados excepcionales en reduccion de costos y productividad.	
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
2	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su area, generando costos y baja productividad.	
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y baja productividad.	<input type="text"/>

GRACIAS POR SU TIEMPO!

Anexo 2. Tabulador Evaluación del Desempeño 360°

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

0		
<i>Escribir el puesto</i>		
Evaluador nivel superior:	Puesto:	
Evaluador nivel igual:	Puesto:	
Evaluador nivel inferior:	Puesto:	
	Fecha:	dd/mm/aaaa



		CALIFICACIONES		
		SUP.	IGUAL	INF.
COMUNICACIÓN				
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.			
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.			
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.			
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.			
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	0	0	0
TRABAJO EN EQUIPO				
5	Fortalece el espíritu de equipo en toda la unidad, considerando como mas relevante los objetivos, es un referente.			
4	Promueve el trabajo en equipo con los otros grupos de estudio y trata con velocidad las necesidades de otros grupos.			
3	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos y realiza aportes importantes para alcanzarlos, considera 1ero el equipo.			
2	Contribuye con su trabajo al logro de los objetivos del equipo, se compromete con sus actividades, no propone ideas.			
1	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultad para involucrarse en actividades grupales.	0	0	0
MOTIVACION				
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.			
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.			
3	Hay motivacion, aunque no es en todos y no siempre.			
2	Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.			
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	0	0	0
SEGURIDAD, ORDEN E HIGIENE				
5	Sobresaliente en apego a las politicas y normas en el uso de los recursos informaticos, mobiliario y equipo			
4	Uso adecuado en los recursos informaticos, mobiliario y equipo.			
3	Limpieza y orden en su area de trabajo, sin embargo, en el uso de los recursos informaticos, debe mejorar.			

2	Inconsistencias en el uso adecuado de los recursos informaticos, mobiliario y equipo.			
1	Falta notable en limpieza y orden en su area de trabajo y en el uso de los recursos informaticos, mobiliario y equipo.	0	0	0
CAPACITACION Y DESARROLLO				
5	Excelente capacitacion y enseñanza en su equipo/ grupo, anticipandose inclusive a necesidades futuras.			
4	Buen nivel de capacitacion y enseñanza, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y mas frecuentemente.			
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.			
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.			
1	Hay deficiencias serias en capacitacion y enseñanza en todo su equipo de trabajo.	0	0	0
ACTITUD Y COLABORACION				
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración de servicio.			
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.			
3	Existe una buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.			
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.			
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	0	0	0
SOLUCION DE PROBLEMAS				
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.			
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.			
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.			
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.			
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente no se toman a tiempo.	0	0	0
AMBIENTE DE TRABAJO				
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.			
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todos estan contento.			
3	La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.			
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.			
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	0	0	0
CAPACIDAD PERSONAL				

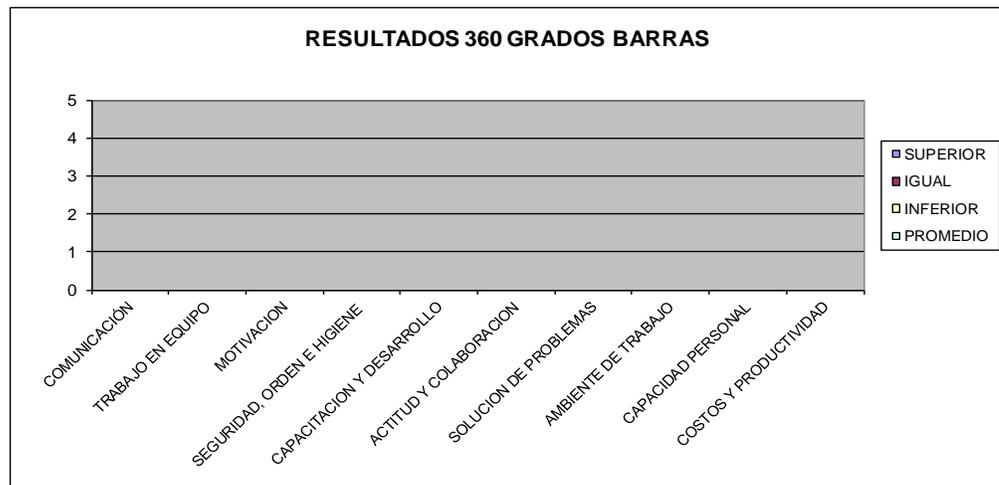
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.			
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.			
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha evitado conseguir los resultados.			
1	Denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.	0	0	0
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD				
5	El evaluado y su unidad demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad			
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.			
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.			
2	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.			
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	0	0	0

Anexo 3. Hoja de Resultados Evaluación del Desempeño 360°

RESULTADOS EVALUACION 360 GRADOS.

0
Escribir el puesto

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	0	0	0	0.00
TRABAJO EN EQUIPO	0	0	0	0.00
MOTIVACION	0	0	0	0.00
SEGURIDAD, ORDEN E HIGIENE	0	0	0	0.00
CAPACITACION Y DESARROLLO	0	0	0	0.00
ACTITUD Y COLABORACION	0	0	0	0.00
SOLUCION DE PROBLEMAS	0	0	0	0.00
AMBIENTE DE TRABAJO	0	0	0	0.00
CAPACIDAD PERSONAL	0	0	0	0.00
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	0	0	0	0.00
TOTALES	0.00	0.00	0.00	0.00



Anexo 4. Acta de Resultados



Formato
AdR.01

ACTA DE RESULTADOS
Evaluación de 360 Grados
(Confidencial)

I. Datos del Evaluado

Fecha: / /

Nombres		Cargo	
Oficina/Área		Ubic. Física	

II. Datos del Evaluador:

Relación con el evaluado: (Marcar con una X)

Evaluador		Jefe		Supervisado		Colega (par)		Cliente	
		Inmediato						Interno	

Resultados

Observaciones:

Firma del Jefe de la Unidad

Firma del evaluado

Anexo 5. Acta de Compromiso



Formato
FdC.01

ACTA DE COMPROMISO

Yo, _____, hondureño,
vecino de esta comunidad y con número de empleado _____ e identidad
_____, mayor de edad y actualmente empleado del Instituto de
Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras
(UNAH), me comprometo a mejorar mis resultados para el siguiente trimestres
_____.

En virtud de los compromisos contraídos anteriormente, entiendo que el no cumplimiento de esta
Acta de Compromiso, puede un plan de desarrollo de capacitación hacia mi persona.

Firmando la presente carta de confidencialidad a los _____ del mes _____ del
201____

Nombre del Empleado

No. De empleado

Director IIES

CC: Archivo – Personal IIES
CC: Archivo
CHOJ/AGL

Anexo 6. Acta de Confidencialidad



Formato
FC.01

ACTA DE CONFIDENCIALIDAD

Yo, _____, hondureño, vecino de esta comunidad y con número de empleado _____ e identidad _____, mayor de edad y actualmente empleado del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), me comprometo a que toda la información de la “Evaluación del Desempeño (ED)”, que me será confiada por el Director de dicho Instituto, Dr. César H. Ortega Jiménez, y de uso exclusivo para la UNAH.

En virtud de los compromisos contraídos anteriormente, entiendo que queda prohibida su divulgación total o parcial a personas o instituciones no autorizadas.

Comprendiendo lo anterior me comprometo a no divulgar la información que me sea confiada, firmando la presente carta de confidencialidad a los _____ del mes _____ del 201____

Nombre
No. De Identidad

CC: Archivo – Personal IIES
CC: Archivo
CHOJ/AGL

Anexo 7. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.



Formato
DNC. 01

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

A continuación, se presenta un formato para diagnosticar las necesidades de capacitación que se requiere para el personal docente y Administrativo para obtener un mejor desempeño.

INSTRUCCIONES: En la casilla de competencias favor colocar las que usted considere necesarias, posteriormente marque con una X el nivel que esta requiere. Favor llenar el formato de manera objetiva.

Nombre del empleado	
Grupo	
Cargo	
Fecha	

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	0	0	0	0.00
TRABAJO EN EQUIPO	0	0	0	0.00
MOTIVACIÓN	0	0	0	0.00
SEGURIDAD, ORDEN E HIGIENE	0	0	0	0.00
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	0	0	0	0.00
ACTITUD Y COLABORACION	0	0	0	0.00
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	0	0	0	0.00
AMBIENTE DE TRABAJO	0	0	0	0.00
CAPACIDAD PERSONAL	0	0	0	0.00
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	0	0	0	0.00
TOTALES	0.00	0.00	0.00	0.00

Firma del colaborador	
Firma de director	

Anexo 8. Diseño de Capacitación



PROGRAMA DE CAPACITACION

No .	Capacitación	Alcance	Objetivo	Proveedor	Duración	No. De Participantes	Mes	Fecha	Horario	Materiales a necesitar	Pago instructor	Materiales Participantes	Certificado	Imprevisto	Costo
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															

Anexo 9. Acta de Validación de Diseño



Formato
AVD. 03

ACTA DE VALIDACIÓN DEL DISEÑO

El día _____ del año _____ se lleva a cabo la reunión
para la VALIDACIÓN del diseño del Módulo / Curso/capacitación/entrenamiento/inducción:

“ _____ ”

Por lo tanto, se considera el diseño:

Válido

No Válido

En el caso de ser valido

Se ha efectuado la revisión del diseño del curso propuesto por el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) comprobándose que cumple con las necesidades de capacitación solicitada.

En el caso de no ser valido

Observaciones:

Responsable del Diseño-Fecha

jefe inmediato – Fecha

Anexo 10. Listado de Asistencia

 IIES <small>INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES</small>						LISTADO DE ASISTENCIA CAPACITACION: _____ FECHA: _____	
N.	No. Empleado	Nombre	Puesto	Grupo	Firma		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							

Anexo 11. Encuesta de Satisfacción de Capacitación



Formato
ESC. 05

ENCUESTA DE SATISFACCION DE CAPACITACION

NOMBRE: (Opcional)	DEPARTAMENTO:	FECHA: (dd/mm/aa)
-----------------------	---------------	----------------------

SELECCIONE CON UNA "X" LA OPCION QUE MEJOR DESCRIBE SU OPINION ACERCA DE LA AFIRMACION

1. LA CAPACITACIÓN PRESENTADA FUE CLARA Y COMPLETA				
En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo

2. LA SESIÓN DE CAPACITACIÓN CUMPLIÓ CON EL OBJETIVO PRINCIPAL				
En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo

3. EL MATERIAL DE APOYO BRINDADO, ES LEGIBLE, CLARO Y ÚTIL PARA NUESTRO ESTUDIO PERSONAL EN EL TRABAJO ORDINARIO				
En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo

4. LA SESIÓN DE CAPACITACIÓN ME PARECIÓ INTERESANTE Y AMENA				
En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo

5. LA CAPACITACIÓN PERMITIÓ LA PARTICIPACIÓN DE LA GENTE PARA EXPONER SUS COMENTARIOS E INQUIETUDES				
En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo

6. EL INSTRUCTOR HIZO UNA EXPOSICIÓN DE MANERA CLARA Y DIRECTA				
En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo

7. LA CALIDAD EN LAS RESPUESTAS A LAS INQUIETUDES DEL PERSONAL FUE BUENA				
En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo

8. EL INSTRUCTOR DOMINA EL TEMA DE LA PRESENTACIÓN EN UN 100%				
En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo

Anexo 12. Pre Evaluación de la Capacitación

PRE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

	Formato PREC. 06												
La información solicitada en este formulario es indispensable para una adecuada evaluación de las actividades de capacitación. Solicitamos su colaboración para que nos brinde la información requerida.													
I-DATOS GENERALES													
Nombre: _____ Edad _____													
Puesto que desempeña _____													
Departamento, Sección o Unidad: _____													
II-DATOS ESPECIFICOS													
2.1 En que áreas de su profesión tiene mayor experiencia y dominio?													
a). _____	b). _____												
c). _____	d). _____												
2.2 Estaría Dispuesto a apoyar activamente y/o brindar capacitación al personal del Instituto.													
SI ()													
NO ()	¿Porque No? _____												
2.3 Describa los problemas y sus causas que afectan el eficiente funcionamiento de su área (Departamento, Sección, Unidad). Sugiera algunas Soluciones.													
<table border="1"><thead><tr><th>PROBLEMAS</th><th>CAUSAS</th><th>SOLUCIONES</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>		PROBLEMAS	CAUSAS	SOLUCIONES									
PROBLEMAS	CAUSAS	SOLUCIONES											

PRE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

III. INSTRUCCIONES

1. En el cuadro que esta a continuación anotar los diferentes puestos que laboran en su área.
2. Para cada puesto de trabajo especificar las actividades o tareas en las que se requiere capacitación.
3. Especificar la capacitación según la actividad o tarea
4. Especifique que otro tipo de capacitación se requiere para cada puesto de trabajo.

Puestos	Actividades o Tareas en las que se requiere capacitación	Capacitación según Actividad o Tarea	Que otro tipo de Capacitación sugiere para cada puesto
EJEMPLO			
Observaciones:			

Anexo 13. Seguimiento a Capacitación de parte de jefe inmediato

SEGUMIENTO A CAPACITACION DEPARTE DEL JEFE INMEDIATO					
Es responsabilidad del jefe inmediato entregar esta Encuesta al departamento de Recursos Humanos, despues de transcurir 2 meses a partir del dia que el empleado					
NOMBRE DEL EVALUADO:			DEPARTAMENTO:		
CARGO:			FECHA DE EVALUACION:		
INDICADORES A EVALUAR	D	CP	C	S	E
Asistencia a las capacitaciones					
Utilizacion del conocimiento adquirido en su Trabajo					
Desarrollo de Capacidades según conocimiento adquirido					
Aplicación de la Teoria vrs practica					
Diseño de herramientas aprendidas durante la capacitacion en el Trabajo					
Rendimiento Sostenible y Efectivo despues de recibida la Capacitacion					
Motivacion evidente despues de recibido el Entrenamiento.					
Mejoro Capacidad de Análisis					
Adopción de mejores formas de realizar su Trabajo					
Trasmision del conocimiento adquirido a sus compañeros de Trabajo					
D: Deficiente: No Aplica lo aprendido en la Capacitación en su trabajo CP: Cumplimiento Parcial: Algunas veces aplica lo aprendido en la Capacitación C: Cumple: Utiliza lo Aprendido en la Capacitación en su Desarrollo Laboral. S: Sobresaliente: Algunas veces excede de lo qu se espera en su Trabajo. E: Excelente: Su desempeño excede constantemente lo esperado.					
CONTROL DE FIRMAS					
(Nombre y Firmas)					
JEFE INMEDIATO			ADMINISTRACION IIES		
Nombre:			Nombre:		
Firma:			Firma:		

Anexo 14. Carta de Compromiso Capacitación



Formato
CEC. 07

CARTA COMPROMISO PARA EVENTO DE CAPACITACIÓN

Yo _____, No de Empleado _____, en mi carácter de participante del evento denominado _____, que se llevará a cabo en: _____ del _____ al _____, asumo los siguientes compromisos con el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales.

- I. Hacer buen uso del material, equipo e instalaciones que me sean proporcionados para el desarrollo de este evento, en virtud de que cualquier irregularidad, ocasionará mi baja automática en el mismo.
- II. Asistir puntualmente al evento de capacitación antes mencionado.
- III. Compartir los conocimientos adquiridos con el personal de la empresa.

Firma del Beneficiario

Anexo 15. Formato para Evaluación de la Efectividad de la Capacitación



FORMATO PARA EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN

DATOS DEL EVALUADOR

EVALUADOR: _____
CARGO: _____

DATOS DEL EVALUADO

NOMBRE: _____
CARGO: _____
UNIDAD: _____

TEMA DE: _____
TEMA DE: _____
TEMA DE: _____
TEMA DE: _____

FECHA DE CAPACITACION	DESDE	F	DIA	MES	AÑO	HASTA	DIA	MES	AÑO	FECHA DE EVALUACION	DIA	MES	AÑO
------------------------------	--------------	----------	------------	------------	------------	--------------	------------	------------	------------	----------------------------	------------	------------	------------

Por favor califique cada uno de los siguientes aspectos teniendo en cuenta la competencia tratada en la capacitación dictada, RECUERDE que 1 es el indicador INFERIOR y 5 el SUPERIOR:

DESCRIPCION	TEMA			
	No.	No.	No.	No.
LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS LOS APLICA EN EL DESARROLLO NORMAL DE SUS ACTIVIDADES	0	0	0	0
LOS TEMAS TRATADOS LE HAN PERMITIDO GENERAR MEJORAMIENTO EN SU DESEMPEÑO PERSONAL Y/O PROFESIONAL	0	0	0	0
LOS TEMAS TRATADOS HAN PERMITIDO GENERAR MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN	0	0	0	0
CONSIDERANDO LA CALIDAD Y UTILIDAD DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA, CONSIDERA QUE DEBERÍA DARSE CONTINUIDAD AL TEMA	0	0	0	0

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN (promedio de las calificaciones)

TEMA DE CAPACITACION No. LA CAPACITACIÓN NO FUE EFECTIVA	0.00
TEMA DE CAPACITACION No. LA CAPACITACIÓN NO FUE EFECTIVA	0.00
TEMA DE CAPACITACION No. LA CAPACITACIÓN NO FUE EFECTIVA	0.00
TEMA DE CAPACITACION No. LA CAPACITACIÓN NO FUE EFECTIVA	0.00

Acciones propuestas para el mejoramiento de las capacitaciones impartidas:

SI:	RESULTADO ENTRE 0 Y 2,95	LA CAPACITACIÓN NO FUE EFECTIVA
	RESULTADO ENTRE 3 Y 3,74	SE REQUIERE REFORZAR LA CAPACITACIÓN
	RESULTADO ENTRE 3,75 Y 5	SE EVIDENCIA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN EVALUADA

Anexo 16. Encuesta diagnóstico

EC. 01

ENCUESTA

Necesidades de una Evaluación de Desempeño del personal del Instituto

La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar las necesidades de una correcta evaluación del desempeño para el personal que labora en el Instituto. Con la información que se obtenga en esta encuesta se diseña para un programa de Evaluación de desempeño que se ajuste a los requerimientos demostrados de cada área.

INDICACIONES: Favor complete la encuesta siendo sus respuestas honestas. Cabe mencionar, que se mantendrá la confidencialidad de sus datos y respuestas.

1. ¿Conoce usted lo que es una Evaluación del Desempeño? Si, su respuesta es no pase a la pregunta No.3

1. SI	2. NO

2. De las siguientes opciones de la Evaluación del Desempeño ¿Cuál considera que es la más idónea para la Institución?

0. Nulo	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Algo en desacuerdo	4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5. Algo de acuerdo	6. De acuerdo	7. Muy de acuerdo

3. ¿Considera usted que la Evaluación de Desempeño es un proceso positivo para usted como empleado?

0. Nulo	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Algo en desacuerdo	4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5. Algo de acuerdo	6. De acuerdo	7. Muy de acuerdo

4. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño le permite saber qué es lo que piensa su Jefe inmediato de su labor como empleado?

0. Nulo	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Algo en desacuerdo	4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5. Algo de acuerdo	6. De acuerdo	7. Muy de acuerdo

5. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual usted como empleado pueden lograr mejores resultados?

0. Nulo	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Algo en desacuerdo	4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5. Algo de acuerdo	6. De acuerdo	7. Muy de acuerdo

6. ¿Considera usted que los aspectos que se miden en la Evaluación del Desempeño deben estar acordes a las funciones que tiene en su puesto?

0. Nulo	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Algo en desacuerdo	4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5. Algo de acuerdo	6. De acuerdo	7. Muy de acuerdo

7. ¿Considera usted que una correcta Evaluación del Desempeño mejora la relación entre el jefe inmediato y el empleado?

0. Nulo	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Algo en desacuerdo	4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5. Algo de acuerdo	6. De acuerdo	7. Muy de acuerdo

8. ¿Está usted de acuerdo con que se analicé su rendimiento como empleado

0. Nulo	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Algo en desacuerdo	4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5. Algo de acuerdo	6. De acuerdo	7. Muy de acuerdo

9. ¿Considera usted que los resultados de la Evaluación del Desempeño pueden verse afectados por elementos subjetivos ?Ejemplo: problemas personales, prejuicios, acontecimientos recientes, efecto halo y tendencia central

0. Nulo	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Algo en desacuerdo	4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5. Algo de acuerdo	6. De acuerdo	7. Muy de acuerdo

10. ¿Considera que el modelo de Evaluación del Desempeño que actualmente utiliza la Institución es idóneo para la labor que usted realiza?

0. Nulo	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Algo en desacuerdo	4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5. Algo de acuerdo	6. De acuerdo	7. Muy de acuerdo

Anexo 17. Entrevista Evaluador

ET. 01

ENCUESTA

Necesidades de una Evaluación de Desempeño del personal del Instituto

La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar las necesidades de una correcta evaluación del desempeño para el personal que labora en el Instituto. Con la información que se obtenga en esta encuesta se diseñará un programa de Evaluación de Desempeño que se ajuste a los requerimientos demostrados de cada área.

INDICACIONES: Complete la siguiente encuesta con su propia opinión. Cabe mencionar, que se mantendrá la confidencialidad de sus respuestas. Y marque con una "X" la opción que sea su respuesta, únicamente seleccionar una opción de respuesta por pregunta

1. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño es un proceso positivo para la institución?

Nulo (0)	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Algo en desacuerdo (3)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4)	Algo de acuerdo (5)	De acuerdo (6)	Muy de acuerdo (7)

2. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño le permite al empleado conocer la calidad de su trabajo?

Nulo (0)	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Algo en desacuerdo (3)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4)	Algo de acuerdo (5)	De acuerdo (6)	Muy de acuerdo (7)

3. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño le permite al empleado conocer el rendimiento de su trabajo?

Nulo (0)	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Algo en desacuerdo (3)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4)	Algo de acuerdo (5)	De acuerdo (6)	Muy de acuerdo (7)

4. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño le permite al empleado conocer la eficiencia y eficacia de su trabajo?

Nulo (0)	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Algo en desacuerdo (3)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4)	Algo de acuerdo (5)	De acuerdo (6)	Muy de acuerdo (7)

5. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño es un proceso mediante el cual se puede lograr mejores resultados en una forma continua?

Nulo (0)	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Algo en desacuerdo (3)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4)	Algo de acuerdo (5)	De acuerdo (6)	Muy de acuerdo (7)

6. ¿Considera usted que la Evaluación de Desempeño mejora las relaciones interpersonales de la Institución?

Ejemplo: entre jefe y empleado.

Nulo (0)	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Algo en desacuerdo (3)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4)	Algo de acuerdo (5)	De acuerdo (6)	Muy de acuerdo (7)

7. ¿Considera usted que tiene un amplio conocimiento sobre el proceso Evaluación de Desempeño?

Nulo (0)	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Algo en desacuerdo (3)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4)	Algo de acuerdo (5)	De acuerdo (6)	Muy de acuerdo (7)

8. ¿Considera usted que requiere de una capacitación previa a la aplicación de la evaluación de desempeño?

Nulo (0)	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Algo en desacuerdo (3)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4)	Algo de acuerdo (5)	De acuerdo (6)	Muy de acuerdo (7)

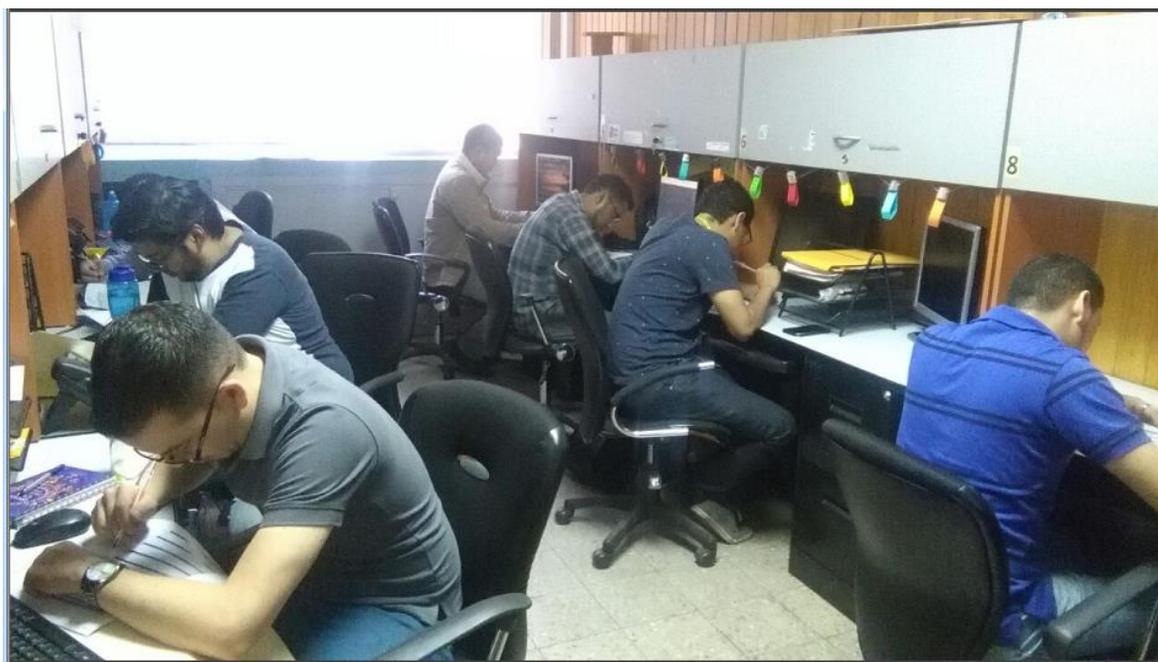
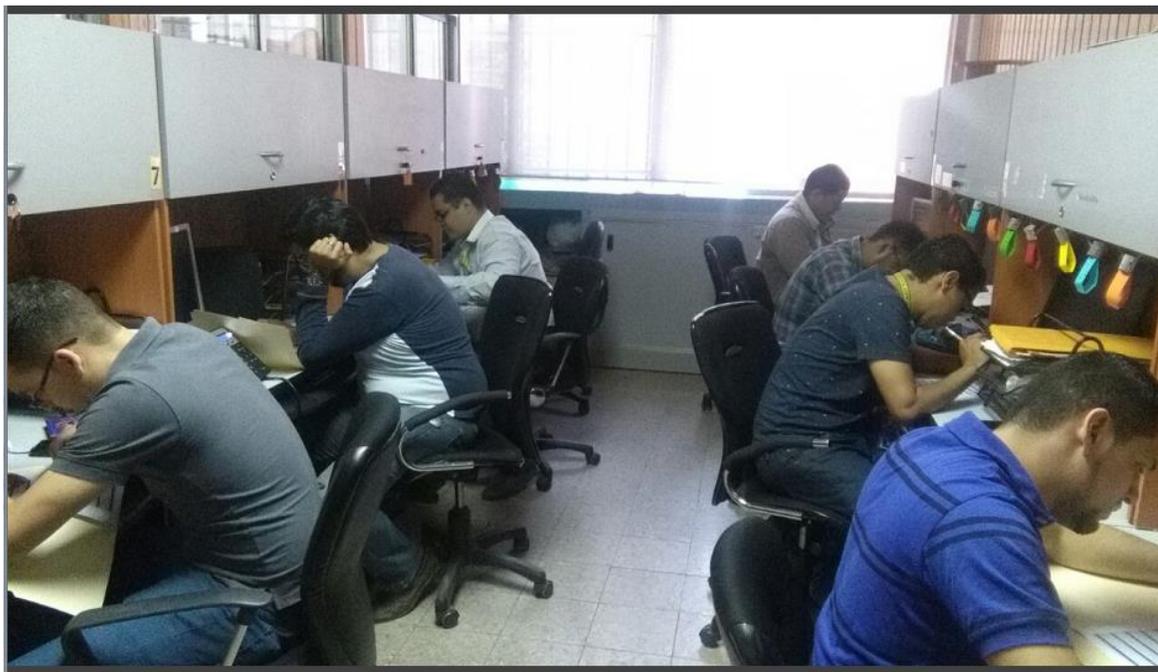
9. ¿Considera usted que las relaciones de amistad entre jefe y subordinado afectan la calidad del proceso de evaluación de desempeño?

Nulo (0)	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Algo en desacuerdo (3)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4)	Algo de acuerdo (5)	De acuerdo (6)	Muy de acuerdo (7)

10. ¿Sabe usted cuales son las ventajas que trae consigo una efectiva Evaluación del Desempeño?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Anexo 18. Aplicación de la prueba Alfa



Anexo 19. Tabla No. 1

Escalas	Porcentaje	Cantidad de personas contestaron
SI	85%	17
NO	15%	3
TOTAL	100%	20

Anexo 20. Tabla No. 2

Escalas	Porcentaje	Cantidad de personas contestaron
1. Evaluación 90 grados: evaluada solo por el jefe.	33%	6
2. Evaluación 180 grados: evaluada por su jefe y sus pares.	0%	0
3. Evaluación 360 grados: evaluada por su jefe, pares y subordinados.	22%	4
4. Evaluación por objetivos	33%	6
5. Evaluación por escala gráficas	0%	0
6. Evaluación por observación	0%	0
7. Evaluación por lista de verificación	6%	1
8. Evaluación crítica	6%	1
TOTAL	100%	18

Anexo 21. Tabla No. 3

Escalas	Porcentaje	Cantidad de personas contestaron
Muy de acuerdo	65%	13
Algo de acuerdo	20%	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	2
De acuerdo	5%	1
TOTAL	100%	20

Anexo 22. Tabla No. 4

Escalas	Porcentaje	Cantidad de personas contestaron
Muy de acuerdo	40%	8
Algo de acuerdo	30%	6
De acuerdo	15%	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15%	3
TOTAL	100%	20

Anexo 23. Tabla No. 5

Escalas	Porcentaje	Cantidad de personas contestaron
Muy de acuerdo	45%	9
De acuerdo	30%	6
Algo de acuerdo	20%	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%	1
TOTAL	100%	20

Anexo 24. Tabla No. 6

Escalas	Porcentaje	Cantidad de personas contestaron
Muy de acuerdo	65%	13
De acuerdo	20%	4
Algo de acuerdo	10%	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%	1
TOTAL	100%	20

Anexo 25. Tabla No. 7

Escalas	Porcentaje	Cantidad de personas contestaron
Muy de acuerdo	50%	10
Algo de acuerdo	20%	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15%	3
De acuerdo	10%	2
Algo en desacuerdo	5%	1
TOTAL	100%	20

Anexo 26. Tabla No. 8

Escalas	Porcentaje	Cantidad de personas contestaron
Muy de acuerdo	75%	15
Algo de acuerdo	15%	3
De acuerdo	5%	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%	1
TOTAL	100%	20

Anexo 27. Tabla No. 9

Escalas	Porcentaje	Cantidad de personas contestaron
Muy de acuerdo	45%	9
Algo de acuerdo	25%	5
De acuerdo	15%	3
En desacuerdo	10%	2
Muy en desacuerdo	5%	1
TOTAL	100%	20

Anexo 28. Tabla No. 10

Escalas	Porcentaje	Cantidad de personas contestaron
En desacuerdo	25%	5
Algo de acuerdo	20%	4
Muy de acuerdo	15%	3
Muy en desacuerdo	15%	3
De acuerdo	10%	2
Algo en desacuerdo	5%	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%	1
Nulo	5%	1
TOTAL	100%	20

GLOSARIO

UNAH: Universidad Nacional Autónoma de Honduras

FCEAC: Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

IIES: Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales

CIDAT: Centro de Información, Desarrollo y Apoyo Tecnológico

SEDP: Secretaria Ejecutiva de Desarrollo de Personal

Evaluación del Desempeño: Es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado. Su importancia es documentar cuán productivo es un empleado y en qué áreas podría mejorar.

Capacitación: Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño.

Desarrollo: Crecimiento, progreso, evolución, mejoría.

Rendimiento: Refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.

Políticas: Es el proceso de tomar decisiones que se aplican a todos los miembros de un grupo.

Typeform: Sitio web, creado para el desarrollo de encuestas electrónicas.