

Proyecto de Grado

Presentado ante la ilustre UNIVERSIDAD DE LOS ANDES como requisito parcial para
obtener el Título de INGENIERO DE SISTEMAS

DESARROLLO DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL PARA CONSULTORÍA EMPRESARIAL

Por

www.bdigital.ula.ve

Br. Juan Manuel Díaz Méndez

Tutor: Prof. Luis Alfonso Dávila R.

Octubre 2023



©2023 Universidad de Los Andes Mérida, Venezuela

C.C. Reconocimiento

DESARROLLO DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL PARA CONSULTORÍA EMPRESARIAL

Br: Juan Manuel Díaz Méndez

Proyecto de Grado - Investigación de Operaciones, 86 Páginas

Resumen: El presente proyecto de grado se abordó con el fin de indagar sobre los diferentes modelos de evaluación propuestos por investigadores en el área laboral, para proponer un modelo de evaluación de desempeño, que implementado en un sistema automatizado de soporte a la decisión, pueda ser utilizado por una Empresa Consultora en la prestación de servicios a sus empresas clientes. Se logró adecuar el modelo 360 propuesto por varios autores, ampliando su cobertura con la incorporación de un Módulo de Autoevaluación y su automatización en un Sistema Computarizado. El sistema se desarrolló en (Visual Basic for Applications), contando con un conjunto de plantillas diseñadas bajo el enfoque de Rensis Likert, el cual permite almacenar, procesar y obtener gráficas que ayudan a la toma de decisiones por parte de la empresa cliente en la evaluación del desempeño laboral de sus empleados. Las pruebas del sistema fueron realizadas con información obtenida del personal en la empresa consultora, evaluando desde los 5 puntos del modelo STARDD propuesto. Los resultados obtenidos permiten al Departamento de Recursos Humanos, tomar decisiones acordes a los resultados de cada empleado, ya que se mide de manera efectiva el desempeño laboral.

Palabras Claves: Desempeño laboral, Evaluación de desempeño laboral, Modelo de evaluación laboral, Sistema de evaluación laboral.

Abstract: The present undergraduate project was undertaken to investigate different evaluation models proposed by researchers in the field of labor, in order to propose a performance evaluation model that could be implemented in an automated decision support system and used by a Consulting Company in providing services to its client companies. The 360-degree model proposed by several authors was adapted, expanding its coverage with the incorporation of a Self-evaluation Module and its automation in a Computerized System. The system was developed in Visual Basic for Applications, with a set of templates designed under the Rensis Likert approach, which allows for storing, processing, and obtaining graphs that aid the decision-making process of the client company in evaluating the job performance of its employees. The system was tested with information obtained from the personnel in the consulting company, evaluating based on the 5 points of the proposed STARDD model. The results obtained enable the Human Resources Department to make decisions in line with each employee's performance, as job performance is effectively measured..

Keywords: Job performance. Job performance evaluation, Job evaluation model, Job evaluation system

www.bdigital.ula.ve

Índice de Figuras	vii
Índice de Tablas	viii
Índice de Pantallas.....	ix
Introducción	10
CAPÍTULO 1.	12
IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	12
1.1 Antecedentes	12
1.2 Definición del Problema.....	15
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo General	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 Alcance del estudio	16
1.5 Justificación.....	16
1.6 Metodología	16
1.7 Beneficios del sistema	17
CAPÍTULO 2.	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1 Desempeño laboral	18
2.1.1 ¿Que se entiende por desempeño laboral?.....	18
2.1.2 Factores que influyen en el Desempeño Laboral.....	19
2.2 Evaluación de Desempeño Laboral	20
2.2.1 Objetivos de una Evaluación de Desempeño Laboral	21
2.2.2 Beneficios de una Evaluación de Desempeño Laboral	22
2.2.3Ventajas de la Evaluación de Desempeño.....	23
2.2.4 Desventajas de la Evaluación de Desempeño.....	23
2.3 Importancia de la Evaluación de Desempeño Laboral	24
2.3.1 Rol de Recursos Humanos dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral	25
2.3.2 Proceso de Evaluación de Desempeño	26
2.3.3 Quien Evalúa el Desempeño	26
2.4 Métodos de Evaluación de Desempeño.....	28
2.4.1 Métodos tradicionales de Medición del Rendimiento	28

2.4.1.1 Método de Escalas Gráficas	28
2.4.1.2 Método de Elección Forzada	30
2.4.1.3 Método de investigación de campo	32
2.4.1.4 Método de Incidentes Críticos.....	33
2.4.1.5 Método de Comparación de Pares	34
2.4.1.6 Método de Frase Descriptiva.....	34
2.4.2 Métodos Modernos de Evaluación de Desempeño	35
2.4.2.1 Método de evaluación participativa por objetivos EPPO	35
2.4.2.2 Método de Evaluación por Competencia.....	37
2.4.2.3 Método de Evaluación 360	39
2.4.2.4 Método de Autoevaluación.....	42
2.5 Tipos de Evaluación de Desempeños	42
2.6 Escala de Likert.....	43
2.6.1 Para qué sirve la Escala Likert	43
2.6.2 Ventajas y Desventajas de la Escala Likert	44
2.6.3 Como hacer una Escala Likert.....	44
CAPÍTULO 3.	46
DESARROLLO DEL SISTEMA AUTOMATIZADO	46
3.1 Identificación de las Variables	46
3.2 Redacción de ítem de las Variables.....	47
3.3 Adecuación de la escala de Likert para la escala de medición	49
3.4 Diseño de la Plantilla de Evaluación	50
3.5 Diseño del Sistema Programado.....	52
3.5.1 Pantalla de Inicio	53
3.5.2 Pantalla Principal.....	53
3.5.3 Nivel Registro de Empleados	54
3.5.4 Nivel de Evaluaciones	55
3.5.5 Nivel de Resultados.....	59
3.5.6 Nivel de Soporte.....	63
CAPÍTULO 4.	65
VALIDACIÓN Y PRUEBA DEL SISTEMA	65
4.1 Inicio de sesión.....	65

4.2 Nivel de Registro de Empleados	65
4.3 Nivel de Evaluaciones	66
4.3.1 Evaluación por parte del Jefe	66
4.3.2 Evaluación por parte del Colega.....	67
4.3.3 Evaluación por parte del Subordinado	67
4.3.4 Evaluación por parte del Cliente	68
4.3.5 Evaluación por parte del Evaluado.....	68
4.4 Nivel de Resultados.....	69
Conclusiones	72
Recomendaciones.....	72
Referencias Bibliográficas	74
Anexos.....	77
Plantilla de la Evaluación por parte del jefe.....	77
Plantilla de la evaluación por parte del Colega	79
Plantilla de la evaluación por parte del Subalterno	81
Planilla de la evaluación por parte del Cliente	83
Planilla de evaluación por parte del Evaluado	85

Índice de Figuras

Figura 2.1: Evaluación por el método de escalas gráficas.....	29
Figura 2.2: Escalas gráficas.....	30
Figura 2.3: Evaluación de desempeño mediante elección forzada.....	31
Figura 2.4: Evaluación de desempeño por investigación de campo	32
Figura 2.5: Evaluación por el método de incidentes críticos.....	33
Figura 2.6: Evaluación por el Método de Comparación de Pares	34
Figura 2.7: Evaluación por el Método de Frase Descriptiva	35
Figura 2.8: Proceso de (EPPO).....	37
Figura 2.9: Evaluación de 360°	40
Figura 3.1: Plantilla de evaluación de desempeño laboral	52

www.bdigital.ula.ve

Índice de Tablas

Tabla 3.1: Redacción de los ítems por variables	48
Tabla 3.2: Tabla de Valoración	49
Tabla 3.3: Valoración por Variables	60
Tabla 4.1: Tabla de Registro de Empleados.....	66

www.bdigital.ula.ve

Índice de Pantallas

Pantalla 3.1: Inicio de sesión al sistema	53
Pantalla 3.2: Pantalla Principal del Sistema	54
Pantalla 3.3: Nivel Registro de Empleados	55
Pantalla 3.4: Módulo de Evaluación por parte del Jefe	56
Pantalla 3.5: Módulo de Evaluación por parte de Colegas.....	56
Pantalla 3.6: Módulo de Evaluación por parte de Subalternos.....	57
Pantalla 3.7: Módulo de Evaluación por parte de Clientes.....	58
Pantalla 3.8: Módulo por parte del Evaluado	58
Pantalla 3.9: Nivel de Cargar Plantilla	63
Pantalla 3.10: Nivel de Modificar Ítems.....	64
Pantalla 3.11: Nivel de Autorizar Usuarios.....	64
Pantalla 4.1: Inicio de sesión con Parámetros	65
Pantalla 4.2: Evaluación por parte del Jefe	66
Pantalla 4.3: Evaluación por parte del Colega.....	67
Pantalla 4.4: Evaluación por parte del Subordinado	67
Pantalla 4.5: Evaluación por parte del Cliente	68
Pantalla 4.6: Evaluación por parte del Evaluado.....	68
Pantalla 4.7: Gráfica de Resultados por Ítems.....	69
Pantalla 4.8: Gráfica de resultados por variables	69
Pantalla 4.9: Informe final de la Evaluación	71

Introducción

En el entorno empresarial actual, la evaluación de desempeño se ha convertido en una práctica fundamental para medir y mejorar el rendimiento de los empleados en las organizaciones. A través de este proceso sistemático y estructurado, se busca valorar la labor profesional de los trabajadores y los resultados obtenidos en el desempeño de sus cargos.

Aunque la evaluación de desempeño no es una herramienta nueva, su importancia ha sido reconocida desde tiempos remotos. En la Edad Media, surgió como un procedimiento de valoración acorde a las metodologías de esa época. Sin embargo, fue a principios del siglo XIX cuando se llevó a cabo el primer proceso documentado de evaluación de desempeño laboral en una fábrica textil de New Lanark, Escocia, bajo la dirección del empresario Robert Owen (Padilla 2023). Este modelo pionero consistía en asignar a cada obrero un libro en el cual los supervisores registraban diariamente comentarios sobre su desempeño, permitiendo así una evaluación interna para mejorar el rendimiento laboral dentro de la fábrica.

A lo largo de la historia, la evaluación de desempeño ha evolucionado para adaptarse a las necesidades cambiantes de las organizaciones. En la actualidad, se reconoce que contar con un talento humano capacitado y preparado es crucial para el éxito empresarial. La evaluación de desempeño se ha convertido en una herramienta indispensable para definir metas, desarrollar competencias y promover la productividad y el liderazgo en los empleados. Además, contribuye a la competitividad de las empresas al identificar áreas de mejora y permitir la implementación de acciones correctivas.

En vista de que la evaluación de desempeño pretende alcanzar un resultado óptimo para mejorar el funcionamiento en las organizaciones, es importante seguir investigando, avanzando y actualizando los sistemas para tener siempre resultados que permiten perfeccionar el desempeño, tomar acciones y los correctivos necesarios para ser cada día más eficientes.

El presente proyecto tiene como objetivo profundizar sobre los diferentes modelos de evaluación de desempeño implementados a lo largo del tiempo, luego proponer un modelo ampliado automatizado, fundamentado en estos conceptos, pero que incluya un módulo de autoevaluación que sirva de soporte a las organizaciones para la evaluación del desempeño laboral.

El proyecto estará constituido por 4 capítulos, los cuales estarán distribuidos de la siguiente manera

Capítulo 1: identificación del proyecto, contiene los antecedentes de la investigación, la definición del problema, objetivos, alcance del estudio, justificación y metodología.

Capítulo 2: Marco teórico, donde se incluye, definición de los conceptos del desempeño laboral y evaluación de desempeño laboral así como también sus factores, objetivos y beneficios que son muy importantes para elaborar la evaluación. También los diferentes tipos de modelos de evaluación que existen y culmina con lo que es una escala de Likert.

Capítulo 3: Desarrollo del Sistema propuesto, comprende las herramientas de desarrollo del sistema, como son la identificación de las variables, la redacción de los ítems y el diseño de la plantilla, así como la descripción funcional del sistema con respecto a sus diferentes niveles que lo componen.

Capítulo 4: Validación y Pruebas del Sistema, es un proceso muy importante en la realización del sistema, ya que en este capítulo se demuestra que el software está acorde a sus especificaciones y además que cumple con las necesidades de clientes potenciales, asegurando de esta manera calidad y confiabilidad para su implantación y uso.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO 1.

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Antecedentes

En el contexto de la gestión de recursos humanos, la evaluación del desempeño juega un papel fundamental para medir y mejorar el rendimiento de los empleados en las organizaciones. Para comprender mejor este proceso y su relevancia, es importante revisar los antecedentes y estudios previos que han abordado esta temática.

María Ortega (2004) en su tesis “Evaluación de competencias por 360 grados Prueba piloto de una herramienta para certificar al empleado en puestos de supervisión” llevo a cabo un estudio cualitativo, que tuvo como objetivo elaborar un modelo para la evaluación y medición del nivel de cumplimiento de las competencias en el puesto de trabajo en una empresa de Guatemala dedicada a la fabricación, distribución y venta de productos de consumo masivo. Aplicó una prueba piloto de evaluación 360 con algunas variaciones. Como resultado el estudio demostró que ciertos niveles jerárquicos muestran brechas significativas entre el desempeño real y el establecido.

Armando Camejo (2008) en su revista publicada “El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos” hace revisiones bibliográficas que permita no sólo profundizar en el conocimiento desde la gerencia de gestión de recursos humanos sobre las evaluaciones de desempeño, sino que propone un modelo innovador que valoraba la capacidad e iniciativa de cada colaborador, como base para desarrollar el modelo de Gestión por Competencias en el ámbito gerencial de los recursos humanos. Por lo que concluye que en las organizaciones, es fundamental contar con un enfoque integral que vincule todos los aspectos de la estructura organizativa con los objetivos estratégicos de los procesos. Esto permitirá alcanzar de manera efectiva las metas establecidas. Por lo tanto, resulta necesario implementar sistemas o métodos de Evaluación del Desempeño que estén relacionados con el Modelo Gerencial por Competencias. Estos sistemas deben estar estrechamente ligados al rendimiento que los empleados logran en sus respectivas posiciones, ya que su desempeño laboral tiene un impacto significativo en la generación de un flujo de aprendizaje dentro de la organización.

Landa y Patiño (2011) en su tesis “Evaluación de Desempeño con base en las competencias requeridas. Departamento de gestión de gente. Alimentos Polar Comercial-Planta Cumana” realizaron una investigación de tipo descriptiva. Utilizaron el método de evaluación 180°, que incluía cuestionarios de comportamientos, entrevistas y plantillas, para analizar el cumplimiento del Manual de Asignación de Grados de Competencia a Estratos Empresas Polar. , Los autores concluyeron que de acuerdo al análisis de todas las evaluaciones realizadas, los empleados del Departamento de Gestión de Gente de Alimentos Polar, Planta Cumaná, poseen un nivel de competencias desarrolladas superior al 85% requerido para sus respectivos puestos.

Montejo (2013) en su tesis titulada "Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para mejorar la calidad de servicio en una empresa manufacturera", el autor investigó las causas influyentes de las fallas en las empresas. Utilizó una mezcla de técnicas, principalmente basada en uno de los métodos definidos en la bibliografía de Gary Dessler como (escalas gráficas, comparación por pares, distribución forzada e incidentes críticos). Concluye que la evaluación del desempeño es una práctica ampliamente utilizada en el campo de los recursos humanos, que sirve para dirigir y controlar al personal de manera equitativa, al tiempo que permite evaluar la efectividad de los procesos de selección de personal. La evaluación del desempeño es una herramienta valiosa que permite abordar diversos aspectos relacionados con la gestión del talento humano y contribuyen a la mejora continua de la organización.

Mora F. (2013) en su tesis titulada “aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de eppetroecuador” tuvo como objetivo determinar y aplicar un sistema de evaluación basado en el método de 180° a los empleados del área de contratos de la gerencia. Para lograr esto, se basó en el análisis de marcos metodológicos y conceptuales de evaluación. Los resultados revelaron un beneficio significativo tanto para la organización como para sus colaboradores al utilizar este enfoque. Esto se debe a la contribución que se obtiene de diferentes sectores, como la perspectiva del jefe, del compañero y del propio colaborador. Esta diversidad de opiniones y resultados ayuda a reducir la posibilidad de cometer errores en la evaluación, por lo que recomienda que una vez obtenidos los resultados de la evaluación, es fundamental brindar un proceso de retroalimentación al personal llevando a cabo reuniones planificadas en las cuales la jefatura pueda explicar detalladamente qué espera de los colaboradores. Al brindar una retroalimentación es necesario

implementar los procesos de capacitación y desarrollo basado en las necesidades identificadas en los colaboradores que lo requieran.

M^a Amparo Serres Peris (2014) en su tesis “diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial” presenta un sistema de evaluación del desempeño que fue implementado en el Departamento de Implantación y Consultoría de una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial. Este sistema fue diseñado para adaptarse a los requisitos de los puestos de trabajo analizados e incluye plantillas necesarias para la evaluación, así como la asignación de puntuaciones estándares que los empleados deben alcanzar. Además, se definen claramente las competencias y actitudes que serán evaluadas, proporcionando indicaciones prácticas y una programación precisa para la implementación del sistema. El enfoque utilizado se basó en el análisis de los puestos de trabajo y se empleó la técnica de evaluación 360° para obtener una visión completa del desempeño de los empleados.

Palacios (2014) en su estudio “Feedback 360°: técnica de evaluación del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa”, el objetivo era analizar el grado de complementariedad que se refiere a la concordancia o acuerdo entre los diferentes evaluadores en cuanto a los resultados obtenidos. Analizó la técnica de evaluación de retroalimentación de 360 grados y su impacto en el desarrollo de competencias en una empresa. Su estudio destacó la importancia de la participación de los empleados evaluados y concluyó que la retroalimentación de 360 grados era uno de los métodos más utilizados en este contexto.

Ruiz (2015) en su estudio titulado " diseño de un sistema de evaluación del desempeño de 360 grados para Chemoto S.A.C Iambayeque - 2015". Propuso el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño aplicable a los jefes de empresas industriales en Chemoto SAC. El objetivo principal era reconocer los valiosos aportes de los jefes a la actividad humana y profesional, considerando la población y el modelo en cuestión. El estudio se centró en los jefes de diferentes áreas, como Contabilidad, Tesorería, Logística, Producción, Montaje, Recursos Humanos y Ventas. Para llevar a cabo la evaluación utilizaron diversas herramientas como, cuestionarios de entrevistas, encuestas, una matriz de evaluación y hojas de retroalimentación. Como resultado de la investigación, se recomendó la implementación del modelo de evaluación 360 grados en la planta industrial de Chemoto, debido a su gran contribución al desarrollo personal y profesional de los colaboradores. La aplicación del modelo 360 es proporcionar las

calificaciones de retroalimentación necesarias y las medidas adecuadas para mejorar el desempeño.

Cubas V., Percy J. (2018) en su trabajo titulado “sistema web para evaluar el desempeño de los recursos humanos aplicando la metodología de evaluación por resultados en el área de ventas de la empresa korea Motos” El objetivo era mejorar la evaluación del desempeño de los recursos humanos del área de ventas mediante el desarrollo de un sistema web aplicando la metodología de evaluación por resultados, buscando optimizar el tiempo que el evaluador tarda en procesar los resultados de las evaluaciones realizadas a los vendedores del área de ventas. La implementación de este sistema web de evaluación por resultados ha demostrado ser una herramienta valiosa para mejorar la evaluación del desempeño de los recursos humanos en el área de ventas, al optimizar el tiempo necesario para procesar los resultados de las evaluaciones.

En estas publicaciones podemos observar que existen diferentes enfoques para el tema de evaluación del desempeño, pero que, sin dejar de ser importantes, no consideran aspectos como los que se plantean en el presente proyecto.

1.2 Definición del Problema

Sos Tech Consulting, S.A., ubicada en Panamá, es una empresa que brinda servicios de consultoría de negocios estratégicos, diseño de sistemas, integración de soluciones e implementación de proyectos con productos SAP (Systemanalyse Programmentwicklung), entre los que sobresalen los módulos Finanzas, Gestión de Costos, Ventas y Distribución, Gestión de Materiales, Planificación de la Producción, Gestión de la Calidad, Mantenimiento de Planta, Servicios al Cliente.

Estos productos han sido instalados en clientes empresariales, tales como Súper 99, El Machetazo, Llantero, entre otros; donde los empleados cumplen diferentes roles dentro del sistema logístico de la empresa. La interrelación de Sos Tech Consulting con estas empresas cliente ha permitido detectar la necesidad de una herramienta automatizada de soporte para la Evaluación del Desempeño Laboral, no disponible en el Sistema SAP.

“El módulo de gestión de recursos humanos sirve para tramitar las nóminas, facilitar la comunicación con los empleados y detectar sus necesidades, o establecer programas de desarrollo en la compañía, entre otras funciones” (Riesco, S., 2021). Esto refleja la deficiencia del Módulo RH de SAP para Evaluación del Desempeño Laboral.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un Sistema Automatizado de soporte a la Evaluación del Desempeño Laboral que pueda ser utilizado por la Empresa Consultora en la prestación de Servicios Empresariales.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica y web gráfica sobre los métodos y modelos de evaluación del Desempeño Laboral existentes.
- Estudiar y comprender los diferentes modelos publicados.
- Seleccionar el modelo, combinación de modelos e incorporación de criterios cuantificables para la obtención del modelo más adecuado a las empresas clientes de la Empresa Consultora.
- Desarrollar la aplicación informática.
- Realizar pruebas de la aplicación desarrollada.

1.4 Alcance del estudio

El presente proyecto de investigación aplicada estará orientado a indagar, analizar y seleccionar uno o más modelos de evaluación de desempeño laboral propuesto en la literatura, para incorporar un módulo de autoevaluación, fundamentado en la escala de Rensis Likert, que integrado en un todo pueda ser implementado en un aplicación informática para su validación y puesta en producción inicial en la empresa de consultoría empresarial.

1.5 Justificación

Ante la necesidad detectada en las empresas clientes de la empresa consultora para la evaluación del desempeño de sus empleados surgió la inquietud por investigar sobre los diferentes modelos de evaluación propuestos por investigadores en el área laboral, así como, cuales se están utilizando en la actualidad, para tener una base sólida y teórica para el desarrollo o adecuación de un modelo automatizado de evaluación de desempeño laboral.

1.6 Metodología

Para el desarrollo del presente Proyecto de Grado propuesto, se seguirá un enfoque basado en la metodología de ciclo de vida de desarrollo del software (SDLC), que consta de las siguientes etapas

- **Fase de investigación bibliográfica.** Una fase que conlleva un trabajo de investigación bibliográfica, con la finalidad de obtener todos los conocimientos necesarios para la comprensión del problema.
- **Fase de determinación del método.** Con los conocimientos necesarios obtenidos por la investigación bibliográfica se procederá a realizar una comparación entre algunos de los modelos de evaluación del desempeño laboral para elegir el más adecuado para la resolución del problema.
- **Fase de requerimientos.** En esta fase se lleva a cabo la identificación de las variables, la redacción de las preguntas respectivas para cada variable y el diseño de las plantillas.
- **Fase de diseño.** En la fase de diseño se elabora un plan de trabajo para la automatización del modelo propuesto.
- **Fase de construcción.** En la fase de construcción se toman todos los conceptos y decisiones de las fases anteriores para automatizar el modelo y finalmente crear una aplicación informática de soporte a la toma de decisiones en la prestación de servicios de consultoría.
- **Fase de pruebas.** Luego de la fase de construcción es clave pasar por una fase de pruebas para confirmar que tanto la automatización del modelo, como la aplicación funcionan perfectamente y pueden obtenerse de ellas los resultados esperados.
- **Fase de implementación:** En esta fase se instalara y se pondrá en producción el sistema programado para uso interno en la empresa consultora.

1.7 Beneficios del sistema

Con el desarrollo del sistema de soporte a la evaluación del desempeño laboral, la empresa consultora contará con bases técnicas sólidas que le permitirán llevar a cabo de manera sistemática la evaluación de desempeño del personal de la empresa cliente, y está a su vez pueda identificar las fortalezas y debilidades de sus empleados, para la toma de decisiones, y así lograr alcanzar los objetivos tanto a nivel individual como organizacional de manera más eficiente y en menor tiempo.

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollaran y se analizarán las bases conceptuales consultadas, las cuales servirán de soporte para el trabajo de investigación.

2.1 Desempeño laboral

2.1.1 ¿Que se entiende por desempeño laboral?

El desempeño laboral es un aspecto clave en el ámbito empresarial, ya que está directamente vinculado con el éxito y el rendimiento de las organizaciones. Es necesario entender y definir claramente lo que significa el desempeño laboral y cómo afecta en el funcionamiento de una empresa.

Según Stoner (1996) el desempeño laboral es un hábito cómo los miembros de la organización trabajan de manera efectiva para lograr objetivos comunes de acuerdo con las reglas establecidas.

Por su parte para Dessler et al (2009), el desempeño laboral es la eficiencia del trabajo y la actividad que el empleado expresa al realizar las funciones y deberes básicos requeridos por su posición en el ambiente de trabajo, una actividad específica que se puede utilizar para demostrar su importancia.

Por otro lado, Chiavenato (2002) define que el desempeño laboral de una persona puede evaluarse a través de factores previamente definidos y valorados los cuales son: actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, presentación personal, creatividad y capacidad de realización.

De acuerdo a estas definiciones, el desempeño laboral puede dar el reconocimiento a los trabajadores de la empresa, también la forma en que el empleado logra sus metas u objetivos y permite visualizar en qué medida puede desempeñarse de manera positiva, especificar dicha actividad y la producción, el pensamiento creativo, la invención de un producto nuevo, resolver un conflicto entre otros o vender un producto o servicio eficientemente.

2.1.2 Factores que influyen en el Desempeño Laboral

Como referencia al autor (Barceló, 2018) quien nos habla de los factores influyente en el desempeño laboral se puede acotar lo siguiente en cada uno de ellos:

La motivación: La motivación es una variable importante que afecta directamente el desempeño de un individuo en su lugar de trabajo, ya que es el comportamiento que guía y apoya a una persona para lograr los objetivos deseados, si no se encuentra la motivación necesaria, entonces es poco probable que se logren los objetivos.

Clima laboral. El ambiente de trabajo en el que se trabaja es un factor determinante para una persona, ya que el lugar necesita tranquilidad, paz y sobre todo un ambiente acogedor para poder ejecutar de manera efectiva y eficiente las tareas asignadas. Muchas veces un mal ambiente de trabajo en una organización se debe a la competencia entre compañeros y los gerentes de RRHH son los encargados de atender estos temas y garantizar un ambiente de trabajo en condiciones óptimas.

La comunicación. La comunicación adecuada y fluida dentro de una organización facilita el intercambio de información relevante, por lo tanto, es una variable muy importante en la medición del rendimiento de los empleados, lo que ayuda a involucrar a todos los miembros de la organización.

Los horarios. Los horarios también son un factor determinante, la idea de que “más horas significa más rendimiento” ha cambiado en los últimos años debido a que se ha comprobado que no es factible el desgaste físico y la explotación laboral. Esto ha llevado a muchas organizaciones a considerar este plan y realizar cambios como una mayor flexibilidad o reducir las horas de trabajo. Muchas empresas también están implementando el trabajo desde casa, reemplazando el principio de que estar en la oficina era necesario. En conclusión, trabajar demasiadas horas puede ser perjudicial y no garantiza resultados óptimos en el personal.

Factores Ambientales. Entre los factores ambientales que pueden afectar el desempeño de los empleados, si no se manejan adecuadamente encontramos el clima, el ruido, la iluminación y cualquier factor que pueda traer afecciones físicas y de salud. Por eso es importante adecuar los espacios de trabajo de las empresas y las áreas en las que se desenvuelven y cumplen sus funciones los empleados de la organización.

2.2 Evaluación de Desempeño Laboral

La evaluación de desempeño consiste en juzgar o estimar el valor y las cualidades de una persona, lo cual hacemos a menudo en situaciones cotidianas. Sin embargo, en un contexto laboral se busca una evaluación formal y objetiva del desempeño de un trabajador, en la que se evalúa el perfil para su desempeño en su espacio laboral, donde se cumplirán objetivos establecidos y las metas; la evaluación permite además identificar fortalezas y áreas de mejora.

Según los siguientes autores definen como:

Según (Gorriti Botiguí, 2009) .Es el proceso por el cual una organización mide la contribución de los empleados. Este es un factor clave para conocer las necesidades formativas del puesto de trabajo y se entiende como la brecha entre lo que el empleado sabe y lo que lo que necesita saber para desempeñar sus funciones con eficacia.

Por su parte Chiavenato (2002), la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para mejorar el rendimiento de los recursos humanos de la empresa; ocurre si hay un programa de auditoría oficial en la organización, de lo contrario los gerentes de línea siempre prestan atención a cómo los empleados realizan sus funciones y se forman una impresión de su valor relativo para la organización.

Autores como (Gómez, Balkin y Cardy 2005) afirman que la evaluación del desempeño significa identificación (es decir, determinar qué áreas de la organización deben ser evaluadas para medir su efectividad, lo que afecta el éxito de la organización) y medición en el procedimiento de evaluación, para establecer parámetros, calificaciones y gestión del desempeño. El propósito de la técnica de evaluación, no es sólo evaluar y criticar el rendimiento del empleado, sino que también debe centrarse en orientarlo y enfocarse en el futuro, sobre su desempeño actual y ayudarlos a desarrollar metas y planes de acción para mejoras futuras.

Parafraseando al autor (Alles 2015) es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal en una organización. Sus objetivos incluyen el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora continua de los resultados de la organización y el uso adecuado de los recursos humanos. Además, la evaluación del desempeño facilita la comunicación y el diálogo efectivo entre los responsables y los colaboradores, lo que permite establecer expectativas claras y mejorar los resultados. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño tienen como objetivo decidir sobre aumentos salariales o despidos, estas evaluaciones

tienen un significado más amplio y pueden tener implicaciones duraderas en la relación entre los colaboradores y la organización.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesaria para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Revisar y reunir las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación al trabajo.
- La mayorías de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación a partir de conocer cómo hacen la tarea para saber si deben modificar su comportamiento.

Podemos concluir con los conceptos citados que la evaluación del desempeño laboral, busca conocer el estándar del desempeño del empleado de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin. Una gestión efectiva del desempeño laboral conduce a un aumento de la productividad, el logro de los objetivos organizacionales y la creación de un entorno laboral motivador y satisfactorio para todos los miembros del equipo.

2.2.1 Objetivos de una Evaluación de Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño es una herramienta utilizada para mejorar el desempeño del capital humano en una organización, con el fin de alcanzar el objetivo principal de mejorar los resultados. Los objetivos intermedios de una evaluación son:

- Incentivos, bonos y motivaciones salariales.
- Actitud y aptitud para el puesto o lugar de trabajo.
- Capacitación al personal.
- Asensos y promociones dentro de la organización.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre jefes y compañeros.

En otros sentidos los objetivos principales de una evaluación de desempeño son:

- Brindar condiciones de medición del potencial de las persona, para determinar su desempeño y futuras responsabilidades.
- Permitir que el recurso humano sea visto como una ventaja competitiva frente a otras organizaciones cuya productividad depende de la administración.

- Brindar oportunidades tanto de crecimiento como de aprendizaje para todos los miembros de la organización.

2.2.2 Beneficios de una Evaluación de Desempeño Laboral

La evaluación de desempeño laboral proporciona ciertos beneficios tanto para el director, el empleado y la organización.

Idalberto Chiavenato (2002) plantea que: “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo”. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la organización.

Beneficios para el jefe

- Proponer medidas y planes de acción para mejorar el desempeño de sus subordinados.
- Evaluar de mejor manera el comportamiento y desempeño de sus subordinados. Esto se logra mediante la utilización de factores de evaluación y de un sistema diseñado para evitar mediciones subjetivas.
- Fomentar una comunicación más abierta con los subordinados y ayudarlos a comprender la evaluación como un sistema objetivo para medir su desempeño.

Beneficios para el subordinado

- El sistema estimula la capacitación entre los empleados, la mejoría de su desempeño y la preparación para las promociones.
- Conocer las acciones (programas de capacitación, educación, etc.) que toma tu jefe para mejorar su desempeño.
- Conocer que espera su supervisor directo, para saber qué expectativas tiene acerca de su desempeño y donde califican sus fortalezas y debilidades.
- Conocer las normas por los que se mide el desempeño y los criterios por los que la empresa evalúa a sus empleados para que se pueda autoevaluar.

Beneficios para la organización

- Poder identificar los empleados que necesitan en las áreas determinadas (ya sea para mejorar los puntos débiles en el desempeño actual o para acceder a un puesto con requerimientos distintos).
- Evaluar el potencial de cada empleado y definir la contribución de cada uno de ellos para lograr los objetivos organizacionales.
- Poder dar mayor dinámica a su política de talento humano, ofreciendo oportunidades de su desarrollo personal a los empleados, mejorando las relaciones humanas en el lugar de trabajo, aumentando la motivación y estimular la productividad.

2.2.3 Ventajas de la Evaluación de Desempeño

- Facilita el diagnóstico de deficiencias o de requerimiento administrativos.
- Ayuda a la mejora del entorno empresarial, generando credibilidad y confiabilidad entre el personal hacia la administración.
- Sirve para relacionar y conocer el desempeño de las áreas por secciones, oficios o por factores de evaluación.
- Las evaluaciones sistemáticas y gestionadas dinámicamente conducen a mejorar de manera continua, al obtener una comprensión profunda de las funciones de los diferentes cargos e identificar las debilidades en la empresa.
- Proporciona a sus empleados la retroalimentación que necesitan para ver cómo se están desempeñando para que puedan elevar sus niveles en la ejecución de su trabajo.

2.2.4 Desventajas de la Evaluación de Desempeño

- Apoyar la evaluación en la valoración subjetiva del jefe de departamento le quita la fiabilidad al sistema, lo que crea una situación desfavorable por los errores del evaluador.
- Toda evaluación requiere de normas o estándares que en algunos casos no existen dentro de la empresa, lo que se considera un tropiezo en el método de evaluación.

- Criterios como estándares o normas de producción, capacitación de los evaluadores, entre otros, son condiciones previas necesarias para realizar una evaluación objetiva y justa que en ocasiones no se tienen en cuenta.
- El empleo de evaluadores no entrenados puede obstaculizar gravemente un programa de evaluación de desempeño. Por lo que cada evaluador debe recibir entrenamiento específico en la utilización del método con que se valora al empleado y tener conocimiento de las funciones de cada uno de los que integran el talento humano de la organización.

2.3 Importancia de la Evaluación de Desempeño Laboral

Dentro de una organización, es de vital llevar a cabo una evaluación del desempeño con una planificación adecuada y una ejecución efectiva. Es importante destacar que los resultados obtenidos pueden generar nuevas ideas o áreas de investigación para promover el crecimiento y desarrollo óptimo de los colaboradores. Sin embargo, es importante reconocer que esta actividad puede provocar diferentes reacciones entre los involucrados. Algunas personas se muestran motivadas y entusiastas, mientras que otras actúan con resistencia y ansiedad ante la posibilidad de reprobación la evaluación.

Al respecto Alles (2015, p.313) indica que la evaluación de desempeño permite:

1. Detectar necesidades de formación.
2. Descubrir personas claves para la organización.
3. Descubrir inquietudes de su colaborador.
4. Encontrar una persona para otra posición.
5. Motivar a los empleados al comunicarles su desempeño e involucrarlos en los objetivos de la organización.
6. Que los jefes y colaboradores analicen cómo se están haciendo las cosas.

Es importante destacar que una evaluación del desempeño bien estructurada y llevada a cabo de manera justa y objetiva tiene como objetivo principal el crecimiento y desarrollo de los

colaboradores. A través de retroalimentación constructiva, se busca identificar fortalezas y áreas de mejora, brindando oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento profesional.

Es fundamental que los líderes y gestores de la organización comuniquen claramente los objetivos y beneficios de la evaluación del desempeño, asegurando un proceso transparente y equitativo. Esto puede ayudar a fomentar una cultura de aprendizaje y crecimiento, donde los colaboradores se sientan apoyados y motivados para mejorar su desempeño.

2.3.1 Rol de Recursos Humanos dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral

El rol del área de recursos humanos es fundamental dentro de la evaluación de desempeño, ya que uno de los principales objetivos de esta área es lograr la mejora continua y la eficiencia en las organizaciones a las que pertenecen. Una forma de lograr este objetivo es mejorar el desempeño de los empleados y la contribución de la organización, lo que se logra principalmente a través de un sistema efectivo de evaluación del desempeño.

(Alles, 2010) Afirma que a veces hay empresas que tienen conceptos erróneos sobre las evaluaciones de desempeño, por ejemplo, asumiendo que "da poder" al departamento de recursos humanos.

En 2010 Alles explico el rol de Recursos Humanos desde una perspectiva diferente:

- Es el asesor responsable teniendo una tarea técnica a su cargo.
- Administra las herramientas de manera adecuada.
- Diseña las herramientas o guía al consultor que las diseña conduciendo la relación consultor-proveedor.
- Ayuda a su implementación y cumplimiento, con su función de entrenamiento de futuros evaluadores.
- Es el responsable de que exista la mayor objetividad posible en el desarrollo del sistema.

Es importante señalar que el área de recursos humanos podrá cumplir de excelente manera su rol dentro de la evaluación de desempeño, pero si el resto de la empresa ve este proceso como un simple trámite no se alcanzarán los resultados deseados por lo que es de vital

importancia que el gerente de recursos humanos identifique estrategias para lograr que los gerentes y supervisores-evaluadores asuman con entusiasmo y capacidad esta responsabilidad.

2.3.2 Proceso de Evaluación de Desempeño

Se deben identificar objetivos de desempeño específicos en el proceso de evaluación, ya que es posible que no se cumplan todos los objetivos deseados, por lo que se deben seleccionar aquellos objetivos que se consideren más importantes; “quizá algunas empresas deseen conceder mayor importancia al desarrollo de los empleados, mientras que otras organizaciones tal vez quieran dirigir su atención a las decisiones administrativas, como los ajustes salariales” (Mondy, 2010, p.242).

Después de identificar la necesidad de realizar un proceso de evaluación, se determina que método y técnica se va a desarrollar y realizar un proceso de sensibilización a los empleados, con el fin de dar a conocer la manera de realizar el procedimiento; “es el establecimiento de los criterios (o los estándares) del desempeño y la comunicación de esas expectativas de desempeño a los interesados” (Mondy, 2010, p.242)

Finalmente, se inspecciona y evalúa el trabajo realizado sobre la técnica utilizada; “al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño del trabajo y lo valoran contra las normas de desempeño” (Mondy, 2010, p.242).

2.3.3 Quien Evalúa el Desempeño

Cada organización tiene la flexibilidad de elegir la forma en que se mide el desempeño de sus colaboradores y quiénes son los responsables de llevar a cabo este proceso. No hay manera única de hacerlo ya que esto puede variar dependiendo del tamaño, estructura y objetivos de la organización.

Es fundamental que la organización seleccione a los evaluadores que tengan una perspectiva relevante del desempeño del colaborador y puedan proporcionar comentarios y evaluaciones útiles. Es importante tener en cuenta que la evaluación del desempeño no es una medida absoluta, sino una herramienta para proporcionar información útil sobre el desempeño del colaborador desde múltiples perspectivas.

Como indica (HR, 2017), una empresa puede escoger entre diferentes técnicas de evaluación del desempeño, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- **Evaluación del Gerente o Supervisor:** En general es el núcleo de un sistema de evaluación ya que son las personas más apropiadas que conocen las funciones que realizan los empleados.
- **Autoevaluación:** Se maneja principalmente para comprender a los empleados a través del proceso de evaluación. Suele utilizarse como sistema complementario y se recomienda cuando se trata de un proceso de formación o desarrollo más que de un proceso de compensación y desvinculación de la empresa.
- **Evaluación entre Compañeros:** Es la que se lleva a cabo entre compañeros que están en el mismo cargo o puesto, por lo general la información proporcionada es más precisa y valida que la de los supervisores.
- **Evaluación por parte de los Subordinados:** Los subordinados están en muy buena posición para evaluar a su jefe porque interactúan con él todos los días y observan muchos aspectos de su desempeño.
- **Evaluación de Clientes:** En este caso se considera importante la calificación tanto de clientes internos como externos para realizar la evaluación. Los clientes internos muchas veces tienen que relacionarse con personas de otras áreas los cuales pueden ser los más adecuados a la hora de evaluar. La evaluación de los clientes externos son fundamentales para las empresas que prestan servicios ya que son capaces de percibir actitudes de los trabajadores que muchas veces no pueden ser observadas por los supervisores.
- **Evaluación 360°:** Este sistema incluye todo los métodos anteriores, exceptuando la autoevaluación. Busca darle una visión más completa al evaluado desde diferentes dimensiones y que cada persona ve cosas distintas.
- **Comités de Calificación:** Es un grupo de personas encargadas de evaluar el desempeño de los colaboradores. Este grupo puede estar compuesto por supervisores, gerentes, líderes de equipo y otros miembros de la organización que tengan una perspectiva relevante del desempeño del colaborador.

2.4 Métodos de Evaluación de Desempeño

2.4.1 Métodos tradicionales de Medición del Rendimiento

Los métodos de evaluación tradicionales para medir el desempeño han llevado a mejoras significativas en las organizaciones que han implementado este mecanismo. Hoy en día, la filosofía de una organización se basa en sus colaboradores, a quienes se considera el activo más valioso y fuente de ventaja competitiva frente a otras empresas.

Dentro de esta clasificación de los métodos tradicionales se encuentra (Chiavenato 2000: 366-381)

2.4.1.1 Método de Escalas Gráficas

Es el método más utilizado y común de evaluación del desempeño. Aunque este es el método más simple en apariencia, su aplicación requiere mucho cuidado para evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, lo que puede causar serias interferencias. Es muy criticado por utilizar técnicas matemáticas y estadísticas para traducir los resultados en representaciones numéricas con el fin de corregir los sesgos personales introducidos por los evaluadores. Este método; “utiliza un formulario de doble entrada, cuyas filas representan factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de tales factores dados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar” (Chiavenato 2000, p.367).

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

Figura 2.1: Evaluación por el método de escalas gráficas

Fuente: Idalberto Chiavenato (2009, p.255)

Para evaluar esos extremos existen tres alternativas.

Escalas gráficas continuas: Sólo están definidos los extremos, por lo tanto, la evaluación puede situarse en cualquier punto de la línea que los une donde existe un límite mínimo y un límite máximo para la valoración del factor.

Escalas semicontinuas: Es igual que las escalas continuas solo que se incluye puntos intermedios definidos entre los extremos para facilitar la evaluación.

Escalas discontinuas: En estas escalas la posición de las marcaciones están fijadas y descrita, los evaluadores deben seleccionar sólo uno de estos para calificar el desempeño de un empleado.

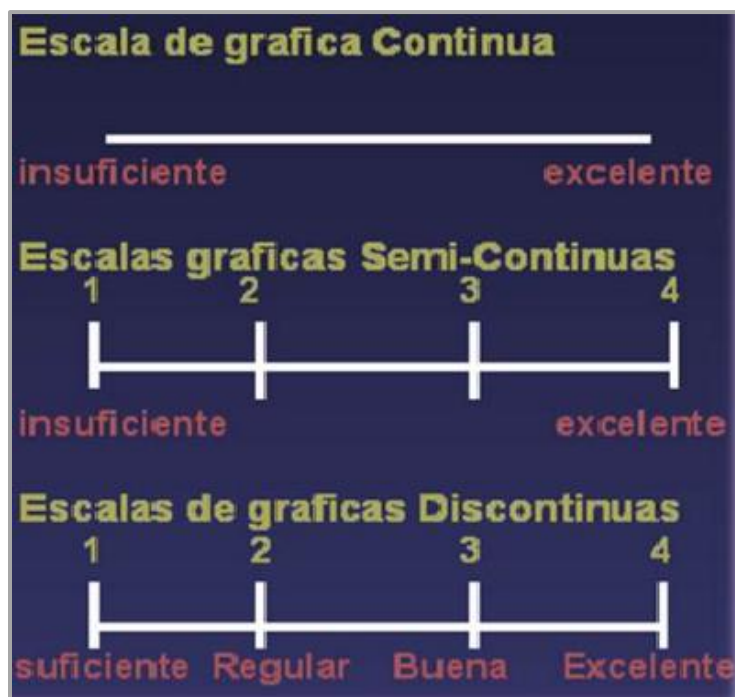


Figura 2.2: Escalas gráficas

Fuente: capitalhumano2017.wordpress.com

www.bdigital.ula.ve

Ventajas del método de escalas gráficas

- Proporciona a los evaluadores una herramienta fácil para la compresión y de aplicación sencilla.
- Permite tener resumida la visión de los factores de evaluación.
- Simplificar el trabajo de los evaluadores en el registro de la evaluación

Desventajas del método de escalas gráficas

- Los resultados de la evaluación tienden a ser demasiado rutinarios y generales.
- Menos flexibilidad para los evaluadores. Por lo tanto, debe adaptarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Para proporcionar los resultados requiere el uso de los procesos matemáticos y estadísticos para corregir el sesgo y la influencia personal de los evaluadores.

2.4.1.2 Método de Elección Forzada

Consiste en evaluar a las personas a través de frases alternativas con las que cada uno se sienta identificado y que de manera abstracta especifique el tipo de desempeño individual.

C.C. Reconocimiento

Para realizar una evaluación del desempeño de elección forzosa es necesario dividir en bloques los factores a ser evaluados, estos deben estar compuestos por dos o más frases, el evaluador debe elegir sólo aquellas frases que más se vinculen con el desempeño del empleado evaluado.

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

Figura 2.3: Evaluación de desempeño mediante elección forzada

Fuente: Idalberto Chiavenato (2009, p, 256).

Ventajas del método de elección forzada

- Su aplicación es fácil y no requiere preparación previa por parte de los evaluadores.
- Proporciona resultados fiables sin efecto de sus influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización.

Desventaja del método de elección forzada

- Es un método comparativo y discriminante y presenta resultados globales, sólo diferencia a los empleados buenos, malos, sin proporcionar información adicional.
- Su preparación e implementación son complejas, ya que requieren una planificación muy cuidadosa y demorada.

2.4.1.3 Método de investigación de campo

Este método se basa en entrevistas de un especialista en evaluación, en este caso el jefe es el encargado de hacer las evaluaciones del desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, pero con la asesoría de un especialista experto en el tema, que acude a cada uno de los departamentos para guiar a los jefes sobre el desempeño y por esta razón toma el nombre de investigación de campo.

El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe. Este proceso tiene cuatro tiempos:

Evaluación inicial: El desempeño de cada trabajador es evaluado con una de las siguientes opciones: Más que satisfactorio, satisfactorio, menos que satisfactorio.

Análisis complementario: Definida la evaluación inicial, los empleados van hacer evaluados con mayor profundidad por preguntas proporcionadas al jefe por parte del especialista.

Planeación: se realiza un plan de acción en base a los resultados obtenidos en la evaluación de cada empleado.

Seguimiento: se trata de una comprobación o verificación del desempeño de cada empleado. (Chiavenato 2000, p.376).

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

Figura 2.4: Evaluación de desempeño por investigación de campo

Fuente: Idalberto Chiavenato (2009, p.257)

Ventajas de método de investigación de campo

- Proporciona una relación fructífera con el especialista en evaluación quien asesora al supervisor.
- Permite una evaluación completa, imparcial y objetiva de cada empleado e identifica las causas de ciertos patrones de comportamiento y fuentes de problemas.
- Se puede utilizar para planificar acciones que pueden eliminar obstáculos y mejorar el rendimiento.

Desventajas de método de investigación de campo

- Tiene un alto costo operacional debido que tiene la intervención de un especialista en evaluación.
- Es un proceso muy lento debido a la entrevista que se le hacen uno a uno con respecto a cada subordinado.

2.4.1.4 Método de Incidentes Críticos

“Se trata de una técnica en que el supervisor directo observa y registra los hechos positivos y negativos con respecto al desempeño de sus subordinados” (Chiavenato 2000, p. 379).

Lado rojo:			Lado azul:		
Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico negativo	Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico positivo

Factor de evaluación: productividad Ítem: A = Trabajó lentamente B = Perdió tiempo en el periodo de trabajo C = No inició su tarea de inmediato	Ítem: A = Trabajó rápidamente B = Economizó tiempo en el periodo de trabajo C = Comenzó de inmediato la nueva tarea
---	---

Figura 2.5: Evaluación por el método de incidentes críticos

Fuente: Idalberto Chiavenato (2000,p. 380)

Ventajas del método de incidentes críticos

- Evalúa el desempeño bueno o malo.
- Es un método fácil de utilizar e instituir.
- Resalta los aspectos excepcionales del desempeño. Los aspectos positivos deben resaltarse e implementarse mejor, mientras que los aspectos negativos deben eliminarse o corregirse.

Desventaja del método de incidentes críticos

- Resulta ser tedioso y parcial por la fijación en pocos de los aspecto del desempeño
- No se ocupa de los aspecto normales del desempeño (Chiavenato 2009,p.259)

2.4.1.5 Método de Comparación de Pares

“Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor” (Chiavenato 2000, p.380).

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

Figura 2.6: Evaluación por el Método de Comparación de Pares

Fuente: Idalberto Chiavenato (2000, p.381)

2.4.1.6 Método de Frase Descriptiva

El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "S") y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (Chiavenato 2000, p.380).

No.	Factores de evaluación del desempeño	Sí	No
1.	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2.	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4.	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5.	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no exige más grados de escolaridad?		
10.	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar y controlar sus tareas?		
11.	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12.	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17.	¿Le gusta fumar?		
18.	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19.	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20.	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21.	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
22.	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23.	¿Su producción es encomiable?		
24.	Aunque siempre cumple la misma función, ¿no se incomoda con la repetición?		
25.	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

Figura 2.7: Evaluación por el Método de Frase Descriptiva
Fuente: Idalberto Chiavenato (2000, p.381)

2.4.2 Métodos Modernos de Evaluación de Desempeño

Los métodos modernos de evaluación del desempeño comienzan y terminan con los objetivos. Entre los principales métodos modernos se tienen la evaluación participativa por objetivos, evaluación por competencia, la evaluación 360° y la Autoevaluación.

2.4.2.1 Método de evaluación participativa por objetivos EPPO

Chiavenato (2009) describe la evaluación participativa basada en objetivos (EPPO) como un sistema de administración del desempeño que involucra activamente a los empleados y sus gerentes. Este método se basa en las relaciones intensas y las visiones positivas que emanan de la antigua administración por Objetivo (APO), pero ahora sin los traumas que provocaban la autocracia y el estado continuo de tensión y calificación de los involucrados. Este nuevo método hace que la participación de los empleados sea democrática, participativa, incluyente y motivadora.

Etapas de la evaluación de desempeño del método (EPPO)

- 1- Formulación de los objetivos consensuados:** los objetivos son formulados en conjunto a través de la negociación entre el colaborador y su gerente, llegando a un consenso, en lugar de ser impuestos desde la cima de la organización.

- 2- **Compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon:** Es fundamental que la persona evaluada acepte plenamente los objetivos establecidos y se comprometa a alcanzarlos. Este es un requisito previo para que el sistema funcione correctamente.
- 3- **Negociación para la asignación de los recursos:** Después de establecer los objetivos, es importante definir los recursos y medios necesarios para alcanzarlos. Estos pueden ser materiales o humanos, e incluso inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado. Sin embargo, es importante evaluar cuidadosamente los costos y beneficios antes de asignar recursos ya que estos representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.
- 4- **El desempeño (comportamiento del evaluado para lograr los objetivos):** La estrategia personal elegida por el individuo para alcanzar los objetivos establecidos. Cada persona tiene la libertad y autonomía de elegir sus propios medios para alcanzar los objetivos, mientras que el gerente brinda consejería y orientación en lugar de dar órdenes, controlar e imponer.
- 5- **Monitoreo constante de los resultados:** Es importante medir constantemente el costo/beneficio del proceso y tener una base cuantitativa confiable para medir la consecución de los objetivos. El evaluado debe ser capaz de monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados, siempre que sea posible. El gerente debe ayudar al evaluado en este sentido, proporcionando orientación y apoyo para la evaluación continua del desempeño.
- 6- **Retroalimentación y evaluación continua compartida:** Contar con una comunicación efectiva para reducir la disonancia y aumentar la consistencia. El evaluado debe tener una clara percepción de cómo funciona el sistema para poder evaluar su esfuerzo y resultados de manera objetiva. El gerente debe brindar apoyo en este sentido, proporcionando orientación y comunicación clara para ayudar al evaluado a comprender el sistema y a evaluar su desempeño de manera efectiva.

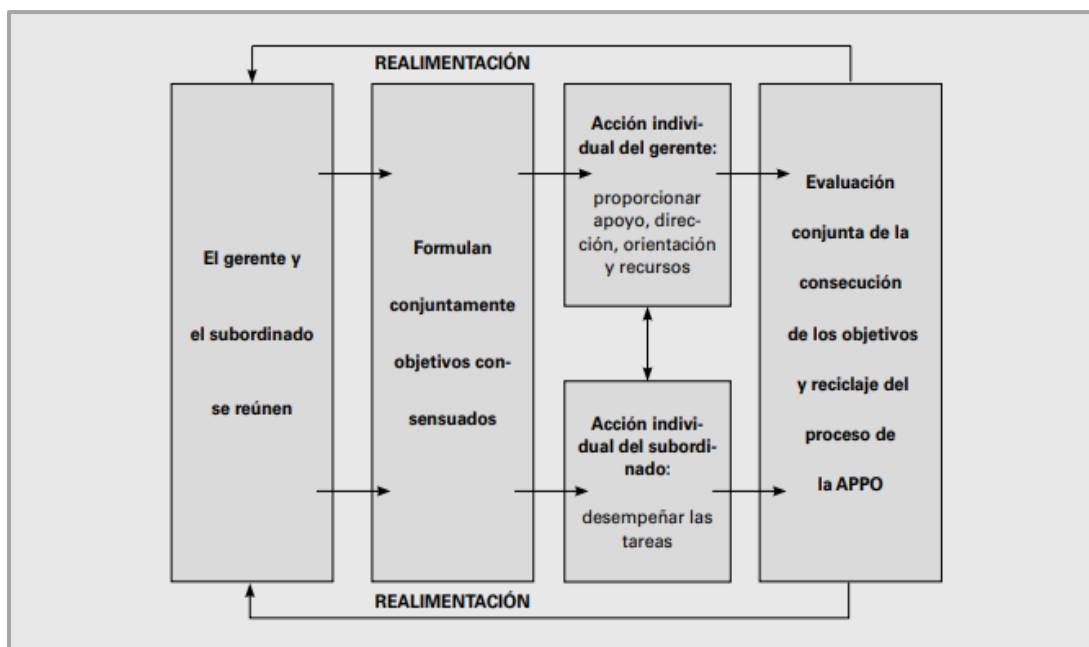


Figura 2.8: Proceso de (EPPO)
Fuente Idalberto Chiavenato (2009, p.259)

Ventajas de (EPPO)

- Las evaluaciones se centran en el desempeño, no en el análisis individual.
- Desarrollar controles efectivos que puedan medir los resultados y tomar acciones correctivas.
- Mayor compromiso personal por objetivos compartidos.
- El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador.
- Facilita el desarrollo de la comunicación entre directivos y empleados.

Desventaja de (EPPO)

- Se requiere una formación específica en el evaluador.
- Corre el riesgo de enfatizar las metas a corto plazo a expensas de la solidez a largo plazo de su organización.
- Abuso de metas cuantificables.
- La definición de los objetivos lleva mucho tiempo.

2.4.2.2 Método de Evaluación por Competencia

La evaluación de desempeño por competencias es un enfoque de evaluación que se centra en medir las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para el éxito en un trabajo

específico. En lugar de evaluar el desempeño de manera subjetiva o basada en la cantidad de trabajo realizado, la evaluación por competencias se enfoca en evaluar el nivel de competencia de un empleado en relación con las habilidades y conocimientos necesarios para su desempeño en una tarea o puesto de trabajo específico.

Esta evaluación busca identificar las fortalezas y debilidades de los empleados en relación con las competencias requeridas para su trabajo, lo que permite una evaluación más objetiva y justa del desempeño.

Por otra parte “Es un proceso para evaluar el desempeño general de un empleado, poniendo énfasis en que no todos son capaces de realizar todas las tareas y no está igualmente interesados en todos los tipos de tareas. Por ello, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias”, (Capuano 2004).

Pasos a seguir para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias:

1. Intención por parte del área de recursos humanos, en manifestar el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño
2. Acogerse al método o sistema adecuado para la empresa de acuerdo con el giro del negocio.
3. El área de recursos humanos debe elaborar un diccionario con las competencias a ser evaluadas alineadas a la misión y visión de la empresa.
4. Diseñar la evaluación de acuerdo con el diccionario de competencias además de las consideraciones especificadas por el gerente.
5. Comunicar a todos los miembros de la organización que se va a realizar un sistema de evaluación del desempeño.
6. Preparación tanto para los evaluadores como para los evaluados, en donde se dé a conocer cómo funciona el sistema y el rol de cada miembro.
7. Planificar con anticipación el lugar, la fecha y los tiempos para llevar a cabo la evaluación del desempeño. Esto asegura que la evaluación sea justa, objetiva y adecuada para ambas partes.
8. Analizar los contenidos de la evaluación del desempeño y preparar futuros planes y motivaciones para corregir las debilidades encontradas.
9. Verificar si el método seleccionado fue el adecuado y planificar correcciones con el fin de mejorarlo para el próximo año.

10. Hacer el seguimiento para lograr el mejoramiento continuo dentro de la organización.

Ventajas de la Evaluación por Competencias

- Aumenta la motivación y el entusiasmo en los colaboradores, por ende, también mejora su productividad.
- Identificar aspectos específicos en los cuales el colaborador pueda mejorar y la organización premiar.
- Lo cualitativo se puede combinar con cuantitativo.
- Genera una ventaja competitiva para la empresa porque agrega valor y se vuelve un aspecto exclusivo.

Desventaja de la Evaluación por Competencias

- Es difícil alinear los resultados de la evaluación por competencias y sus conclusiones, con las necesidades y objetivos comerciales de la organización.
- Su elección del método de evaluación tiene que ser preciso para evitar errores.

2.4.2.3 Método de Evaluación 360

“Es un método sofisticado que permite que los empleados sean valorados por todos los que los rodean, incluidos sus superiores, compañeros, subordinados y posiblemente otros, como proveedores y clientes” (Alles 2015, p.327).

Una evaluación de desempeño de 360 grados se refiere al contexto general que rodea a cada individuo. Esta es una evaluación circular de todo el personal que interactúa de alguna manera con el evaluado. Por lo tanto, todos participan, especialmente los jefes, los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y las personas que giran en torno del evaluado.; (Chiavenato, 2009, p.265).

Es decir la evaluación 360° es la forma más clara y sencilla de realizar las evaluaciones y consiste en que cada persona vaya valorando por medio de factores o ítems predefinidos, cada uno de los comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica laboral.

El proceso a seguir en una evaluación 360° es el siguiente:

- Definición de los factores de comportamientos críticos de la organización: este tipo de evaluación va orientada a evaluar los comportamientos acorde al funcionamiento de la empresa.
- Diseño de la herramienta: compone el soporte del proceso, el cuestionario de la evaluación.
- Elección de las personas: personal que va a participar en la evaluación como (jefe, colegas, subordinados, clientes o proveedores)
- Lanzamiento del proceso: se hace la evaluación con el personal escogido.
- Recolección y procesamiento de datos: una vez realizada las diferentes evaluaciones, se tabulan los datos, el evaluado recibe una retroalimentación a través de un informe de los resultados de la evaluación.
- Comunicación de los resultados de evaluación 360°.
- Informes: Las organizaciones reciben un informe consolidado sobre el desarrollo de las competencias del evaluado.

En la figura (2.9) se refleja quienes participan en la evaluación de 360° para que el sistema no se torne burocrático, se eligen uno o dos supervisados, pares, subordinados, clientes y no todos los involucrados en cada nivel.



Figura 2.9: Evaluación de 360°
Fuente: Óscar Pérez (2021)

La expresión proviene de cubrir un rango de 360° que representa simbólicamente todas las conexiones relevantes entre los empleados y su entorno laboral. También se usa para indicar cuándo un empleado debe dar retroalimentación a su gerente sobre su desempeño.

Los principales usos que se le dan a la evaluación de desempeño de 360° son:

- Medir el desempeño del personal.
- Medir las competencias.
- Diseñar programas de desarrollo.

Ventajas de la Evaluación 360°

- El modelo tiene una visión más amplia y las evaluaciones provienen desde diferentes puntos de vista.
- Tiene mejor calidad de información, la cantidad de los evaluados es más importante que la calidad misma.
- La realimentación proporcionada desde diferentes compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal.
- Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia tanto para los clientes y equipo.

Desventaja de la Evaluación 360°

- El modelo necesita capacitación para que funcione bien.
- El modelo es administrativamente complejo porque tiene que incluir todas las evaluaciones.
- Los comentarios puede asustar a los verificadores y causar descontentos.
- Pueden crear revisiones diferentes y contradictorias debido a las diferentes revisiones.

Objetivos de evaluación 360°

- Detectar las áreas de oportunidad del evaluado, del equipo y de la organización.
- Tomar acciones específicas para mejorar el desempeño de los colaboradores y por ende el desempeño de la organización.
- Aprender a evaluar el desempeño de cada empleado de acuerdo a las diferentes habilidades requeridas por la organización y puesto el puesto específico del trabajo.

- El verdadero objetivo es el desarrollo humano de los empleados dentro de la organización.

2.4.2.4 Método de Autoevaluación

La autoevaluación es una herramienta fundamental en el proceso de evaluación del desempeño. Consiste en pedir a los empleados que se evalúen a sí mismos y califiquen su desempeño. Sin embargo, debido a que las personas tienen una tendencia natural a describirse a sí mismas de manera positiva, las autoevaluaciones deben usarse como complemento de otros métodos de evaluación para obtener una imagen más completa y objetiva del desempeño de los empleados.

2.5 Tipos de Evaluación de Desempeños

Las evaluaciones de desempeño miden, evalúan e impactan los comportamientos, características y resultados relacionados con el trabajo de los empleados y los niveles de desempeño para determinar la efectividad, productividad y potencial de mejora de los empleados en un corto plazo.

2.5.1 Evaluación de Desempeño Laboral de 90°: Es una técnica de evaluación de desempeño en la que se evalúa a un empleado por su superior. En esta evaluación, se combinan la valoración de objetivos y competencias, enfocándose en el cumplimiento de objetivos relacionados con aspectos remunerativos y en la evaluación de competencias para identificar áreas de desarrollo para el empleado.

2.5.2 Evaluación de Desempeño Laboral de 180°: Es una técnica de evaluación de desempeño que consiste en que un empleado sea evaluado por su superior, compañeros de equipo y en ocasiones, los clientes, con el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

2.5.3 Evaluación de Desempeño Laboral de 270°: La técnica de evaluación de desempeño de 270° fue diseñada para eliminar la subjetividad que resulta de una calificación de 90° o 180°. En esta evaluación, los empleados son evaluados por sus superiores, compañeros del mismo nivel y por subordinados en este caso si tienen subordinados.

2.5.4 Evaluación de Desempeño Laboral de 360°: La técnica de evaluación de desempeño de 360°, es una herramienta cada vez más utilizada en las organizaciones modernas. Tienen como objetivo brindarle una visión más precisa posible del desempeño del empleado mediante la recopilación de información de múltiples perspectivas, incluidos gerentes, compañeros, subordinados y clientes internos/externos. Lo que permite identificar fortalezas y áreas de mejora y establecer planes de acción para el desarrollo profesional y la mejora continua. Esta técnica también fomenta la comunicación efectiva y la retroalimentación constructiva entre el empleado y los diferentes evaluadores.

2.6 Escala de Likert

La escala de Likert es un método de medición utilizado en encuestas y cuestionarios para evaluar el nivel de acuerdo o desacuerdo de una persona con una serie de afirmaciones o declaraciones, propuesta por Rensis Likert y Jane Gibson Likert en su libro “Nuevas Formas para Solucionar Conflicto” (Likert & Likert, 1986)

Esta escala se compone de una serie de opciones de respuesta, generalmente en forma de una escala de tres, cinco o siete puntos, que van desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo". Los encuestados seleccionan la opción que mejor refleja su opinión o actitud hacia cada afirmación. La escala de Likert es ampliamente utilizada en investigación social y de opinión para obtener datos cuantitativos que pueden analizarse estadísticamente y obtener patrones y tendencias en las respuestas de los encuestados. Esta escala proporciona una medida precisa y detallada de las actitudes y opiniones de las personas.

2.6.1 Para qué sirve la Escala Likert

Se utiliza para medir las satisfacciones u opiniones de los usuarios permite:

- Conocer la efectividad del desempeño de las áreas o departamentos de una empresa en relación a las apreciaciones que se tienen de la misma.
- Manejar los conocimientos sobre el análisis estadístico de datos relacionados con un tema específico para la toma de decisiones.
- Comprender el grado de satisfacción de una persona con respecto a un producto o servicio.

En general se utiliza en cualquier contexto en el que se desee medir y cuantificar actitudes, opiniones o niveles de acuerdo o desacuerdo de los participantes.

2.6.2 Ventajas y Desventajas de la Escala Likert

Ventajas

- Su implementación es fácil de entender y utilizar.
- A través de ella se consigue datos cuantitativos que pueden analizarse con facilidad.
- Dado que las preguntas son fáciles de contestar los usuarios no suelen oponer mucha resistencia.
- Facilidad para la suma automática de resultados.

Desventajas

- Por tratarse de una escala no permite conocer detalles cualitativos.
- Es un instrumento que puede ser tendencioso ya que su aplicación se basa en preguntas y respuestas ya formuladas.
- En ocasiones los encuestados, pueden contestar de forma automática sin dar respuestas profundas sobre un elemento o ítem en específico.

2.6.3 Como hacer una Escala Likert

- **Determinar los parámetros de mediciones:** Definir los parámetros o variables que se desea evaluar y establecer los extremos de la escala, es decir, el rango de respuestas que puede ir desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo".

-**Elaborar los enunciados:** Crear una serie de enunciados o afirmaciones sobre el tema que deseas evaluar. Estas afirmaciones deben ser claras y específicas y cada una debe relacionarse con una idea.

-**Establecer las opciones de respuestas y asignarle un peso:** Decidir el número de opciones de respuesta que desea utilizar en la escala, estas puede ser valores numéricos, iconos visuales o el tradicional grado de “Alto” a “Bajo” o “Mejor” a “Peor”; por lo general se utilizan valores numéricos donde se le asigna un valor a cada opción de respuesta, por ejemplo, del 1 al 5, donde 1 represente "totalmente en desacuerdo" y el número más alto represente "totalmente de acuerdo".

-Diseñar el Cuestionario: Organizar las afirmaciones en un cuestionario, presentando cada afirmación junto con las opciones de respuesta, asegurando de que el orden de las afirmaciones sea coherente y evitar sesgos o ambigüedades en la redacción de las preguntas.

-Aplicar el Cuestionario: Administrar el cuestionario a una muestra de participantes, ya sea en formato impreso o en línea, asegurándose de recopilar todas las respuestas de manera adecuada.

- Analizar los resultados: Una vez que se hayan recopilado todas las respuestas, debe analizarse los datos utilizando técnicas estadísticas para obtener información sobre las actitudes y opiniones de los participantes. Esto permite identificar patrones, tendencias o diferencias significativas en las respuestas.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO 3.

DESARROLLO DEL SISTEMA AUTOMATIZADO

3.1 Identificación de las Variables

La identificación de las variables claves para evaluar el desempeño laboral, implica identificar los aspectos específicos que se consideran relevantes para el logro de los objetivos de una organización. Estas variables pueden variar según la naturaleza de la empresa y sus metas específicas. Las variables representan los aspectos fundamentales que impactan en el éxito de los empleados y de la organización en su conjunto.

A través de una revisión bibliográfica, se han identificado *siete* variables claves, las cuales serán consideradas en el modelo propuesto de evaluación de desempeño laboral. Estas variables son comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, calidad y productividad, eficiencia y eficacia, y por último no menos importante el conflicto laboral; cada una de estas variables será evaluada mediante 4 ítems o preguntas específicas diseñadas para medir de manera precisa los aspectos relevantes de cada una de ellas.

Estas variables han sido identificadas como factores claves que influyen en el desempeño y la satisfacción laboral. Al considerar estas variables en la evaluación del desempeño laboral, las organizaciones pueden obtener una visión más completa y equilibrada del rendimiento de sus empleados permitiendo abarcar tanto competencias conductuales como resultados tangibles.

- **Comunicación:** Es la variable que mide la capacidad de los empleados para comunicar información de manera clara, efectiva y oportuna. Significa la habilidad de los empleados para comunicarse de manera verbal y escrita, escuchar activamente y transmitir mensajes de manera adecuada.
- **Liderazgo:** Evalúa las habilidades de liderazgo de los empleados, incluyendo su capacidad para motivar, inspirar y guiar a otros. Es la capacidad de los empleados para influir positivamente en sus compañeros de trabajo y lograr resultados a través de la dirección efectiva.

- **Trabajo en Equipo:** Esta variable evalúa la capacidad de los empleados para colaborar y trabajar de manera efectiva en equipo. Se refiere a la capacidad de los empleados para contribuir de manera constructiva, compartir conocimientos, habilidades y trabajar hacia metas comunes.
- **Ambiente de trabajo:** Son las condiciones físicas, sociales y psicológicas en las que los empleados realizan sus tareas. Incluye aspectos como la cultura organizacional, el clima laboral, la seguridad y el bienestar. Un ambiente de trabajo positivo y saludable promueve la satisfacción, la motivación y el compromiso de los empleados.
- **Calidad y Productividad:** La calidad y la productividad se refieren a la capacidad de los empleados para realizar su trabajo de manera eficiente con altos estándares de calidad. Esto incluye habilidades como la planificación, la organización, la gestión del tiempo y la mejora continua; la alta calidad y la productividad contribuyen al éxito de la empresa y la satisfacción del cliente.
- **Eficiencia y Eficacia:** La eficiencia es la capacidad de los empleados para aprovechar al máximo los recursos disponibles para lograr los resultados deseados. La eficacia se refiere a la capacidad de un empleado para lograr objetivos establecidos. En conjunto, estas 2 variables se relacionan con la capacidad de un empleado para utilizar los recursos de manera eficiente y lograr resultados de manera efectiva.
- **Conflicto Laboral:** El conflicto laboral puede afectar negativamente el desempeño y la satisfacción de los empleados, por lo tanto, esta variable evalúa la capacidad de los empleados para manejar y resolver conflictos de manera satisfactoria, promoviendo así un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo.

3.2 Redacción de ítem de las Variables

En el modelo propuesto, se tomaron ítems de algunas plantillas publicadas y se incorporaron otros. Siguiendo las recomendaciones de Rensis Likert, se establecieron 4 ítems para medir cada una de las variables de interés. Los ítems son las preguntas que se utilizan para medir las variables en un estudio, estas preguntas deben ser redactadas de manera clara, precisa y sin ambigüedades para obtener resultados válidos y confiables.

Tabla 3.1: Redacción de los ítems por variables

Variable	Ítems
Comunicación	1) Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos en su entorno. 2) Expresa sus ideas con claridad y respeto a las otras personas. 3) Acepta críticas constructivas y comparte información. 4) Mantiene una actitud abierta y receptiva.
Liderazgo	5) Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema en vez de culpar a los demás. 6) Inspira en los demás el crecimiento y el aprendizaje continuo. 7) Entiende y sabe las funciones de la organización. 8) Mantiene buena conducta de comportamiento incluso estando bajo presión.
Trabajo en Equipo	9) Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo. 10) Brinda opiniones constructivas y útiles. 11) Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite. 12) Se desempeña como un miembro activo en equipo.
Calidad y Productividad	13) Agrega valor a su trabajo con técnicas específicas. 14) Cumple con las metas individuales y grupales asignadas. 15) Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización. 16) Se mantiene actualizado con los avances técnicos de su área.
Ambiente de Trabajo	17) En todo su entorno de trabajo se aprecia un ambiente de solidaridad. 18) Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones. 19) Sus jefes o supervisores le muestran interés como trabajador. 20) Ha recibido capacitación técnica para la realización de sus labores.
	21) Trabaja de acuerdo con el horario laboral establecido.

Eficiencia y Eficacia	22) Utiliza los recursos disponibles de forma adecuada. 23) Responde positivamente a las metas asignadas. 24) Su trabajo se ajusta al cronograma de actividades.
Conflicto Laboral	25) Existe consenso entre los integrantes del grupo de trabajo para la realización de las tareas asignadas. 26) Tiene problemas interpersonales con el grupo o algún compañero que limita el trabajo en equipo. 27) Tiene problemas interpersonales con sus superiores que limitan su trabajo. 28) Tiene problemas interpersonales con otros grupos del área que limiten su trabajo

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Adecuación de la escala de Likert para la escala de medición

Para valorar cada uno de los ítems diseñados por variable, se propone utilizar una escala de medición de tipo Likert, como la explicada en el punto 2.6. En el modelo propuesto, cada ítem será valorado utilizando la escala de Likert adaptada de 1 a 20 puntos dividido en 4 sistemas. Esto proporcionará un rango de medición muy amplio que captará el desempeño del evaluado.

Tabla 3.2: Tabla de valoración

Sistema	Puntajes	Descripción
Sistema 1	1-5	Debajo de las expectativas
Sistema 2	6-10	Alcanza algunas expectativas
Sistema 3	11-15	Buenas expectativas

Sistema 4	16 - 20	Sobresalientes
------------------	---------	----------------

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Diseño de la Plantilla de Evaluación

El diseño de la plantilla para la recolección de datos fue realizado utilizando de Microsoft Excel. Se incluyeron la redacción de los ítems específicos, relacionados con cada variable, utilizando las escalas de calificación de tipo Likert para medir el nivel de desempeño de los empleados. Además, se proporcionaron espacios para comentarios adicionales, lo que permite a los evaluadores brindar retroalimentación detallada sobre el desempeño del evaluado.

www.bdigital.ula.ve

Plantilla de Evaluación de Desempeño laboral

1) Te solicitamos que completes la encuesta de manera honesta y objetiva, seleccionando el número de acuerdo con el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del evaluado.

2) Claves de clasificación de los sistemas:

Sistema 1: Castigo y Amenazas **Sistema 2:** Amenazas, pequeñas recompensas. **Sistema 3:** Recompensas económicas, Ascensos. **Sistema 4:** Recompensas Económicas, reconocimiento pleno de logro

Ir

Variables	Item	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	Valoración
Comunicación	1. Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	2. Expresa sus ideas con claridad y respeto a las otras personas.	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	3. Acepta críticas constructivas y comparte información	Muy en desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente de acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	4. Mantiene una actitud abierta y receptiva.	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
Liderazgo	5. Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema en vez de culpar a los demás.	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	6. Inspira en los demás el crecimiento y el aprendizaje continuo	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	7. Entiende y sabe las funciones de la organización	Muy en desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente de acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	8. Mantiene buena conducta de comportamiento incluso estando bajo presión	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
Trabajo en Equipo	9. Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo	Muy poco ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Bastante ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Mucho ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	10. Brinda opiniones constructivas y útiles	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	11. Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite.	Muy en desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente de acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	12. Se desempeña como un miembro activo en equipo	Muy en desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente de acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
Calidad y Productividad	13. Agrega valor a su trabajo con técnicas específicas.	Muy en desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente de acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	14. Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	15. Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización.	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	16. Se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
Ambiente de Trabajo	17. En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de solidaridad.	Muy en desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente de acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	18. Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.	Muy en desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente de acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	19. Sus jefes o supervisores muestran interés como trabajador.	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	20. Ha recibido capacitación técnica para la realización de sus labores	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	

Eficiencia y Eficacia	21. Trabaja de acuerdo con el horario laboral establecido.	Muy en desacuerdo ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	Desacuerdo ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	Acuerdo ○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	Totalmente de acuerdo ○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
	22. Utiliza los recursos disponibles de forma adecuada.	Muy Poco ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	Regular ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	Buena ○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	Optimo ○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
	23. Responde positivamente a las metas asignadas	Raras veces ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	En ocasiones ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	Por lo general ○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	Siempre ○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
	24. Su trabajo se ajusta al cronograma de actividades	Muy en desacuerdo ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	Desacuerdo ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	Acuerdo ○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	Totalmente de acuerdo ○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
Conflicto Laboral	25. Existe consenso entre los integrantes del grupo de trabajo para la realización de las tareas asignadas.	Muy en desacuerdo ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	Desacuerdo ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	Acuerdo ○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	Totalmente de acuerdo ○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
	26. Tiene problemas interpersonales con el grupo o algún compañero que limita el trabajo en equipo	Siempre ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	Con Alta Frecuencia ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	Raras veces ○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	Con Baja Frecuencia ○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
	27. Tiene problemas interpersonales con sus superiores que limitan su trabajo	Siempre ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	Con Alta Frecuencia ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	Raras veces ○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	Con Baja Frecuencia ○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
	28. Tiene problemas interpersonales con otros grupos del área que limiten su trabajo	Siempre ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	Con Alta Frecuencia ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	Raras veces ○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	Con Baja Frecuencia ○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5	○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10	○ 11 ○ 12 ○ 13 ○ 14 ○ 15	○ 16 ○ 17 ○ 18 ○ 19 ○ 20	
Observaciones						

Figura 3.1: Plantilla de evaluación de desempeño laboral

3.5 Diseño del Sistema Programado

Para el diseño del sistema propuesto se toma como referencia el modelo de evaluación 360° al cual en el presente proyecto se ha incorporado un módulo de autoevaluación, razón por la cual al modelo propuesto incluye 5 módulos de evaluación, con igual peso, lo cual ha motivado

el bautizo del mismo como el modelo STARDD, con una representación gráfica en forma de estrella.

El sistema ha sido diseñado y programado utilizando una combinación de Excel y VBA (Visual Basic for Applications) 10.0. La combinación de estas herramientas permite obtener un sistema de evaluación de desempeño laboral programado y de fácil uso para ser implementado en la empresa consultora.

3.5.1 Pantalla de Inicio

Es la pantalla de inicio de sesión del usuario que requiere parámetros de entradas como son el nombre de usuario y la contraseña para poder acceder al sistema.



Pantalla 3.1: Inicio de sesión al sistema

3.5.2 Pantalla Principal

Esta pantalla es el punto de partida para acceder a todas las funciones del sistema. El sistema está compuesto por varios niveles que son: Registro de Empleados, Evaluaciones, Resultados, Soporte y un nivel de acerca del sistema.



Pantalla 3.2: Pantalla Principal del Sistema

3.5.3 Nivel Registro de Empleados

En este módulo, se realiza el proceso de registro de los datos de los empleados que participarán en la evaluación de desempeño laboral dentro de la organización. Este registro incluye información como los nombres y apellidos de los empleados, tanto evaluadores como evaluados, sus respectivos puestos de trabajo, los departamentos en los que se desempeñan y los cargos que ocupan. Estos datos son importantes para identificar y diferenciar a cada empleado, como parte de la evaluación y garantizar que la misma se realice de manera precisa y adecuada.

Pantalla 3.3: Nivel Registro de Empleados

3.5.4 Nivel de Evaluaciones

Este nivel está compuesto por varios módulos, donde se encuentran las diferentes plantillas utilizadas para recopilar las evaluaciones. Estas plantillas están diseñadas específicamente para cada grupo de evaluadores, jefe, colegas, subordinados, clientes y autoevaluación, con el fin de obtener una retroalimentación completa y diversa sobre el desempeño del evaluado.

3.5.4.1 Módulo Evaluación por parte del Jefe

En este módulo, se lleva a cabo el proceso de llenado de los datos registrados del empleado que será evaluado, así como los datos del evaluador, que en este caso sería su jefe o supervisor. Una vez que se han recopilado los datos necesarios, se procede al llenado de la plantilla por parte del evaluador, esta plantilla contiene las variables y preguntas de evaluación necesarias para evaluar el desempeño del empleado. La persona responsable de aplicar el método utiliza una escala de medición para proporcionar su evaluación y calificación basada en su percepción y conocimiento del desempeño del empleado. Una vez completada la plantilla, los resultados de la se almacenan automáticamente

Pantalla 3.4: Módulo de Evaluación por parte del Jefe

3.5.4.2 Módulo Evaluación por parte de los Colegas

En este módulo, se sigue un procedimiento similar al anterior, se debe llenar los datos del evaluado, así como los datos del evaluador (colega). Una vez recopilada la información, el evaluador procede al llenado de la plantilla, la cual contiene los ítems diseñados para cada variable. Una vez completada la plantilla, los resultados de la evaluación realizada son almacenados automáticamente.

Pantalla 3.5: Módulo de Evaluación por parte de Colegas

3.5.4.3 Módulo Evaluación por parte de Subalterno

Como se ha definido en módulos anteriores, se debe seguir el mismo procedimiento para llenar los datos del evaluado, así como los datos del evaluador, que en este caso corresponde a un subalterno, para luego pasar al proceso del llenado de la plantilla por parte del evaluador. Una vez completada la planilla por parte del subalterno, los resultados de la evaluación se almacenan automáticamente.

Pantalla 3.6: Módulo de Evaluación por parte de Subalternos

3.5.4.4 Módulo Evaluación por parte del Cliente

Se hace el mismo procedimiento que los módulos anteriores, es decir, se debe llenar los datos tanto del evaluado como del evaluador en este caso corresponde a los clientes internos/externos. Obtenidos estos datos se procede al llenado de la plantilla por parte del evaluador, cuyo contenido es almacenado automáticamente.

Pantalla 3.7: Módulo de Evaluación por parte de Clientes

3.5.4.5 Módulo Evaluación por parte del Evaluado

En este módulo, se requiere que el evaluado complete sus datos personales antes de proceder al llenado de la plantilla y almacenar los resultados de su autoevaluación.

Pantalla 3.8: Módulo por parte del Evaluado

3.5.5 Nivel de Resultados

En este nivel, el sistema lleva a cabo el proceso necesario para generar la gráfica que muestra los resultados de la evaluación. Además, se encarga de generar y almacenar el informe final del evaluado, el cual incluye el rendimiento de cada ítem en relación a sus variables, así como, el rendimiento en relación a cada variable. Esta función tiene como objetivo facilitar la interpretación de los resultados y proporcionar una representación visual clara de las evaluaciones realizadas. Además, brinda la posibilidad de guardar el informe final para su posterior consulta o análisis.

Para la valoración de los resultados de la evaluación, se ha asignado un peso de igual valor para cada evaluador. La fórmula empleada consiste en sumar el valor otorgado por el jefe, el colega, el subordinado, el cliente y la autoevaluación, y luego dividirlo entre 5 para cada ítem evaluado. Este enfoque equitativo asegura que todas las perspectivas sean consideradas de manera justa y equilibrada en el proceso de evaluación.

Para la valoración por ítems (preguntas) tenemos que:

$$VPI = \sum = (JE_i + CO_i + SU_i + CT_i + AU_i) / 5$$

VPI= Valoración total por ítems del evaluado

JE_i= Valoración por parte del jefe con respecto al Ítems i

CO_i= Valoración por parte del colega con respecto al ítems i

SU_i= Valoración por parte del subordinado con respecto al ítems i

CT_i= Valoración por parte del cliente con respecto al ítems i

AU_i= Valoración por parte del evaluado con respecto al ítem i

Para i= 1, ..., 28

Para la valoración del desempeño por variables, contentivas de 4 ítems cada una, se calcula de la siguiente manera:

Tabla 3.3: Valoración por Variables

Valoración de la Variable	Formula	Definición
Variable Comunicación (VdCO)	$VdCO = (VTCO1 + VTCO2 + VTCO3 + VTCO4) / 4$	VT1CO: Es la valoración total de la variable comunicación con respecto al ítems1 VT2CO: Es la valoración total de la variable comunicación con respecto al ítems 2 VT3CO: Es la valoración total de la variable comunicación con respecto al ítems 3 VT4CO: Es la valoración total de la variable comunicación con respecto al ítems 4
Variable Liderazgo (VdLI)	$VdLI = (VTLI1 + VTLI2 + VTLI3 + VTLI4) / 4$	VTLI1: Es la valoración total de la variable liderazgo con respecto al ítems 1 VTLI2: Es la valoración total de la variable liderazgo con respecto al ítems 2 VTLI3: Es la valoración total de la variable liderazgo con respecto al ítems 3 VTLI4: Es la valoración total de la variable liderazgo con respecto al ítems 4
		VTTE1: Es la valoración total de la variable trabajo en equipo con respecto al ítems1 VTTE2: Es la valoración total de la variable trabajo en

Variable Trabajo en Equipo (VdTE)	$VdTE = (VTTE1 + VTTE2 + VTTE3 + VTTE4) / 4$	equipo con respecto al ítems 2 VTTE3: Es la valoración total de la variable trabajo en equipo con respecto al ítems 3 VTTE4: Es la valoración total de la variable trabajo en equipo con respecto al ítems 4
Variable Calidad y Productividad (VdCP)	$VdCP = (VTCP1 + VTCP2 + VTCP3 + VTCP4) / 4$	VTCP1: Es la valoración total de la variable Calidad y Productividad con respecto al ítems 1 VTCP2: Es la valoración total de la variable Calidad y Productividad con respecto al ítems 2 VTCP3: Es la valoración total de la variable Calidad y Productividad con respecto al ítems 3 VTCP4: Es la valoración total de la variable Calidad y Productividad con respecto al ítems 4
Variable Ambiente de Trabajo (VdAT)	$VdAT = (VTAT1 + VTAT2 + VTAT3 + VTAT4) / 4$	VTAT1: Es la valoración total de la variable ambiente de trabajo con respecto al ítems 1 VTAT2: Es la valoración total de la variable ambiente de trabajo con respecto al ítems 2 VTAT3: Es la valoración total de la variable ambiente de trabajo con respecto al ítems 3 VTAT4: Es la valoración total de la variable ambiente de

		trabajo con respecto al ítems 4
Variable Eficiencia (VdEE)	Eficiencia $VdEE = (VTEE1 + VTEE2 + VTEE3 + VTEE4) / 4$	VTEE1: Es la valoración total de la variable eficiencia y eficacia con respecto al ítems 1 VTEE2: Es la valoración total de la variable eficiencia y eficacia con respecto al ítems 2 VTEE3: Es la valoración total de la variable eficiencia y eficacia con respecto al ítems 3 VTEE4: Es la valoración total de la variable eficiencia y eficacia con respecto al ítems 4
Variable Laboral (VdCL)	Conflicto $VdCL = (VTCL1 + VTCL2 + VTCL3 + VTCL4) / 4$	VTCL1: Es la valoración total de la variable conflicto laboral con respecto al ítems 1 VTCL2: Es la valoración total de la variable conflicto laboral con respecto al ítems 2 VTCL3: Es la valoración total de la variable conflicto laboral con respecto al ítems 3 VTCL4: Es la valoración total de la variable conflicto laboral con respecto al ítems 4

Fuente: Elaboración Propia.

3.5.6 Nivel de Soporte

En este nivel, el sistema proporciona una variedad de opciones, como la capacidad de agregar nuevas variables para evaluar, la opción de modificar tanto las variables como los ítems según las necesidades de la organización, así como también, cuenta con un registro para autorizar a los usuarios a acceder al sistema, lo que garantiza la seguridad y privacidad de la información.

3.5.6.1 Nivel Cargar plantilla

El sistema permite la adición de nuevas variables y sus respectivos ítems para su evaluación, de acuerdo a las necesidades específicas de la organización. Además, se brinda la posibilidad de establecer renglones de medición adecuada para cada variable, lo que permite capturar y analizar datos relevantes de manera precisa. De esta manera, el sistema se adapta a los requerimientos necesarios de la organización, con el fin de obtener información valiosa para la evaluación.

Pantalla 3.9: Nivel de Cargar Plantilla

3.5.6.2 Nivel de Modificar

El sistema ofrece la capacidad de realizar modificaciones tanto en las variables como en los ítems, según las necesidades específicas de la organización. Esto implica la posibilidad de ajustar y actualizar las variables existentes, así como modificar los ítems asociados a cada una de ellas. Esta flexibilidad proporciona un mayor control sobre el proceso de evaluación, permitiendo mantener el sistema actualizado y alineado con los objetivos de la organización.

The screenshot shows a web application window titled 'SISTEMA DE SOPORTE DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL'. The top navigation bar includes links: 'Bienvenido', 'Registro de Empleados', 'Evaluaciones', 'Resultados', 'Soporte', and 'Acerca de'. Below this, a sub-navigation bar has 'Cargar Plantilla', 'Modificar Items' (which is active), and 'Autorizar Usuario'. The main content area is divided into two sections: 'Variables' on the left and 'Items' on the right. The 'Variables' section contains a dropdown menu. The 'Items' section contains a large text input field. Below these fields are two buttons: 'Guardar' and 'Modificar'. At the bottom right of the window is a 'Cerrar Sesión' button.

Pantalla 3.10: Nivel de Modificar Ítems

3.5.6.3 Nivel Autorizar Usuario

En este nivel, el sistema brinda la capacidad de agregar usuarios y asignarles una clave de acceso, lo que les permite ingresar al sistema de manera segura. Esta funcionalidad permite tener un control sobre quiénes pueden acceder al sistema, asegurando así la privacidad y seguridad de la información.

The screenshot shows the 'Autorizar Usuario' screen within the same application window. The top navigation bar is identical. The sub-navigation bar now has 'Cargar Plantilla', 'Modificar Items', and 'Autorizar Usuario' (which is active). The main content area contains two input fields: 'Nuevo Usuario:' and 'Clave:'. Below these fields is a 'Guardar' button. The 'Cerrar Sesión' button remains at the bottom right.

Pantalla 3.11: Nivel de Autorizar Usuarios

CAPÍTULO 4.

VALIDACIÓN Y PRUEBA DEL SISTEMA

En este capítulo se presentan el Sistema Programado y se analizan los resultados obtenidos a través de una prueba piloto particular, utilizada para probar su consistencia, confiabilidad y amigabilidad del software desarrollado.

Para la validación y prueba se ingresaron datos de personal que elabora en la empresa consultora tomando en cuenta al menos un jefe, un colega, un subordinado y un cliente.

4.1 Inicio de sesión



Pantalla 4.1: Inicio de sesión con Parámetros

En la pantalla 4.1 se puede evidenciar que efectivamente el sistema cuenta con las características mencionadas para esta pantalla, donde el usuario posteriormente podrá acceder a cada una de ellas.

4.2 Nivel de Registro de Empleados

En esta prueba piloto se evaluó un Ingeniero de Datos de la empresa consultora, donde participaron, como evaluadores: un jefe (Jefe de Proyecto), un colega (Diseñador de Sistemas), un subordinado (Programador), un cliente (Cliente Externo), y el evaluado mismo para su

autoevaluación. Por simplicidad y protección de identidades se utilizara las iniciales de las personas participantes (véase Tabla 4.1)

Tabla 4.1: Tabla de Registro de Empleados

[illegible]

4.3 Nivel de Evaluaciones

Se lleva a cabo el registro de las plantillas de evaluaciones, recibidas correspondientemente a cada evaluador de la empresa cliente.

4.3.1 Evaluación por parte del Jefe

SISTEMA DE SOPORTE DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL

[Bienvenido](#) |
 [Registro de Empleados](#) |
 [Evaluaciones](#) |
 [Resultados](#) |
 [Soporte](#) |
 [Acerca de](#)

[Jefe](#) |
 [Colegas](#) |
 [Subalterno](#) |
 [Cliente](#) |
 [Autoevaluación](#)

Datos del Evaluado

Nombre Apellido

Puesto

Departamento

Datos del Evaluador

Nombre Apellido

Cargo

Fecha

Evaluación

Pantalla 4.2: Evaluación por parte del Jefe

4.3.2 Evaluación por parte del Colega

The screenshot shows a web application window titled 'SISTEMA DE SOPORTE DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL'. The navigation bar includes 'Bienvenido', 'Registro de Empleados', 'Evaluaciones', 'Resultados', 'Soporte', and 'Acerca de'. The 'Evaluaciones' tab is active, and the 'Colegas' sub-tab is selected. The form is divided into two main sections: 'Datos del Evaluado' and 'Datos del Evaluador'. In the 'Datos del Evaluado' section, 'Nombre Apellido' is 'DRR', 'Puesto' is 'Ingeniero de Datos', and 'Departamento' is 'Investigación de Operaciones'. In the 'Datos del Evaluador' section, 'Nombre Apellido' is 'CVC', 'Cargo' is 'Diseñador del sistema', and 'Fecha' is '28/08/2023'. There is an 'Evaluación' button at the bottom of the form and a 'Cerrar Sesión' button at the bottom right of the window.

Datos del Evaluado	
Nombre Apellido	DRR
Puesto	Ingeniero de Datos
Departamento	Investigación de Operaciones

Datos del Evaluador	
Nombre Apellido	CVC
Cargo	Diseñador del sistema
Fecha	28/08/2023

Pantalla 4.3: Evaluación por parte del Colega

4.3.3 Evaluación por parte del Subordinado

The screenshot shows the same web application window as before, but with the 'Subalterno' sub-tab selected. The 'Datos del Evaluado' section remains the same. In the 'Datos del Evaluador' section, 'Nombre Apellido' is 'JGR', 'Cargo' is 'Programador', and 'Fecha' is '28/08/2023'. The 'Evaluación' button is still present at the bottom of the form, and the 'Cerrar Sesión' button is at the bottom right of the window.

Datos del Evaluado	
Nombre Apellido	DRR
Puesto	Ingeniero de Datos
Departamento	Investigación de Operaciones

Datos del Evaluador	
Nombre Apellido	JGR
Cargo	Programador
Fecha	28/08/2023

Pantalla 4.4: Evaluación por parte del Subordinado

4.3.4 Evaluación por parte del Cliente

The screenshot shows a web application window titled 'SISTEMA DE SOPORTE DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL'. The navigation bar includes 'Bienvenido', 'Registro de Empleados', 'Evaluaciones', 'Resultados', 'Soporte', and 'Acerca de'. The 'Evaluaciones' tab is active, and the 'Cliente' sub-tab is selected. The form is divided into two sections: 'Datos del Evaluado' and 'Datos del Evaluador'. In the 'Datos del Evaluado' section, 'Nombre Apellido' is 'DRR', 'Puesto' is 'Ingeniero de Datos', and 'Departamento' is 'Investigación de Operaciones'. In the 'Datos del Evaluador' section, 'Nombre Apellido' is 'ARP', 'Cargo' is 'Usuario del Sistema', and 'Fecha' is '28/08/2023'. There is an 'Evaluación' button at the bottom of the form and a 'Cerrar Sesión' button in the bottom right corner.

Pantalla 4.5: Evaluación por parte del Cliente

4.3.5 Evaluación por parte del Evaluado

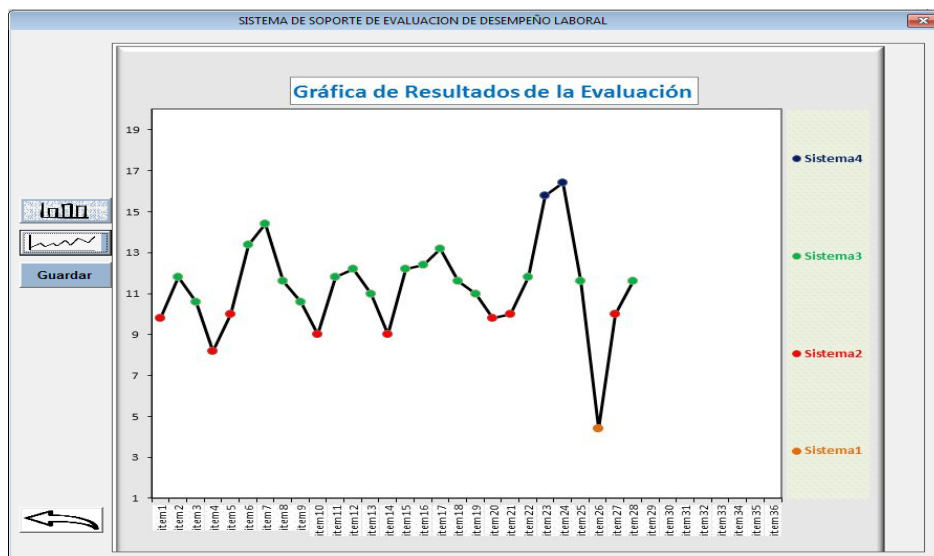
The screenshot shows the same web application window as before, but the 'Evaluado' sub-tab is selected. The 'Datos del Evaluado' section is filled with 'Nombre Apellido' as 'DRR', 'Puesto' as 'Ingeniero de Datos', 'Departamento' as 'Investigación de Operaciones', and 'Fecha' as '28/08/2023'. The 'Datos del Evaluador' section is empty. The 'Evaluación' button is still present at the bottom of the form, and the 'Cerrar Sesión' button is in the bottom right corner.

Pantalla 4.6: Evaluación por parte del Evaluado

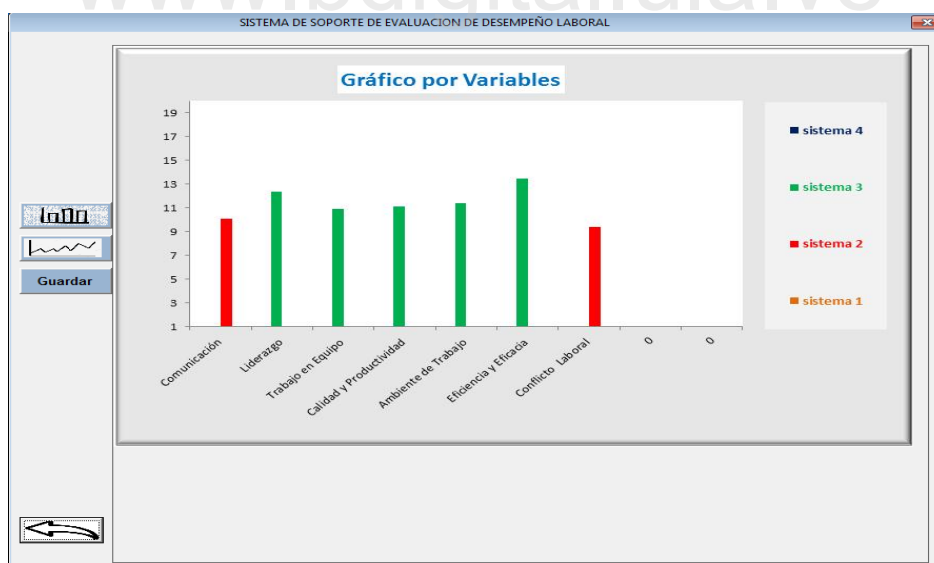
En las pantallas 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, se puede observar el proceso de llenado de los formularios correspondientes a cada evaluador. Una vez completados, se procedió al llenado de las plantillas respectivas de cada evaluador. Estas plantillas se encuentran detalladas en los Anexos.

4.4 Nivel de Resultados

Los resultados se tabulan y se analizan con la finalidad de elaborar y guardar los reportes individuales que reflejan el desempeño del evaluado, para luego ser enviado a la empresa cliente.



Pantalla 4.7: Gráfica de Resultados por Ítems



Pantalla 4.8: Gráfica de resultados por variables

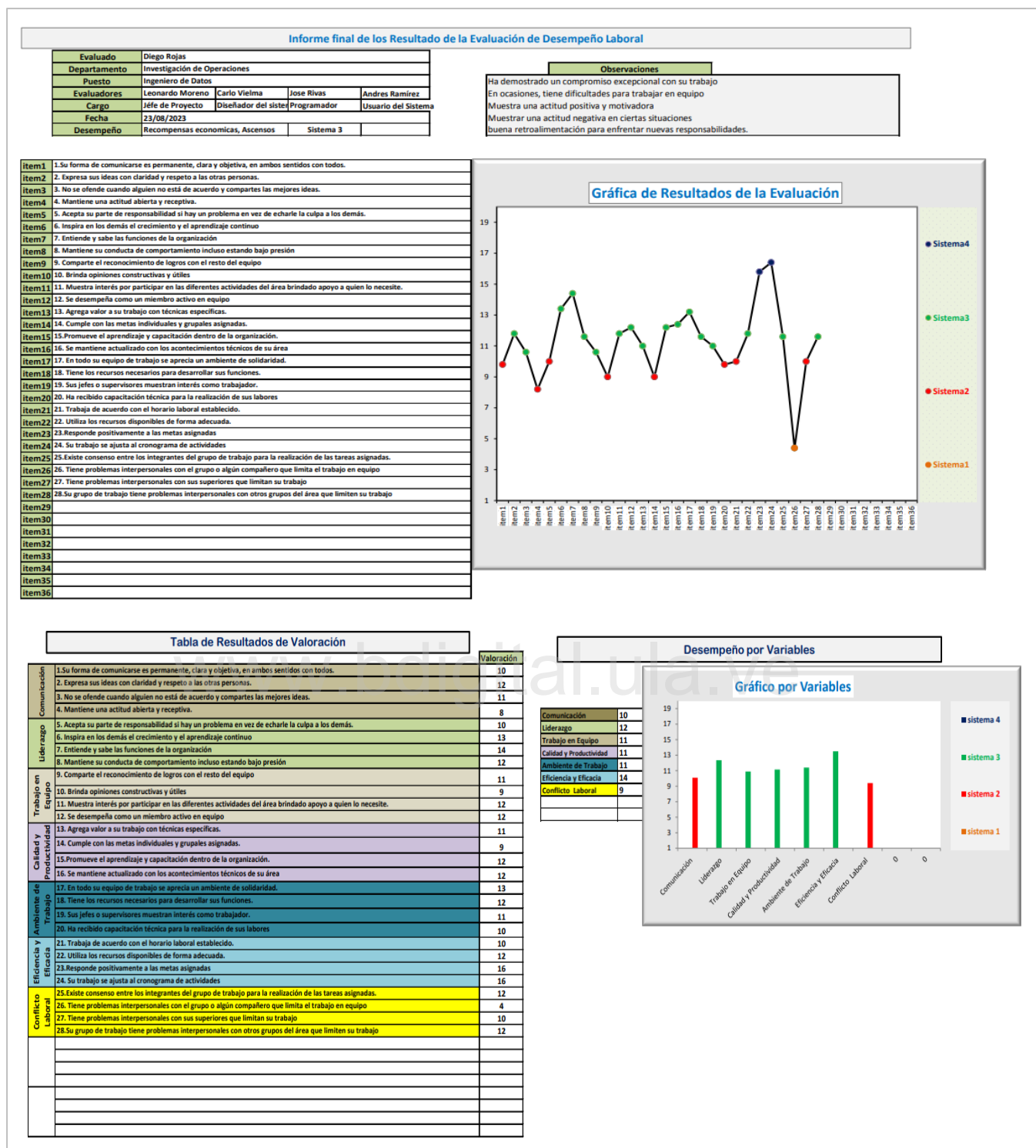
En las pantallas 4.7, 4.8, se presentan los resultados del desempeño del evaluado en relación a cada ítem y a las variables correspondientes. Estas gráficas utilizan una paleta de colores para representar visualmente el grado de valoración del desempeño del evaluado. Cada

color tiene un significado específico en relación a la puntuación obtenida, el cual se encuentra explicado detalladamente en la Tabla 3.2. En la pantalla 4.7 puede observarse que el evaluado se encuentra en el sistema 3, a pesar de tener el ítem 26 en el sistema 1 el cual debe mejorar para su crecimiento personal y beneficio para la empresa. En la pantalla 4.8 puede observarse que en cuanto a las variables *comunicación* y *conflicto laboral* el evaluado se encuentra en el sistema 2 mientras que en el resto de las variables se ubica en el sistema 3.

Reporte del informe final del evaluado

En la pantalla 4.9 se muestra el informe final de evaluación, que será enviado a la empresa cliente, el cual proporciona información generada por el sistema (conocimiento) sobre el evaluado como soporte a la toma de decisiones por parte de la empresa cliente. Este informe es enviado al encargado de la Administración de Recursos Humanos, quien se encargará de revisar la ubicación (sistema 1, sistema 2, sistema 3, sistema 4) del evaluado. Esta revisión permitirá identificar las áreas de mejora del evaluado y tomar las medidas adecuadas para implementar un plan de capacitación personalizado, asensos, recompensas económicas y reconocimientos, entre otros beneficios que considere la empresa cliente. El objetivo de este plan de capacitación es fomentar el mejoramiento continuo del evaluado, brindándole las herramientas necesarias para fortalecer sus habilidades y competencias.

www.bdigital.ula.ve



Pantalla 4.9: Informe final de la Evaluación

Conclusiones

Al finalizar el presente proyecto, se considera haber alcanzado el objetivo propuesto, se logró analizar, diseñar y desarrollar un sistema automatizado de soporte a la evaluación de desempeño laboral, implementable y probado exitosamente con datos aportados de la empresa consultora.

Mediante la revisión bibliográfica se analizaron diversos modelos de evaluación de desempeño laboral publicados, entre los cuales sin dejar de ser importantes para una buena evaluación, destaca el modelo de evaluación 360°. Basados en este modelo, se incluyó un módulo de autoevaluación, creando un nuevo modelo de evaluación del desempeño laboral que hemos bautizado como modelo STARDD, en vista de que permite la evaluación desde 5 perspectivas diferentes (jefe, colega, subordinado, cliente y el evaluado mismo). Al evaluar el conocimiento, las habilidades y las eficiencias del trabajador, permite detectar deficiencias en el evaluado que deberá mejorar para un eficiente desempeño.

Este nuevo modelo creado se implementó en un sistema computarizado, utilizando un conjunto de plantillas, diseñadas bajo un enfoque de Rensis Likert, para establecer la escala de medición en cada ítem. Este sistema permite almacenar, procesar y obtener una respuesta gráfica de soporte a la toma de decisiones por parte de la empresa cliente, para la mejora del desempeño de los evaluados.

Las pruebas del sistema fueron realizadas con información obtenida del personal evaluado en la empresa consultora, desde los 5 módulos del modelo STARDD propuesto, con excelentes resultados, lo cual valida la funcionalidad del sistema para su implementación definitiva.

Entre las principales bondades del sistema programado destacan:

- Interfaces con el usuario fácil y amigable de utilizar.
- Flexibilidad para la incorporación de nuevas variables.
- Facilidad para la modificación de cualquier ítem (pregunta) de la plantilla.
- Visualización de resultados en forma gráfica y cuantitativa de fácil comprensión.

Recomendaciones

- Aunque el sistema desarrollado funciona correctamente para uso interno en la Empresa Consultora, es recomendable migrar el sistema a otro lenguaje que opere en sistema operativo Linux, el cual es utilizado en todas las aplicaciones de la Empresa.

- Migrar la aplicación al lenguaje ABAP (Advanced Business Application Programming) si la Empresa Consultora decide implementarlo en el entorno del sistema SAP, utilizado por las empresas clientes.
- Ampliar el sistema para realizar evaluaciones grupales.
- Realizar mejoras en la escala de valoración con el objetivo de facilitar a los evaluadores la comparación y medición precisa del rendimiento de los evaluados. Estas mejoras permitirán establecer criterios claros y objetivos, lo cual es fundamental para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.
- Brindar planes de capacitación a las personas que van a realizar las evaluaciones sobre el uso del sistema. Para garantizará que todos los evaluadores tengan un entendimiento común y puedan aplicarla de manera efectiva.

www.bdigital.ula.ve

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2010, January 1). *Dirección estratégica de recursos Humanos*.
- Alles, M.(2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión Por Competencias*
- Barcelo, J. C. (2018, August 7). *7 factores que afectan al rendimiento laboral*. Recursos Humanos Hoy. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-del-talento/7-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral/>
- Camejo A., (2008) “El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos”, Revista Interdisciplinar, n. 8. Recuperado de URL: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24185w/AJUSTES/Evaluacion-por-competencias.pdf>
- Capuano, A. M., (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. Invenio, 7(13), 139-150. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Quinta edición. Santafé de Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). *Gestión del talento humano*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: McGraw-hillinteramericana editores.
- Cubas Vélchez, Percy Javier, 2018, “*sistema web para evaluar el desempeño de los recursos humanos aplicando la metodología de evaluación por resultados en el área de ventas de la empresa korea motos*” Tesis de grado Ingeniero en Sistema. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo-Perú.

- Dessler, G., & Pineda Ayala, L. E. (2009, January 1). *Administración de Recursos Humanos*. Prentice Ha
- Elvis Ruiz, 2015, *Diseño de un Sistema de Evaluación del desempeño de 360 grados para Che moto SAC Lambayeque - 2015*. Tesis de Grado de Ingeniero Industrial. Universidad Señor de Sipán, Pimentel-Peru.
- Gómez, L., Balkin , D., y Cardy, R. (2005). *Gestión de recursos humanos* (Quinta ed.). Madrid: PERSON EDUCACIÓN, S.A.
- HR, F. (2017, September 12). *Puntos claves para evaluar el desempeño laboral - Factorial*. Factorial Blog. Recuperado de <https://factorialhr.es/blog/desempeno-laboral/>
- Landa, E. y Patiño, R., 2011, *Evaluación del desempeño con base a las competencias requeridas. Departamento de Gestión de Gente. Alimento Polar Comercial Planta Cumana*. Tesis de licenciatura, Universidad de Oriente, Estado de Sucre. URL <http://201.249.180.234/bitstream/123456789/2715/2/Tesis%20-%20LandaPati%c3%b1o.pdf>
- Likert, R., & Likert, J. G. (1986, January 1). Nuevas formas para solucionar conflictos.
- María Amparo Serres Peris, 2014, *Diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño para una Empresa de Desarrollo de Software de Gestión Empresarial*. Tesis de Grado en Gestión y Administración Pública. Universidad Politécnica de Valencia.
- María Ortega, 2004. *Evaluación de competencias por 360 grados. Prueba piloto de una herramienta para certificar al empleado en puestos de supervisión*. Tesis inédita, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
- Mathis, RL y Jackson, JH., 2000, *Gestión del estrés y desempeño laboral en el sector industrial de Malí* URL: [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55\)\)/journal/paperinformation.aspx?paperid=66432](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55))/journal/paperinformation.aspx?paperid=66432).
- Mondy, J. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Progreso.

- Montejo, A. P. 2013. *Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera*. Tesis de Grado en Maestro de Administración, Instituto Politécnico Nacional de México.
- Mora, Feny 2013. “*Aplicación de Evaluación del Desempeño por competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de Eppetroecuador*”. Tesis de Grado Universidad Andina Simón Bolívar - Ecuador.
- Palacios, T. T, 2014, *Feedback 360o : Técnica de evaluación del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa*. Tesis de Grado en Administración, Madrid.
- Padilla, P. (2023). Historia de la evaluación Del desempeño. Gestión de personas y Administración recuperado de <https://pedropadillaruiiz.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno>.
- Pérez, O. (2022, August 18). Qué es la evaluación 360 grados y qué beneficios da a tu empresa. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>.
- Riesco, S., (2021). ¿Cómo usar SAP en Recursos Humanos?, recuperado https://www.formazion.com/noticias_formacion/como-usar-sap-en-recursos-humanos-org-6631.html el 15/01/2023.
- Stoner, R. E. Freeman & D. R. *Administración - 6ta edición*. Jr_ByPriale_FL.pdf. (s. f.). DocDroid. recuperado <https://www.docdroid.net/qTdJwnK/administracion-6ta-edicion-j-a-f-stoner-r-e-freeman-d-r-gilbert-jr-bypriale-fl-pdf#page=15>

Anexos

Plantilla de la Evaluación por parte del jefe

Plantilla de Evaluación de Desempeño Laboral por Jefe						
Datos del Evaluado			Datos del Evaluador			
Nombre	Puesto	Departamento	Nombre	Cargo	Fecha	
Diego Rojas	Ingeniero de Datos	Investigación de Operación	Leonardo Moreno	Jefe de Proyecto	20/08/2023	
1) Te solicitamos que completes la encuesta de manera honesta y objetiva calificando el desempeño del evaluado, marcando el número en el nivel valorativo más adecuado. 2) Claves de clasificación de los sistemas: Sistema 1: Castigo y Amenazas Sistema 2: Amenazas y Pequeñas Recompensas. Sistema 3: Recompensas económicas, Ascensos Sistema 4: Recompensas Económicas, Reconocimiento pleno de logro.						
Variables	Item	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	Valoración
Comunicación	1. Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	9
	2. Expresa sus ideas con claridad y respeto a las otras personas.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo General ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
	3. No se ofende cuando alguien no está de acuerdo y compartes las mejores ideas.	Muy en Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente de Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	14
	4. Mantiene una actitud abierta y receptiva.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
Liderazgo	5. Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema en vez de echarle la culpa.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10	Por lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	9
	6. Inspira en los demás el crecimiento y el aprendizaje continuo.	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
	7. Entiende y sabe las funciones de la organización	Muy en Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente de Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
	8. Mantiene su conducta de comportamiento incluso estando bajo presión	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☒ 14 ☐ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	14
Trabajo en equipo	9. Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo	Muy poco ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Bastante ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Mucho ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
	10. Brinda opiniones constructivas y útiles	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
	11. Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente de Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
	12. Se desempeña como un miembro activo en equipo	Muy en Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
Calidad y productividad	13. Agrega valor a su trabajo con técnicas específicas.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente de Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	8
	14. Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☒ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	14
	15. Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización.	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
	16. Se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo General ☐ 11 ☒ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	12
Ambiente de trabajo	17. En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de solidaridad.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	9
	18. Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.	Muy en desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	8
	19. Sus jefes o supervisores muestran interés como trabajador.	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☒ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	12
	20. Ha recibido capacitación técnica para la realización de sus labores	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
Eficiencia y Eficacia	21. Trabaja de acuerdo con el horario laboral establecido.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☒ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	16
	22. Utiliza los recursos disponibles de forma adecuada.	Muy Poco ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Optimo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
	23. Responde positivamente a las metas asignadas	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	9
	24. Su trabajo se ajusta al cronograma de actividades	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☒ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	12

Conflicto Laboral	25. Existe consenso entre los integrantes del grupo de trabajo para la realización de las tareas asignadas.	Muy En Desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Totalmente De Acuerdo	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☒ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
Conflicto Laboral	26. Tiene problemas interpersonales con el grupo o algún compañero que limita el trabajo en equipo	Siempre ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Con Alta Frecuencia ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Raras veces ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Con Baja Frecuencia ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
	27. Tiene problemas interpersonales con sus superiores que limitan su trabajo	Siempre ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Con Alta Frecuencia ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10	Raras Veces ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Con Baja Frecuencia ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	9
	28. Su grupo de trabajo tiene problemas interpersonales con otros grupos del área que limiten	Siempre ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Con Alta Frecuencia ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10	Raras Veces ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Con Baja Frecuencia ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	8
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	

Observación El empleado debe mostrar capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno laboral

[Enviar](#) | [Ir](#)

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Plantilla de la evaluación por parte del Colega

Plantilla de Evaluación de Desempeño Laboral por colegas					
Datos del Evaluado			Datos del Evaluador		
Nombre	Puesto	Departamento	Nombre	Cargo	Fecha
Diego Rojas	Ingeniero de Datos	Investigación de Operación	Carlo Vielma	Diseñador de Sistema	20/08/2023

1) Te solicitamos que completes la encuesta de manera honesta y objetiva calificando el desempeño del evaluado, marcando el numero en el nivel valorativo más adecuado.
 2) Claves de clasificación de los sistemas:
Sistema 1: Castigo y Amenazas **Sistema 2:** Amenazas y Pequeñas Recompensas. **Sistema 3:** Recompensas economicas, Ascensos. **Sistema 4:** Recompensas Económicas, Reconocimiento pleno de logro

Variables	Item	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	Valoración
Comunicación	1. Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
	2. Expresa sus ideas con claridad y respeto a las otras personas.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	9
	3. No se ofende cuando alguien no está de acuerdo y compartes las mejores ideas.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
	4. Mantiene una actitud abierta y receptiva.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
Liderazgo	5. Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema en vez de echarle la culpa a los demás.	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
	6. Inspira en los demás el crecimiento y el aprendizaje continuo	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	5
	7. Entiende y sabe las funciones de la organización	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
	8. Mantiene su conducta de comportamiento incluso estando bajo presión	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☒ 14 ☐ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	14
Trabajo en equipo	9. Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo	Muy poco ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Bastante ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Mucho ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
	10. Brinda opiniones constructivas y útiles	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☒ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	6
	11. Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	8
	12. Se desempeña como un miembro activo en equipo	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
Calidad y productividad	13. Agrega valor a su trabajo con técnicas específicas.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☒ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	17
	14. Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☒ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	12
	15. Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización.	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	9
	16. Se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☒ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	12
Ambiente de trabajo	17. En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de solidaridad.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	8
	18. Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	5
	19. Sus jefes o supervisores muestran interés como trabajador.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	7
	20. Ha recibido capacitación técnica para la realización de sus labores	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☒ 19 ☐ 20	19

Eficiencia y Eficacia	21. Trabaja de acuerdo con el horario laboral establecido.	Muy en desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☒ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente de acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	12
	22. Utiliza los recursos disponibles de forma adecuada.	Muy Poco ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Optimo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	8
	23. Responde positivamente a las metas asignadas	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
	24. Su trabajo se ajusta al cronograma de actividades	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☒ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	16
Conflicto Laboral	25. Existe consenso entre los integrantes del grupo de trabajo para la realización de las tareas asignadas.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	9
	26. Tiene problemas interpersonales con el grupo o algún compañero que limita el trabajo en equipo	Siempre ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Con Alta Frecuencia ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Raras Veces ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Con Baja Frecuencia ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	7
	27. Tiene problemas interpersonales con sus superiores que limitan su trabajo	Siempre ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Con Alta Frecuencia ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Raras Veces ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Con Baja Frecuencia ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
	28. Su grupo de trabajo tiene problemas interpersonales con otros grupos del área que limiten su trabajo	Siempre ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Con Alta Frecuencia ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10	Raras Veces ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Con Baja Frecuencia ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	9
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	

Observación	el evaluado debe mejorar sus habilidades y competencias laborales
--------------------	---

Plantilla de la evaluación por parte del Subalterno

Plantilla de Evaluación de Desempeño Laboral por Subalterno						
Datos del Evaluado			Datos del Evaluador			
Nombre	Puesto	Departamento	Nombre	Cargo	Fecha	
Diego Rojas	Ingeniero de Datos	Investigación de Operación	Jose Rivas	Programador	21/08/2023	
1) Te solicitamos que completes la encuesta de manera honesta y objetiva calificando el desempeño del evaluado, marcando el número en el nivel valorativo más adecuado. 2) Claves de clasificación de los sistemas: Sistema 1: Castigo y Amenazas Sistema 2: Amenazas y Pequeñas Recompensas Sistema 3: Recompensas económicas, Ascensos. Sistema 4: Recompensas Económicas, Reconocimiento pleno de logro						
Variables	Item	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	Valoración
Comunicación	1. Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
	2. Expresa sus ideas con claridad y respeto a las otras personas.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☒ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	16
	3. No se ofende cuando alguien no está de acuerdo y compartes las mejores ideas.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
	4. Mantiene una actitud abierta y receptiva.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
Liderazgo	5. Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema en vez de echarle la culpa a los demás.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	5
	6. Inspira en los demás el crecimiento y el aprendizaje continuo	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	8
	7. Entiende y sabe las funciones de la organización	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
	8. Mantiene su conducta de comportamiento incluso estando bajo presión	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☒ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	12
Trabajo en equipo	9. Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo	Muy poco ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Bastante ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☒ 14 ☐ 15	Mucho ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	14
	10. Brinda opiniones constructivas y útiles	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☒ 19 ☐ 20	19
	11. Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente de acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
	12. Se desempeña como un miembro activo en equipo	Muy en desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
Calidad y productividad	13. Agrega valor a su trabajo con técnicas específicas.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☒ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	12
	14. Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
	15. Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización.	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Excelente ☒ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	16
	16. Se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
Ambiente de trabajo	17. En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de solidaridad.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
	18. Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	9
	19. Sus jefes o supervisores muestran interés como trabajador.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
	20. Ha recibido capacitación técnica para la realización de sus labores	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15

Eficiencia y Eficacia	21. Trabaja de acuerdo con el horario laboral establecido.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
	22. Utiliza los recursos disponibles de forma adecuada.	Muy Poco ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Optimo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
	23. Responde positivamente a las metas asignadas	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo General ☐ 11 ☒ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	12
	24. Su trabajo se ajusta al cronograma de actividades	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
Conflicto Laboral	25. Existe consenso entre los integrantes del grupo de trabajo para la realización de las tareas asignadas.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
	26. Tiene problemas interpersonales con el grupo o algún compañero que limita el trabajo en equipo	Siempre ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Con Alta Frecuencia ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Raras Veces ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Con Baja Frecuencia ☐ 16 ☒ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	17
	27. Tiene problemas interpersonales con sus superiores que limitan su trabajo	Siempre ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Con Alta Frecuencia ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Raras Veces ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Con Baja Frecuencia ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
	28. Su grupo de trabajo tiene problemas interpersonales con otros grupos del área que limiten su trabajo	Siempre ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Con Alta Frecuencia ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Raras Veces ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Con Baja Frecuencia ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	

Observación	Siempre muestra una actitud proactiva en la identificación de oportunidades de mejora
-------------	---

Planilla de la evaluación por parte del Cliente

Plantilla de Evaluación de Desempeño Laboral por Cliente						
Datos del Evaluado			Datos del Evaluador			
Nombre	Puesto	Departamento	Nombre	Cargo	Fecha	
Diego Rojas	Ingeniero de Datos	Investigación de Operaciones	Andrés Ramírez	Usuario del Sistema	21/08/2023	
1) Te solicitamos que completes la encuesta de manera honesta y objetiva calificando el desempeño del evaluado, marcando el número en el nivel valorativo más adecuado. 2) Claves de clasificación de los sistemas: Sistema 1: Castigo y Amenazas Sistema 2: Amenazas y Pequeñas Recompensas Sistema 3: Recompensas económicas, Ascensos. Sistema 4: Recompensas económicas, Reconocimiento pleno de logro						
Variables	Item	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	Valoración
Comunicación	1. Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	8
	2. Expresa sus ideas con claridad y respeto a las otras personas.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
	3. No se ofende cuando alguien no está de acuerdo y compartes las mejores ideas.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
	4. Mantiene una actitud abierta y receptiva.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
Liderazgo	5. Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema en vez de echarle la culpa a los demás.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☒ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	17
	6. Inspira en los demás el crecimiento y el aprendizaje continuo	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	5
	7. Entiende y sabe las funciones de la organización	Muy en desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente de acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	7
	8. Mantiene su conducta de comportamiento incluso estando bajo presión	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☒ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	11
Trabajo en equipo	9. Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo	Muy Poco ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Bastante ☐ 11 ☒ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Mucho ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	12
	10. Brinda opiniones constructivas y útiles	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	9
	11. Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☒ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	11
	12. Se desempeña como un miembro activo en equipo	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☒ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	16
Calidad y productividad	13. Agrega valor a su trabajo con técnicas específicas.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☒ 18 ☐ 19 ☐ 20	18
	14. Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
	15. Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización.	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
	16. Se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	10
Ambiente de trabajo	17. En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de solidaridad.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☒ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	12
	18. Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
	19. Sus jefes o supervisores muestran interés como trabajador.	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☒ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	14
	20. Ha recibido capacitación técnica para la realización de sus labores	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	9

Eficiencia y Eficacia	21. Trabaja de acuerdo con el horario laboral establecido.	Muy en desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
	22. Utiliza los recursos disponibles de forma adecuada.	Muy Poco ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Optimo ☐ 16 ☒ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	17
	23. Responde positivamente a las metas asignadas	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	5
	24. Su trabajo se ajusta al cronograma de actividades	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	5
Conflicto Laboral	25. Existe consenso entre los integrantes del grupo de trabajo para la realización de las tareas asignadas.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	7
	26. Tiene problemas interpersonales con el grupo o algún compañero que limita el trabajo en equipo	Siempre ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Con Alta Frecuencia ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Raras Veces ☐ 11 ☒ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Con Baja Frecuencia ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	12
	27. Tiene problemas interpersonales con sus superiores que limitan su trabajo	Siempre ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Con Alta Frecuencia ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Raras Veces ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☒ 14 ☐ 15	Con Baja Frecuencia ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	14
	28. Su grupo de trabajo tiene problemas interpersonales con otros grupos del área que limiten su trabajo	Siempre ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Con Alta Frecuencia ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Raras Veces ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Con Baja Frecuencia ☐ 16 ☐ 17 ☒ 18 ☐ 19 ☐ 20	18
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	

Observación	Agradecemos mas flexibilidad para adaptarse a nuestros cambios de último momento
-------------	--

Planilla de evaluación por parte del Evaluado

Plantilla de Evaluación de Desempeño Laboral Autoevaluación						
Datos del Evaluado						
Nombre	Puesto	Departamento	Fecha			
Diego Rojas	Ingeniero de Datos	Investigación de Operaciones	21/08/2023			
1) Te solicitamos que completes la encuesta de manera honesta y objetiva, seleccionando el número de acuerdo con el grado que refleje con mayor valoración. 2) Claves de clasificación de los sistemas: Sistema 1: Castigo y Amenazas Sistema 2: Amenazas y Pequeñas Recompensas. Sistema 3: Recompensas económicas, Ascensos. Sistema 4: Recompensas económicas, Reconocimiento pleno de logro.						
Variables	Item	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	Valoración
Comunicación	1. Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Excelente ☒ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	16
	2. Expresa sus ideas con claridad y respeto a las otras personas.	Raras veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo general ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
	3. No se ofende cuando alguien no está de acuerdo y compartes las mejores ideas.	Muy en desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Totalmente de acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
	4. Mantiene una actitud abierta y receptiva.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
Liderazgo	5. Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema en vez de echarle la culpa a los demás.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☒ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	16
	6. Inspira en los demás el crecimiento y el aprendizaje continuo	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
	7. Entiende y sabe las funciones de la organización	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☒ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	16
	8. Mantiene su conducta de comportamiento incluso estando bajo presión	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☒ 14 ☐ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	14
Trabajo en equipo	9. Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo	Muy Poco ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Bastante ☐ 11 ☒ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Mucho ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	12
	10. Brinda opiniones constructivas y útiles	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☒ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	16
	11. Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite.	Muy en desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente de acuerdo ☒ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	16
	12. Se desempeña como un miembro activo en equipo	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
Calidad y productividad	13. Agrega valor a su trabajo con técnicas específicas.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
	14. Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☒ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	16
	15. Promueve el aprendizaje y capacitación dentro de la organización.	Deficiente ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☒ 14 ☐ 15	Excelente ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	14
	16. Se mantiene actualizado con los acontecimientos técnicos de su área	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
Ambiente de trabajo	17. En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de solidaridad.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☒ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	16
	18. Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente Ee Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☒ 19 ☐ 20	19
	19. Sus jefes o supervisores muestran interés como trabajador.	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
	20. Ha recibido capacitación técnica para la realización de sus labores	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☒ 18 ☐ 19 ☐ 20	18

Eficiencia y Eficacia	21. Trabaja de acuerdo con el horario laboral establecido.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
	22. Utiliza los recursos disponibles de forma adecuada.	Muy Poco ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Regular ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Buena ☐ 11 ☐ 12 ☒ 13 ☐ 14 ☐ 15	Optimo ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	13
	23. Responde positivamente a las metas asignadas	Raras Veces ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	En Ocasiones ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Por Lo General ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☒ 14 ☐ 15	Siempre ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	14
	24. Su trabajo se ajusta al cronograma de actividades	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☒ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	16
Conflicto Laboral	25. Existe consenso entre los integrantes del grupo de trabajo para la realización de las tareas asignadas.	Muy En Desacuerdo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Desacuerdo ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Acuerdo ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Totalmente De Acuerdo ☐ 16 ☒ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	17
	26. Tiene problemas interpersonales con el grupo o algún compañero que limita el trabajo en equipo	Siempre ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Con Alta Frecuencia ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Raras Veces ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Con Baja Frecuencia ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
	27. Tiene problemas interpersonales con sus superiores que limitan su trabajo	Siempre ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Con Alta Frecuencia ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Raras Veces ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☒ 15	Con Baja Frecuencia ☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	15
	28. Su grupo de trabajo tiene problemas interpersonales con otros grupos del área que limiten su trabajo	Siempre ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	Con Alta Frecuencia ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	Raras Veces ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	Con Baja Frecuencia ☐ 16 ☒ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	17
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	
		☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10	☐ 11 ☐ 12 ☐ 13 ☐ 14 ☐ 15	☐ 16 ☐ 17 ☐ 18 ☐ 19 ☐ 20	

Observación	Demuestro flexibilidad y disposición para asumir nuevas responsabilidades
-------------	---