

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO



TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TEMA:

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CENTRO DE
IDIOMAS FINE TUNED ENGLISH DEL CANTÓN LOJA PARA EL AÑO 2023

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TERCER NIVEL
EN LA TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORAS

CASTILLO PINTO TATIANA ARACELLY
VILLALTA ORDOÑEZ EVELYN NAHOMY

DIRECTOR

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

Loja, 04 de mayo de 2023

Certificación

Ing.

Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

CERTIFICA:

Que ha supervisado el presente proyecto de investigación titulado,
“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CENTRO DE
IDIOMAS FINE TUNED ENGLISH DEL CANTÓN LOJA PARA EL AÑO 2023”; el
mismo que cumple con lo establecido por el Instituto Superior Tecnológico
Sudamericano: por consiguiente, autorizo su presentación ante el tribunal respectivo.

Loja, 04 de mayo de 2023

f. 
Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.
1105040222

Declaración Juramentada

Loja, 04 de mayo de 2023

Nombres: Tatiana Aracelly**Apellidos:** Castillo Pinto**Cédula de Identidad:** 1900803709**Carrera:** Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano**Semestre de ejecución del proceso de titulación:** octubre 2022 – abril 2023**Tema de proyecto de investigación de fin de carrera con fines de titulación:**

“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CENTRO DE
IDIOMAS FINE TUNED ENGLISH DEL CANTÓN LOJA PARA EL AÑO 2023”

En calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad
de Loja;

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo intelectual y de investigación del proyecto de fin de carrera.
2. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

3. El trabajo de investigación de fin de carrera presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados. Las imágenes, tablas, gráficas, fotografías y demás son de mi autoría; y en el caso contrario aparecen con las correspondientes citas o fuentes.

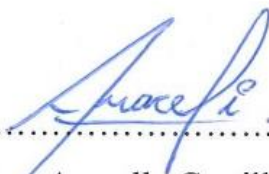
Por lo expuesto; mediante la presente asumo frente al INSTITUTO cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

En consecuencia, me hago responsable frente al INSTITUTO y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar al INSTITUTO o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en el trabajo de investigación de fin de carrera presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para EL INSTITUTO en favor de terceros por motivo de

acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente dispuesta por la LOES y sus respectivos reglamentos y del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja.



.....
Tatiana Aracelly Castillo Pinto

C.I.: 1900803709

Declaración Juramentada

Loja, 04 de mayo de 2023

Nombres: Evelyn Nahomy

Apellidos: Villalta Ordoñez

Cédula de Identidad: 1900799253

Carrera: Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

Semestre de ejecución del proceso de titulación: octubre 2022 – abril 2023

Tema de proyecto de investigación de fin de carrera con fines de titulación:

“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CENTRO DE
IDIOMAS FINE TUNED ENGLISH DEL CANTÓN LOJA PARA EL AÑO 2023”

En calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad
de Loja;

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo intelectual y de investigación del proyecto de fin de carrera.
2. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

3. El trabajo de investigación de fin de carrera presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados. Las imágenes, tablas, gráficas, fotografías y demás son de mi autoría; y en el caso contrario aparecen con las correspondientes citas o fuentes.

Por lo expuesto; mediante la presente asumo frente al INSTITUTO cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

En consecuencia, me hago responsable frente al INSTITUTO y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar al INSTITUTO o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en el trabajo de investigación de fin de carrera presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para EL INSTITUTO en favor de terceros por motivo de

acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente dispuesta por la LOES y sus respectivos reglamentos y del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja.



.....
Evelyn Nahomy Villalta Ordoñez

C.I.: 1900799253

Dedicatoria

Al terminar mi trabajo investigativo dedico mi profundo esfuerzo realizado como prueba de gratitud primeramente a Dios y a la Virgencita del Cisne, por otorgarme sabiduría, fortaleza, acompañamiento y fe en todo momento para alcanzar este triunfo; por haber puesto en mi camino personas importantes quienes me brindan su cariño y apoyo, gracias a ellas por ser parte de este éxito profesional.

Dedico este logro a mis queridos padres Benito y Sarita, a mis hermanos, especialmente a mi hermano Milton y Michael, quienes, a lo largo de mi vida, han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo constantemente. Depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado, sin dudar ni un solo instante en mi inteligencia y capacidad.

A mi pequeño sobrinito Lucas Michael por ser mi motor e inspiración en este proceso.

Con aprecio y cariño.

Tatiana Castillo.

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo lo dedico a mi querido hijo Mateo por ser mi motivación para culminar esta meta. A mis padres que, con su apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional. A mis hermanas y a mi abuelita, por estar conmigo en todo momento por todo su amor y motivarme a seguir hacia adelante, porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona.

Con aprecio y cariño

Evelyn Nahomy Villalta

Agradecimiento

Gracias al Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, por abrirme las puertas y permitirme concluir con esta etapa de mi vida; me siento profundamente orgullosa, ya que me brindaron una educación inmejorable.

Quiero expresar mi agradecimiento especial, a la Carrera de Gestión de Talento Humano, a todos aquellos docentes por sus conocimientos impartidos, por el ejemplo que nos muestran día tras día, por aquellas palabras de aliento y motivación a lo largo de mi carrera como estudiante.

Finalmente, a mi director de tesis Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs. quien supo impartir su experiencia y conocimiento lo que me ayudó a impulsar continuamente en el desarrollo y culminación de este trabajo de investigación.

Con estima y consideración.

Tatiana Castillo.

Agradecimiento

Quiero expresar mi agradecimiento especial al Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, por permitirme convertirme en ser una profesional en lo que tanto me apasiona.

Gracias a la carrera de Talento Humano y a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación por compartir sus conocimientos de manera profesional e invaluable, por su dedicación y perseverancia.

Le agradezco muy profundamente a mi director de tesis por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos, los llevaré grabados para siempre en la memoria en mi futuro profesional.

Con cariño, agradecimiento y respeto.

Evelyn Nahomy Villalta

Acta de cesión de derechos

Conste por el presente documento la Cesión de los Derechos del proyecto de investigación de fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA. - Por sus propios derechos; el Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs. en calidad de director del proyecto de investigación de fin de carrera; y Tatiana Aracelly Castillo Pinto y, Evelyn Nahomy Villalta Ordoñez, en calidad de autoras del proyecto de investigación de fin de carrera; mayores de edad emiten la presente acta de cesión de derechos.

SEGUNDA. - Tatiana Aracelly Castillo Pinto y Evelyn Nahomy Villalta Ordoñez, realizó la Investigación titulada: “PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CENTRO DE IDIOMAS FINE TUNED ENGLISH DEL CANTÓN LOJA PARA EL AÑO 2023” para optar por el título de Tecnólogo en la Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja, bajo la dirección del Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

TERCERA. - Es política del Instituto que los proyectos de investigación de fin de carrera se apliquen y materialicen en beneficio de la comunidad.

CUARTA. - Los comparecientes Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs., en calidad de Director del proyecto de investigación de fin de carrera: Tatiana Aracelly Castillo Pinto y, Evelyn Nahomy Villalta Ordoñez, por medio del presente instrumento, tienen a

bien ceder en forma gratuita sus derechos en proyecto de investigación de fin de carrera titulado: “PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CENTRO DE IDIOMAS FINE TUNED ENGLISH DEL CANTÓN LOJA PARA EL AÑO 2023” a favor del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja; y, conceden autorización para que el Instituto pueda utilizar esta investigación en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

QUINTA. - Aceptación. - Las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Para constancia suscriben la presente cesión de derechos, en la ciudad de Loja, en el mes de mayo del año 2023.



Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

DIRECTOR

C.I.: 1105040222



Tatiana Aracelly Castillo Pinto

AUTORA

C.I.: 1900803709



Evelyn Nahomy Villalta Ordoñez

AUTORA

C.I.: 1900799253

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| Certificación | II |
| Declaración Juramentada..... | III |
| Declaración Juramentada..... | VI |
| Dedicatoria..... | IX |
| Dedicatoria..... | X |
| Agradecimiento..... | XI |
| Agradecimiento..... | XII |
| Acta de cesión de derechos..... | XIII |
| Índice de figuras | XXII |
| Índice de tablas | XXV |
| 1 Resumen..... | 27 |
| 2 Abstract | 29 |
| 3 Problematización..... | 31 |
| 4 Tema | 34 |
| 5 Elección de la línea y sublínea de investigación..... | 35 |
| 6 Justificación | 36 |
| 7 Objetivos | 38 |
| 7.1 <i>Objetivo General</i> | 38 |
| 7.2 <i>Objetivos Específicos</i> | 38 |

| | | |
|-------|---|----|
| 8 | Marco teórico | 39 |
| 8.1 | <i>Marco Institucional</i> | 39 |
| 8.1.1 | <i>Historia</i> | 39 |
| 8.1.2 | <i>Misión</i> | 39 |
| 8.1.3 | <i>Visión</i> | 39 |
| 8.1.4 | <i>Logotipo</i> | 40 |
| 8.1.5 | <i>Estructura Organizacional</i> | 40 |
| 8.1.6 | <i>Nómina de empleados</i> | 41 |
| 8.1.7 | <i>Ubicación</i> | 43 |
| 8.1.8 | <i>Servicios</i> | 45 |
| 8.2 | <i>Marco Conceptual</i> | 46 |
| 8.2.1 | <i>Definición de Evaluación del desempeño</i> | 46 |
| 8.2.2 | <i>Importancia de la Evaluación de Desempeño</i> | 47 |
| 8.2.3 | <i>Características de la Evaluación de Desempeño</i> | 47 |
| 8.2.4 | <i>Objetivos de la Evaluación de Desempeño</i> | 47 |
| 8.2.5 | <i>Beneficios de la Evaluación de Desempeño</i> | 48 |
| 8.2.6 | <i>Pasos para una Evaluación de Desempeño</i> | 49 |
| 8.2.7 | <i>Etapas del análisis de gestión de la evaluación de desempeño</i> | 49 |
| 8.2.8 | <i>Métodos para realizar una Evaluación de Desempeño</i> | 50 |
| 8.2.9 | <i>Método de escalas gráficas de calificación</i> | 50 |

| | | |
|---------|---|----|
| 8.2.10 | <i>Método de elección forzada</i> | 50 |
| 8.2.11 | <i>Método de investigación de campo</i> | 50 |
| 8.2.12 | <i>Evaluación de desempeño 360 grados (360°)</i> | 51 |
| 8.2.13 | <i>Definición de la evaluación 360°</i> | 51 |
| 8.2.14 | <i>¿Quiénes intervienen en la evaluación de desempeño 360°?</i> | 52 |
| 8.2.15 | <i>Importancia de la evaluación 360 °</i> | 53 |
| 8.2.16 | <i>Características de la evaluación 360°</i> | 54 |
| 8.2.17 | <i>Objetivos de la Evaluación 360°</i> | 55 |
| 8.2.18 | <i>Pasos a seguir en el proceso de evaluación 360°</i> | 55 |
| 9 | <i>Metodología</i> | 58 |
| 9.1 | <i>Tipos de métodos</i> | 58 |
| 9.1.1 | <i>Método fenomenológico</i> | 58 |
| 9.1.2 | <i>Método hermenéutico</i> | 58 |
| 9.1.3 | <i>Método práctico proyectual</i> | 59 |
| 9.2 | <i>Técnicas de recolección de datos</i> | 59 |
| 9.2.1 | <i>Tipos de técnicas</i> | 60 |
| 9.2.1.1 | <i>Observación directa</i> | 60 |
| 9.2.1.2 | <i>Entrevista</i> | 60 |
| 9.2.1.3 | <i>Encuesta</i> | 61 |
| 10 | <i>Diseño Metodológico</i> | 62 |

| | |
|---|----|
| 10.1 Fase Preliminar: Levantamiento de información..... | 62 |
| 10.2 Fase I: Levantamiento de información primaria..... | 62 |
| 10.3 Determinación de la muestra..... | 63 |
| 10.4 Encuesta..... | 67 |
| 10.5 Entrevista..... | 67 |
| 10.6 Observación directa..... | 68 |
| 10.7 Fase II. Construcción de la propuesta | 68 |
| 10.8 Fase III. Difusión de resultados | 68 |
| 11 Análisis y presentación de resultados | 70 |
| 11.1 Observación directa..... | 70 |
| 11.2 Entrevista | 70 |
| 11.2.1 Entrevistados..... | 70 |
| 11.3 Análisis de resultados | 77 |
| 11.4 Encuesta | 78 |
| 12 Propuesta de acción..... | 94 |
| 12.1 Introducción | 94 |
| 12.2 Presentación..... | 94 |
| 12.3 Beneficiarios | 95 |
| 12.4 Estructura..... | 96 |
| 13 Documento presentado..... | 97 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 13.1 | <i>Portada</i> | 97 |
| 13.2 | <i>Ficha técnica</i> | 98 |
| 13.3 | <i>Índice de contenidos</i> | 99 |
| 13.4 | <i>Presentación de la Empresa</i> | 100 |
| 13.5 | <i>Glosario de términos</i> | 102 |
| 13.6 | <i>Marco Legal</i> | 107 |
| 13.7 | <i>Diagnóstico de la empresa</i> | 108 |
| 13.8 | <i>Cuadro comparativo de ventajas y desventajas</i> | 109 |
| 13.9 | <i>Matriz</i> | 110 |
| 14 | <i>Propuesta</i> | 111 |
| 14.1 | <i>Informe de evaluación del desempeño</i> | 111 |
| 14.2 | <i>Modelo de Evaluación</i> | 112 |
| 14.2.1 | <i>Factores de Medición</i> | 113 |
| 14.2.1.1 | Coordinadora de TTHH a docente 90° - 30%. | 113 |
| 14.2.1.2 | Compañeros (pares) 180° – 10%. | 115 |
| 14.2.1.3 | Autoevaluación docente 270°- 15%. | 117 |
| 14.2.1.4 | Estudiantes a docentes 360° – 45%. | 119 |
| 14.2.2 | <i>Resumen de competencias e indicadores</i> | 121 |
| 14.2.3 | <i>Calificación</i> | 122 |
| 14.2.4 | <i>Formatos de evaluación</i> | 123 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 14.2.4.1 | Evaluación por parte del Coordinador de TTHH (90°). | 124 |
| 14.2.4.2 | Evaluación por parte de los compañeros (pares 180°)..... | 125 |
| 14.2.4.3 | Autoevaluación (270°)..... | 126 |
| 14.2.4.4 | Evaluación por parte de los estudiantes (360°). | 127 |
| 14.2.5 | <i>Evaluación e informes</i> | 128 |
| 14.2.6 | <i>Socialización de resultados</i> | 131 |
| 14.2.7 | <i>Cronograma de aplicación</i> | 132 |
| 14.2.8 | <i>Presupuesto</i> | 133 |
| 14.2.9 | <i>Resultados esperados</i> | 133 |
| 14.2.10 | <i>Contraportada</i> | 135 |
| 15 | Medio de socialización | 136 |
| 15.1 | <i>Material visual utilizado</i> | 136 |
| 15.2 | <i>Entrega de resultados</i> | 138 |
| 16 | Conclusiones | 141 |
| 17 | Recomendaciones | 143 |
| 18 | Bibliografía | 145 |
| 19 | Anexos | 153 |
| 19.1 | <i>Presupuesto</i> | 153 |
| 19.1.1 | <i>Recursos Humanos</i> | 153 |
| 19.1.2 | <i>Recursos Materiales</i> | 153 |

| | | |
|--------|---|--------------------------------------|
| 19.1.3 | <i>Recursos Financieros</i> | 153 |
| 20 | Cronograma..... | 156 |
| 21 | Oficio de solicitud a la empresa..... | 158 |
| 22 | Certificado de aceptación del tema | 161 |
| 23 | Certificación de aprobación – vicerrectorado | ¡Error! Marcador no definido. |
| 24 | Oficio solicitando fecha de socialización..... | 162 |
| 25 | Certificado de socialización e implementación del proyecto en la empresa..... | 163 |
| 26 | Encuesta aplicada..... | 164 |
| 27 | Entrevista aplicada | 168 |
| 28 | Plan de socialización..... | 170 |
| 29 | Certificado de abstract | 171 |
| 30 | Evidencias fotográficas del proceso..... | 172 |
| 30.1 | <i>Fase 1</i> | 172 |
| 30.2 | <i>Fase 2</i> | 173 |
| 30.3 | <i>Fase 3</i> | 175 |

Índice de figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Logo Fine Tuned English | 40 |
| Figura 2. Organigrama estructural de la institución..... | 40 |
| Figura 3. Mapa de ubicación..... | 44 |
| Figura 4. Pasos de la evaluación del desempeño. | 49 |
| Figura 5. Estructura del levantamiento de Información..... | 62 |
| Figura 6. Flujograma del proceso de difusión de resultados..... | 69 |
| Figura 7. Género..... | 78 |
| Figura 8. Edad..... | 79 |
| Figura 9. Conocimiento de evaluación del desempeño..... | 81 |
| Figura 10. Evaluación al desempeño laboral | 82 |
| Figura 11. Evaluadores del desempeño laboral | 83 |
| Figura 12. Frecuencia de Evaluación..... | 84 |
| Figura 13. Rendimiento y productividad | 85 |
| Figura 14. Retroalimentación..... | 86 |
| Figura 15. Retroalimentación..... | 87 |
| Figura 16. Plan de mejoras..... | 88 |
| Figura 17. Objetivos de la evaluación del desempeño..... | 89 |
| Figura 18. Programa de evaluación integral | 90 |
| Figura 19. Evaluación de desempeño 360 grados..... | 91 |
| Figura 20. Socialización de resultados..... | 92 |
| Figura 21. Flujograma de procesos, programa de evaluación de desempeño de 360 grados..... | 96 |
| Figura 22. Modelo de evaluación de 360 grados | 112 |

| | |
|--|-----|
| Figura 23. Formulario de Evaluación de desempeño..... | 124 |
| Figura 24. Formulario de Evaluación de desempeño..... | 125 |
| Figura 25. Formulario de Evaluación de desempeño..... | 126 |
| Figura 26. Formulario de Evaluación de desempeño..... | 127 |
| Figura 27. Material visual | 136 |
| Figura 28. Material visual | 136 |
| Figura 29. Material visual | 137 |
| Figura 30. Material visual | 137 |
| Figura 31. Brochure | 138 |
| Figura 32. Brochure | 138 |
| Figura 33. Brochure | 139 |
| Figura 34. Brochure | 139 |
| Figura 35. Brochure | 140 |
| Figura 36. Brochure | 140 |
| Figura 37. Certificado | 158 |
| Figura 38. 159 | |
| Figura 39. Oficio..... | 160 |
| Figura 40. Certificado | 161 |
| Figura 41. Oficio..... | 162 |
| Figura 42. Certificado | 163 |
| Figura 43. Certificado | 171 |
| Figura 44. Tutorías virtuales..... | 172 |
| Figura 45. Tutorías presenciales | 172 |
| Figura 46. Desarrollo del proyecto de investigación | 173 |

| | |
|--|-----|
| Figura 47. Entrevista..... | 173 |
| Figura 48. Entrevista..... | 174 |
| Figura 49. Entrevista..... | 174 |
| Figura 50. Socialización..... | 175 |
| Figura 51. Socialización..... | 175 |
| Figura 52. Entrega de la propuesta..... | 176 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Nómina de trabajadores matriz Loja..... | 41 |
| Tabla 2. Nómina de trabajadores sucursal Zamora..... | 43 |
| Tabla 3. Nómina de trabajadores sucursal Yantzaza..... | 43 |
| Tabla 4. Nómina de colaboradores del Centro de Idiomas | 63 |
| Tabla 5. Entrevista realizada a la Gerente General del Centro de idiomas Fine Tuned English..... | 71 |
| Tabla 6. Entrevista realizada a la Coordinadora académica del Centro de idiomas Fine Tuned English..... | 73 |
| Tabla 7. Entrevista realizada a la Coordinadora de Talento Humano del Centro de idiomas Fine Tuned English | 75 |
| Tabla 8. <i>Género</i> | 78 |
| Tabla 9. Edad..... | 79 |
| Tabla 10. Conocimiento de evaluación del desempeño. | 80 |
| Tabla 11. Evaluación al desempeño laboral..... | 81 |
| Tabla 12. Evaluadores del desempeño laboral | 82 |
| Tabla 13. Frecuencia de evaluación | 83 |
| Tabla 14. Rendimiento y productividad..... | 84 |
| Tabla 15. Retroalimentación | 85 |
| Tabla 16. Retroalimentación | 86 |
| Tabla 17. Plan de mejoras | 87 |
| Tabla 18. Objetivos de la evaluación de desempeño | 88 |
| Tabla 19. Programa de evaluación integral..... | 90 |
| Tabla 20. Evaluación de desempeño 360 grados | 91 |
| Tabla 21. Socialización de resultados | 92 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 22. Beneficiarios directos e indirectos | 95 |
| Tabla 23. Cuadro comparativo de ventajas y desventajas de implementar una evaluación del desempeño..... | 109 |
| Tabla 24. Matriz resumen de la propuesta | 110 |
| Tabla 25. Informe de evaluación de desempeño | 111 |
| Tabla 26. Competencias e indicadores a evaluar al docente por parte de la Coordinadora de TTHH..... | 113 |
| Tabla 27. Competencias e indicadores a evaluar al docente por parte del par..... | 115 |
| Tabla 28. Competencias e indicadores a evaluarse el mismo docente..... | 117 |
| Tabla 29. Competencias e indicadores a evaluar al docente por parte del estudiante..... | 119 |
| Tabla 30. Resumen de competencias e indicadores a evaluar..... | 121 |
| Tabla 31. Puntajes de la evaluación de desempeño | 122 |
| Tabla 32. Resultados de evaluación del desempeño | 128 |
| Tabla 33. Comparación de resultados de la evaluación del desempeño | 128 |
| Tabla 34. Menciones a los mejores evaluados | 129 |
| Tabla 35. Plan de mejoras individual | 130 |
| Tabla 36. Cronograma de aplicación..... | 132 |
| Tabla 37. Costo del proceso | 133 |
| Tabla 38. Presupuesto | 155 |
| Tabla 39. Cronograma..... | 156 |
| Tabla 40. Plan de socialización..... | 170 |

1. Resumen

La evaluación de desempeño es una herramienta clave para medir el rendimiento y la productividad de los trabajadores en un período de tiempo determinado. Sin embargo, existen diversos problemas que pueden impedir que una organización sea competitiva, como procesos deficientes, falta de candidatos cualificados y/o monitoreo constante a los colaboradores y una evaluación inadecuada, es por ello que hemos planteado como objetivo general diseñar un programa de evaluación a través del método 360°, para medir la productividad de sus colaboradores en sus puestos de trabajo y de manera general en la organización.

De esta manera la propuesta presentada busca analizar de manera efectiva las habilidades y cualidades profesionales de los empleados, identificar posibles causas de ineficacia y tomar medidas para restablecer la gestión del capital humano. Se elaboraron formularios con estructuras e información actual para implementar un programa de evaluación integral en el centro de idiomas, lo que permitiría tomar decisiones como ascensos, despidos y planes de carrera. Como principal conclusión el programa de evaluación 360° permitirá optimizar los procesos internos y ayudará a la toma de decisiones en un futuro. Se espera que la aplicación de esta propuesta contribuya a mejorar la calidad del servicio ofrecido por la entidad y a satisfacer las necesidades de los estudiantes de manera efectiva, razón que se recomienda al gerente general del Fine Tuned English que revise, analice y comparta la información sobre la propuesta antes presentada con sus colaboradores para que comprendan de manera específica y se logren alcanzar las metas establecidas por la entidad. Después de obtener los resultados de la evaluación, se sugiere al departamento de Talento Humano que implemente un plan de

carrera para asegurar el desarrollo profesional de las personas con alta capacidad y se integren todas las áreas del Fine Tuned English para garantizar el cumplimiento de la filosofía institucional en su oferta académica del idioma inglés.

2. Abstract

Performance evaluation is a key tool to measure the performance and productivity of workers over a period of time. However, there are several problems that can prevent an organization from being competitive, such as deficient processes, a lack of qualified candidates and/or constant monitoring of employees, and inadequate evaluation, for that reason, it is established as a general objective to design an evaluation program through the 360° method to measure the productivity of its collaborators in their jobs and in a general way in the organization.

In this way, the proposal seeks to effectively analyze the skills and professional qualities of workers, identify possible causes of inefficiency, and take measures to restore human capital management. Forms with structures and current information were developed to implement a comprehensive evaluation program in the language center, which would allow decisions such as promotions, dismissals, and career plans to be made. As a main conclusion, the 360° evaluation program will allow the optimization of internal processes and will help decision-making in the future. It is expected that the application of this proposal will contribute to improve the quality of the service offered by the entity and satisfying the needs of the students in an effective way, for that reason, it is recommended that the general manager of Fine-Tuned English to review, analyze, and share the information about the proposal presented before with its collaborators so that they understand it in a specific way and the goals established by the entity are achieved. After obtaining the results of the evaluation, it is suggested to the Human Talent Department that it implements a career plan to ensure the professional development of people with high ability and integrate all the areas of Fine-Tuned

English to guarantee compliance with the philosophy of the institution in its academic offer of the English language.

3. Problematización

El departamento de talento humano dentro de una organización es parte fundamental, debido a que basado en el personal se establece las necesidades del cargo de acuerdo a sus funciones, identificando así las maneras de llegar al trabajador cumpliendo con los objetivos trazados por la organización (Ramirez, 2021).

Si se lo ejecuta con profesionales altos y con procesos óptimos permitirán un adelanto organizacional, pero ese no queda exento de diversos problemas que puedan impedir que la organización sea competitiva dentro del mercado, tales como: procesos deficientes al no contar con especialistas no conocedores del tema, falta de candidatos cualificados que se adapten a las necesidades o los requisitos de la empresa, no realizar un monitoreo constante a los colaboradores, y sobre todo no evaluar correctamente su productividad.

La evaluación de desempeño es un factor primordial que las organizaciones no deben dejar de lado, sino pues, el cual nos permita medir el rendimiento y productividad del colaborador en un periodo de tiempo adecuado.

A nivel mundial en Estados Unidos, 2019, un año en el que la mayoría de los estados reformaron sus sistemas de evaluación del desempeño, en Florida, Michigan y Tennessee el 97/98% del personal fueron evaluados en las escalas de Efectivo o Muy Efectivo, casi idénticos a los niveles pre-reforma. Del mismo modo, (Kraft & Gilmour, 2017) analizaron los datos posteriores a la reforma de los sistemas de evaluación en diecinueve estados encontrando que un promedio del 2,7% de los funcionarios en esos estados fueron calificados como No efectivos. En un único estado el porcentaje de los mismos con bajas calificaciones se dieron a niveles por encima de 10%. Aunque no

existe la evidencia con disponibilidad al público en cuanto a despido del recurso humano, es lógico pensar que no se están produciendo a gran escala en la mayoría de estos lugares. Por lo tanto, el primer mecanismo para la mejora de la calidad de los trabajadores, no ha llegado a materializarse de la forma en que se esperaba (López M. J., 2021).

En el Ecuador el desempeño laboral es una de las herramientas principales que toda organización cuenta para mejorar el desempeño del recurso humano y por ende de la misma organización, buscando obtener los mejores logros en lo que respecta a la competitividad empresarial; sin embargo, ya en la practicidad son pocas las ocasiones en que es posible encontrar sistemas de evaluación del desempeño objetivos donde se asegure una valoración eficaz del proceso, es de vital importancia reconocer que la evaluación del desempeño debe ser llevada tanto de forma cualitativa como cuantitativa en función del tipo de información que se quiere obtener de las personas y los cargos, con el único fin de mejorar los procesos y fundamentar la toma de decisiones organizacionales (Crisón, 2018).

Los procesos de evaluación de desempeño que se aplica en la actualidad en nuestro país genera como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente razón por la cual se atraviesa una gran falta de identificación de rendimiento de los trabajadores en la Institución, es por eso que la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los trabajadores se ha transformado en la necesidad imperativa de mantener una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del Talento Humano, buscando que el personal desempeñe bien sus

tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador (Iturralde, 2011).

A nivel local el Centro de Idiomas Fine Tuned English ubicado en el cantón Loja, es una institución dedicada a brindar el servicio de educación, su público objetivo es toda la ciudadanía que desee aprender el idioma inglés. Dado que se solicita profesionales altamente calificados para que desempeñen capacidad de organización y planificación e implementen nuevas metodologías, instrumentos o protocolos de investigación, y elaboraren proyectos de innovación que generen un impacto positivo en la educación del idioma inglés, es por ello que el centro de idiomas carece de una herramienta para medir el desempeño de los mismos. Efecto de ello, se origina la necesidad de realizar la presente investigación, la cual, a través del análisis de las variables de evaluación del desempeño y la satisfacción laboral, permitan establecer la relación que existe entre estas.

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad brindar un programa de evaluación de desempeño en el Centro de Idiomas del cantón Loja, con el fin de facilitar la correcta medición de la productividad y rendimiento del colaborador en su puesto de trabajo para satisfacer sus necesidades.

Por lo tanto, se pretende conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, de tal forma que se puedan mantener y si es necesario desarrollar ciertas habilidades y/o características mayormente perfeccionadas, las cuales son distintas en los miembros del grupo, a través de cursos complementarios y eliminar las debilidades que estén presentes, en el equipo humano.

4. Tema

Programa de evaluación de desempeño para el centro de idiomas Fine Tuned English en la ciudad de Loja para el año 2023.

5. Elección de la línea y sublínea de investigación

Línea de investigación:

Gestión administrativa, económica, comunicativa de las organizaciones

Sublínea de investigación:

Gestión del Talento Humano

6. Justificación

El presente proyecto de investigación pertenece a la línea y sublínea de investigación de gestión administrativa del departamento de gestión de talento humano mediante la evaluación del desempeño, para medir de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad de los colaboradores. Los resultados obtenidos ayudarán a la empresa a mejorar sus actividades, así mismo proporcionaremos recomendaciones positivas de acuerdo a las necesidades de los trabajadores para que puedan mejorar eficazmente en cuanto a la evaluación del desempeño.

Se justifica académicamente como paso preliminar previo a optar por el título de Tecnólogo Superior de Talento Humano, título que otorga el Instituto Tecnológico Superior Sudamericano, de conformidad al artículo 21, literal a la del Reglamento de Régimen Académico, en el que establece que las carreras técnicas y tecnológicas deben desarrollar un trabajo de titulación, basado en procesos de investigación, como requisito para la obtención del título profesional. Por ello para lograr un cambio significativo en el desarrollo de las sociedades es necesario la continua preparación, basada en conocimientos teóricos y prácticos que han sido impartidos por los docentes con sus cátedras durante el transcurso de los cinco ciclos académicos que como futuros tecnólogos hemos cursado y que nos servirán como sustento para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

En el ámbito tecnológico del presente programa de evaluación de desempeño otorgará a la institución contar con un modelo con la finalidad de medir de una forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la

productividad, permitiendo que estos identifiquen sus fortalezas y debilidades. A partir de esto proporcionar un plan de mejora y a su vez una retroalimentación adecuada a cada persona sobre su desempeño y mejorar el sistema de producción. Es así que nos vemos obligados a plantear de manera prioritaria un método de evaluación de desempeño para que la organización pueda conocer el compromiso y responsabilidad de cada uno de sus colaboradores frente a las actividades y funciones que se los está encomendando manteniendo una herramienta adecuada de evaluación que le permita a la empresa calificar el compromiso profesional de sus colaboradores, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del talento humano, buscando que el personal desempeñe sus tareas eficiente y eficazmente, y disminuya la relación actual entre la satisfacción de sus clientes y el servicio recibido.

Correspondiente al ámbito social este proyecto se justifica debido al aporte que se realizará a esta institución educativa con el diagnóstico y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño que no solo beneficiará a los propietarios de la empresa, sino también a los empleados los cuales se sentirán valorados, así como a sus clientes al recibir un mejor servicio al incrementar la productividad en la empresa, efectuando acciones de mejora, se minimizarán conflictos y coadyuvarán a mejorar el desempeño dentro de la organización, elevando los niveles de confiabilidad en la herramienta de evaluación, así como en los índices de satisfacción laboral. Permitiendo identificar sus efectos y cómo estos influyen en el cumplimiento efectivo de metas y objetivos por parte de los trabajadores, así como en la potenciación de las competencias de los mismos.

7. Objetivos

7.1 Objetivo General

Diseñar un Programa de Evaluación de Desempeño a través del método 360°, para medir el rendimiento y comportamiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo y de manera general en la organización.

7.2 Objetivos Específicos

- Realizar una recopilación bibliográfica usando fuentes de información primarias y secundarias, que permitan analizar y mejorar los programas de evaluación de desempeño y delimitar la temática de nuestro proyecto de investigación.
- Recopilar información mediante las técnicas de la encuesta y entrevista que nos permita obtener información real de las diferentes empresas privadas de la localidad sobre los programas de evaluación de desempeño.
- Desarrollar un programa de evaluación de desempeño, mediante el uso del método 360°, que permita medir y mejorar el rendimiento de los colaboradores, orientado a obtener mejores resultados en la productividad de la compañía.
- Socializar el proyecto de investigación a través de una capacitación presencial con los directivos del centro de idiomas Fine Tuned English del cantón Loja, para aportar significativamente en el desarrollo y evolución de la organización desde una perspectiva diferente.

8. Marco teórico

8.1 Marco Institucional

8.1.1 Historia

Fine-Tuned English Language Institute, es un maravilloso proyecto educativo que toma forma un 04 de noviembre de 1992 de la mano de dos lojanos profesionales en la enseñanza del idioma inglés, entusiastas emprendedores que se abrieron paso en el mundo empresarial ofertando cursos de inglés para niños, jóvenes y adultos; y quienes con esfuerzo, dedicación, amor y visión de futuro llevaron a esta entidad educativa a ser líder en la enseñanza del idioma inglés en la ciudad de Loja, aperturando otros centros en las ciudades de Zamora y Yantzaza; y, llegando a todo el país y el mundo a nivel Online.

8.1.2 Misión

Ofrecer un servicio eficiente y efectivo en la enseñanza-aprendizaje del idioma inglés, mejorando el proceso lingüístico, pedagógico y tecnológico para optimizar el desarrollo de competencias, destrezas y habilidades cognitivas, culturales y personales, a fin de potenciar la superación y realización humana, profesional y social de nuestros estudiantes.

8.1.3 Visión

Fine-Tuned English Language Institute, en el contexto de la sociedad del conocimiento, la globalización, las revoluciones científico-tecnológicas del siglo XXI, los cambios culturales y valores emergentes, es un centro educativo de proyección provincial y nacional, con un liderazgo participativo y un nuevo concepto de organización, para atender las demandas sociales y educativas crecientes, en cuanto a la

enseñanza-aprendizaje del idioma inglés, centrada en el alumno que aprende, en clave de intercambio, riqueza y vivencia intercultural, con una reconocida eficacia y eficiencia.

8.1.4 Logotipo

Figura 1.

Logo Fine Tuned English

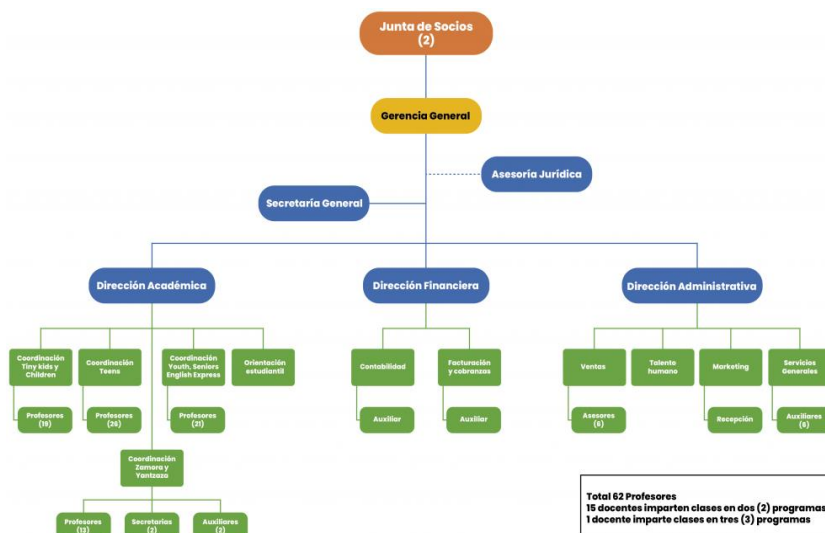


Nota. El gráfico representa el logotipo de la institución

8.1.5 Estructura Organizacional

Figura 2.

Organigrama estructural de la institución



Nota. El gráfico representa el organigrama estructural de la institución

8.1.6 Nómina de empleados

Tabla 1

Nómina de trabajadores matriz Loja

| N° | Nombre | Cargo |
|-----|---|---------------------------------|
| 1. | Bertha Mercedes Acosta Coronel | Asesora académica |
| 2. | Sharon Ilanit Abad Armijos | Asesora académica |
| 3. | Doris Graciela Aguilar Jaramillo | Inspectora |
| 4. | Saula Aguilar Jaramillo Aguilar Jaramillo | Directora académica |
| 5. | Daissy Karina Alulima Vásquez | Auxiliar contable |
| 6. | Rosa Maria Alvarez Romero | Auxiliar de cobranza |
| 7. | Maria Fernanda Alverca Vicente | Profesor |
| 8. | Anulika Amajuoyi Edith | Profesor |
| 9. | Paola Karina Ambuludi Pardo | Profesor |
| 10. | Karla del Rocio Armijos Armijos | Auxiliar de servicios generales |
| 11. | Lucia Del Cisne Arizaga Ortega | Profesor |
| 12. | Mayra Armijos Ramírez | Asesora académica |
| 13. | Michael Ayeah | Profesor |
| 14. | Ohene Bekoe Richard | Profesor |
| 15. | Dennis Alejandro Bermeo Bustamante | Profesor |
| 16. | Gina Vannesa Benitez Lozano | Ejecutivo de ventas |
| 17. | Jorge Fernando Buri Rojas | Profesor |
| 18. | Danny Mauricio Capa Leon | Profesor |
| 19. | Noralma Jeannine Carrion Gonzalez | Profesor |
| 20. | Rosa Amada Castillo Betancourt | Cood. Talento humano |
| 21. | Henry Stalin Cevallos Lavanda | Profesor |
| 22. | Mayra Yadira Chamba Cañar | Profesor |
| 23. | Kleber Enrique Cueva Cango | Profesor |
| 24. | Jose Alfonso Diaz Jimenez | Conserje |
| 25. | Victor Alfonso Diaz Soto | Profesor |
| 26. | Mayra Paulina Escobar Torres | Contadora |
| 27. | Libia Cecibel Estrada Estrada | Profesor |
| 28. | Ruth Maria Figueroa Chiriboga | Profesor |
| 29. | Maria Cleofe Gallardo Camacho | Profesor |
| 30. | Daniela Lizette Gallo Fierro | Profesor |
| 31. | Germania Veronica Garcia Calle | Profesor |

| | | |
|-----|-------------------------------------|----------------------------------|
| 32. | Marcela Tatiana Gomez Gonzalez | Profesor |
| 33. | Jessica Alexandra Granda Cisneros | Profesor |
| 34. | Maria Del Cisne Guaman Gordillo | Profesor |
| 35. | Angel Alfredo Gusman Montalvan | Ejecutivo de ventas |
| 36. | Maria Cristina Herrera Solorzano | Gerente |
| 37. | Elizabeth Harriet Iornumbe | Profesor |
| 38. | Maria Augusta Jaramillo Rojas | Profesor |
| 39. | Gianluigi Maria La Verde De Spirito | Profesor |
| 40. | Tanya Jhulissa Leon Puga | Profesor |
| 41. | Bernadette Antoinette Letang | Profesor |
| 42. | Narda Isabel Lojan Araujo | Coordinadora de cobranzas |
| 43. | Nestor Alejandro Ludeña Aguilar | Director administrativo |
| 44. | Wilson Enrique Ludeña Jimenez | Técnico de sistemas |
| 45. | Cesar Andres Luzon Sizalima | Profesor |
| 46. | Marco Vinicio Moncayo Gonzalez | Director financiero |
| 47. | Eduardo Fabian Montalvan Gomez | Auxiliar de servicios en general |
| 48. | Joan Lizette Morales Abad | Profesor |
| 49. | Santiago Alejandro Moscoso Cepeda | Profesor |
| 50. | Josselyn Valeria Narvaez Aguilar | Vendedor |
| 51. | Anna Petran Ndefru Azweh | Profesor |
| 52. | Marcelo Novillo Ordonez | Conserje |
| 53. | Katherine Alejandra Novillo Reyes | Profesor |
| 54. | Maria Belen Novillo Sanchez | Profesor |
| 55. | Liliana Del Cisne Ordoñez Avila | Profesor |
| 56. | Karen Alejandra Orellana Rosillo | Profesor |
| 57. | Ronald Alexis Peña Calderon | Profesor |
| 58. | Jessica Alexandra Robles Juarez | Profesor |
| 59. | Ana Judith Ruiz Oñate | Profesor |
| 60. | Andrea Lucia Ruiz Roa | Secretaria |
| 61. | Lourdes Maria Ruque Chamba | Profesor |
| 62. | Elsa Del Rocio Sanchez Poma | Profesor |
| 63. | Jenny Vicenta Sanmartin Loarte | Profesor |
| 64. | Jhonny Dario Silva Requenes | Auxiliar de servicios generales |
| 65. | Diana Del Carmen Simancas Medina | Profesor |
| 66. | Lorena Patricia Sinche Salinas | Profesor |
| 67. | Carmen Rosario Solano Godoy | Coordinadora académica general |

| | | |
|-----|------------------------------------|----------|
| 68. | Gloria Marlene Tamayo Jaramillo | Profesor |
| 69. | Hernan Rodrigo Torres Agila | Profesor |
| 70. | Carlos Fernando Velastegui Aguilar | Profesor |
| 71. | Diana Lucia Villa Achupallas | Profesor |
| 72. | Wilman Bladimir Zumba Mena | Profesor |

Nota. Esta tabla muestra la nómina de trabajadores y los cargos de cada colaborador

Tabla 2.

Nómina de trabajadores sucursal Zamora

| | | |
|-----|-----------------------------------|---------------------------------|
| 73. | John Kwaku Mawuko Agbeshie | Profesor |
| 74. | Emmanuella Agyeiwaa Arthur | Profesor |
| 75. | Doris Cisarina Castillo Pinto | Secretaria |
| 76. | Joel Martin Castillo Suarez | Auxiliar de servicios generales |
| 77. | Consuelo Del Pilar Cepeda Fonseca | Profesor |
| 78. | Lusmary Karim Curvelo Alvarado | Profesor |
| 79. | Macas Chocho | Profesor |
| 80. | Karen Gabriela Pardo Ordoñez | Profesor |
| 81. | Walter Vinicio Peña Espinosa | Auxiliar de servicios generales |
| 82. | Erika Del Cisne Tapia Enriquez | Asesora académica |

Nota. Esta tabla muestra la nómina de trabajadores y los cargos de cada colaborador

Tabla 3.

Nómina de trabajadores sucursal Yantzaza

| | | |
|-----|---------------------------------|------------|
| 83. | Laate Lartey Enoch | Profesor |
| 84. | Janeth Elizabeth Narvaez Correa | Profesor |
| 85. | Liliana Maricela Merino Jimenez | Secretaria |
| 86. | Mayury Silvana Narvaez Soto | Profesor |
| 87. | Juan Carlos Ortiz Veintimilla | Conserje 2 |
| 88. | Ana Karen Robles Juarez | Profesor |

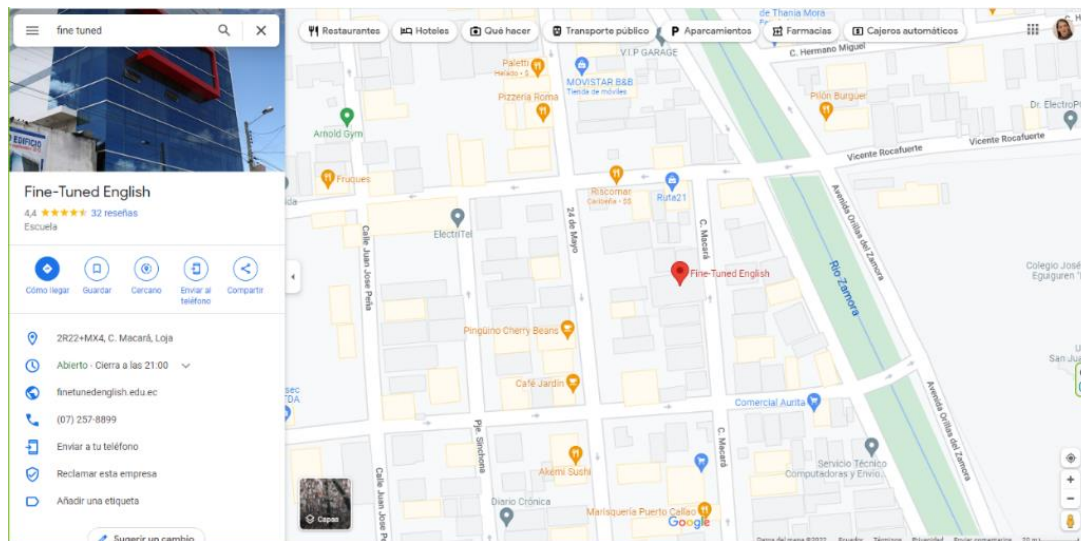
Nota. Esta tabla muestra la nómina de trabajadores y los cargos de cada colaborador

8.1.7 Ubicación

Matriz: Macará entre Miguel Riofrio y Rocafuerte 110150 Loja, Ecuador

Figura 3.

Mapa de ubicación



Nota. El gráfico representa la ubicación de la matriz del Fine Tuned English

Sucursales:

- Calle García Moreno y Pasaje 12 de febrero, Zamora, Ecuador
- Jorge Mosquera y Luis Bastidas “Sindicato de Choferes”, Yantzaza, Ecuador

Teléfonos:

- **Loja:** 2578899 Ext. 101 / 0968083263
- **Zamora:** 072608169 / 0969064789
- **Yantzaza:** 2301329 / 0991528461

Correo electrónico: gerenciageneral@finetunedenglish.edu.ec /

talentohumano@finetunedenglish.edu.ec

Páginas web: <https://fte.edu.ec/>

Redes sociales:

- **Facebook:** @finetunedenglish
- **Instagram:** @finetunedenglish
- **Tiktok:** @finetunedenglish

8.1.8 Servicios

Fine-Tuned English Cía. Ltda. es la institución líder en la enseñanza del idioma inglés. Es la única que te ofrece una propuesta académica adaptada a tus necesidades, para garantizar un aprendizaje sólido y eficaz.

8.2 Marco Conceptual

8.2.1 *Definición de Evaluación del desempeño*

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

Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas” (Rodríguez I. , 2017)

(Chiavenato, 2007, p. 243) Menciona que, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

(Gibson, 2011) Afirma que, la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

(Baggini, 1999) Comenta que, la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

8.2.2 *Importancia de la Evaluación de Desempeño*

Un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la organización en su conjunto, para los procesos de negocio, para los productos y servicios pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, motiva permanentemente el mejoramiento continuo, permite además determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto y asignación de responsabilidades y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten al colaborador en el desempeño del cargo (Ramírez, 2006).

8.2.3 *Características de la Evaluación de Desempeño*

Toda evaluación de desempeño debe tener las siguientes características esenciales:

- No es un fin en sí misma.
- Debe formalizarse y durar en el tiempo.
- Debe ofrecer retroalimentación.

8.2.4 *Objetivos de la Evaluación de Desempeño*

La Evaluación del Desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios: La vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, autoperfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación con la información del propio

individuo evaluado, otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc. (Pérez, 2009).

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

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

8.2.5 *Beneficios de la Evaluación de Desempeño*

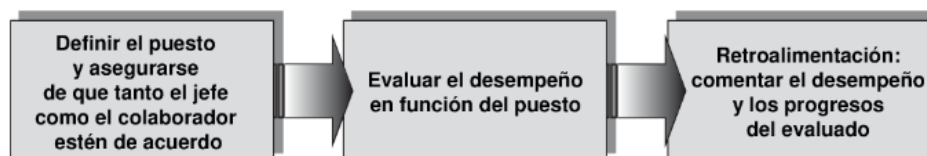
- La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación
- Mejora el desempeño
- Refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación
- Permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar
- Detecta errores en el diseño del puesto
- Ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

8.2.6 Pasos para una Evaluación de Desempeño

Figura 4.

Pasos de la evaluación del desempeño.

Tres pasos clave en la evaluación de desempeño



Nota. Según Martha Alles este gráfico representa los tres pasos claves en la evaluación del desempeño.

- Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación: comenta el desempeño y los progresos del subordinado.

8.2.7 Etapas del análisis de gestión de la evaluación de desempeño

- Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año.
- Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación generalmente un año es aconsejable establecer con cierta periodicidad, por ejemplo, cada tres meses, cada cuatro meses o cada seis una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos.

- Al final del período, reunión final de retroalimentación de los resultados.

8.2.8 *Métodos para realizar una Evaluación de Desempeño*

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo y características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño laboral solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa (Iturralde, 2011).

Los principales métodos de evaluación de desempeño son:

8.2.9 *Método de escalas gráficas de calificación*

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en la que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

8.2.10 *Método de elección forzada*

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.

8.2.11 *Método de investigación de campo*

Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las

causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.

8.2.12 Evaluación de desempeño 360 grados (360°)

Una de las herramientas en boga es la evaluación 360°, es un sistema donde: la persona es evaluada por su entorno; jefes, pares, subordinados. Incluye otras personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, aumenta la fiabilidad del sistema. De igual forma esta herramienta busca el desarrollo de los trabajadores, es sumamente necesario que el evaluador sea honesto con él para comunicarle lo que debe mejorar en su rendimiento profesional. Si una empresa no posee una cultura organizacional de evaluación de desempeño es mejor no utilizarla. Por el contrario, en empresas sólidas resulta beneficioso porque tanto la fuerza de trabajo como la organización reconocen el valor del recurso humano como el eje principal de la empresa (Alles, 2010).

8.2.13 Definición de la evaluación 360°

Es un esquema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes compañías multinacionales. La persona evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados, por ejemplo, a una persona le evalúa su jefe, como un esquema tradicional y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

La evaluación 360 grados es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso, tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas

como el principal componente del capital humano en las organizaciones (Perez & Silva, 2013).

8.2.14 ¿Quiénes intervienen en la evaluación de desempeño 360°?

Se toman en cuenta como evaluadores a todas las personas que tengan la oportunidad de ver al evaluado en el desarrollo de sus actividades, para poder estimar así sus competencias. Es así, que la evaluación del desempeño deberá ser realizada por colaboradores responsables como gerentes, jefes o supervisores directos de los colaboradores, clientes internos, externos recalando que el principal interesado en el proceso de evaluación será el empleado.

- Autoevaluación. - Consiste en que el empleado se evalúa así mismo, sobre el cumplimiento de sus funciones analizando de manera responsable, ética sus fortalezas y debilidades analizando cuáles son las barreras que le impiden desempeñarse de mejor manera.
- Supervisor. - Es la evaluación que realiza el superior al evaluado, para medir su desempeño y a la vez detectar que debe mejorar o retroalimentar.
- Pares. - En esta evaluación participan todos los compañeros del mismo nivel, la información que ellos arrojen será muy diferente desde el punto de vista de un supervisor, debido a que ellos pueden evidenciar con facilidad características y comportamientos del evaluado, como liderazgo, habilidades interpersonales, trabajo en equipo, responsabilidades, identificando las fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo.
- Subordinado. - Es la evaluación que realiza el empleado a su inmediato superior, tiene como ventaja definir claramente cómo se maneja en términos

de liderazgo, comunicación, delegación de autoridad, coordinación de esfuerzos manteniendo una relación directa cuyo beneficio sea para él.

- Colaborador. - Son las personas que trabajan conjuntamente con el evaluado, cuyo objetivo es impulsar el compromiso con los principios y prácticas de la administración de calidad.
- Clientes. - Son las personas tanto internas como externas que reciben el servicio, y con ello evalúan si sus expectativas fueron cubiertas en términos de eficiencia y de eficacia.

8.2.15 Importancia de la evaluación 360 •

Este método se emplea como una herramienta para desarrollar el personal de la organización. Es decir, es la evaluación de desempeño laboral que realizan algunas empresas para retroalimentar el ejercicio de individuos desde un panorama general acorde a sus interacciones durante las horas de trabajo; con el fin de buscar una buena interacción entre los empleados y un rendidor funcionamiento de la empresa.

El propósito general de aplicar esta herramienta (evaluación o llamado también Feedback 360°) en la organización es de brindarle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas de mejora de su desempeño individual y grupal, así como de su comportamiento laboral y humano en una serie de factores que la Dirección de la misma ha definido como claves para el éxito de la gestión de la organización.

Esta herramienta le otorga además a la gerencia un informe descriptivo de la actuación de sus empleados en una serie de aspectos, lo cual le permite identificar las fortalezas y debilidades en el desarrollo de su personal, a efectos de planificar mejoras al respecto. Así mismo debe entenderse que este instrumento de retroalimentación

evaluativa, son medidas necesarias para la mejora del desempeño individual y grupal, así como de su comportamiento laboral y humano; en este contexto podemos decir que la importancia de la evolución 360° constituye una alternativa de valor (Rodríguez N. , 2017).

8.2.16 Características de la evaluación 360°

- Se obtiene retroalimentación de múltiples fuentes: Tradicionalmente, los gerentes sólo pesaban en el desempeño de un empleado. Con las revisiones 360, se obtiene una perspectiva más amplia que proporciona una visión del rendimiento de múltiples funciones y partes interesadas.
- Ayudan a identificar puntos ciegos: En las organizaciones, cuando se trabaja en múltiples proyectos o con numerosas funciones, pueden existir áreas de preocupación de las que un empleado puede no ser consciente. Este proceso de evaluación ayuda a identificar esas esferas, para que la administración las aborde lo antes posible.
- Ayuda a identificar las necesidades de capacitación: Otra de las características de una evaluación 360 grados es que la retroalimentación minuciosa de los empleados te ayuda a detectar las áreas de mejora. Esto facilita la identificación e implementación de cualquier necesidad de capacitación que ayude a mejorar el desempeño del empleado.
- Ofrece una retroalimentación constructiva: La participación de múltiples fuentes ayuda a dar una retroalimentación bien fundamentada. Esto es crucial para mejorar el rendimiento del empleado.

8.2.17 *Objetivos de la Evaluación 360°*

Los objetivos de realizar una evaluación de 360° son:

- a) Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- b) Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y de la organización.
- c) Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

La evaluación de 360° será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados (Yanez & Pinta, 2016).

8.2.18 *Pasos a seguir en el proceso de evaluación 360°*

Su implementación consiste en la participación de un grupo de personas que valora a otra con base en una serie de ítems o factores conceptuales previamente definidos, como lo es en el marco de este texto, el liderazgo el cual puede ser observable en el comportamiento diario del desarrollo de las actividades laborales.

El proceso consta de diversos pasos que realizados con basta minuciosidad brinda claridad en el panorama interno de la organización:

- El primer paso consta de la definición de las competencias críticas específicas de la organización de acuerdo al puesto correspondiente, estas deben ser escasas y muy bien definidas, también debe existir una generalidad en el sistema de evaluación, presentando los mismos factores y/o

competencias a evaluar. Se fijan los objetivos y las posibilidades de aplicación que serán abordados.

- A continuación, como segundo paso, es el diseño de la herramienta o instrumento, donde se depositarán las descripciones formales del puesto de trabajo, el cómo se realizará y de qué manera será comunicado a la organización.
- Luego, viene la elección del personal que intervendrán como evaluadores: superiores, pares, y colaboradores, clientes de otras áreas e incluso proveedores. Lo destacable es el anonimato de las evaluaciones y como se ha mencionado anteriormente, la elección de los evaluadores por el evaluado.
- Pasos siguientes son: el lanzamiento del proceso, donde la evaluación con los interesados es realizada y luego el procesamiento de los datos, donde se contrasta junto a los múltiples puntos de vista de las demás evaluaciones. Se debe contar con un consultor externo que esté dispuesto a preservar la confidencialidad de la información.
- Más adelante, se continúa con la comunicación de los resultados a los interesados. Su comunicación puede ser a la luz de un factor específico o un diagnóstico general.
- Y finalmente en el informe sólo será entregado al interesado y contiene el grado de desarrollo de las habilidades del evaluado.

Un buen método de evaluación brindará información completa y detallada del panorama organizacional aludiendo directamente a la validez del instrumento, que con ayuda de una retroalimentación elimina errores como el sesgo del proceso de

evaluación, aporta así una mejora a la forma en la identificación del nivel de desempeño como también propondrá guía en que cualidades priman dentro de su cultura organizacional y cuáles deben ser mejoradas (Rojas, s.f).

9. Metodología

Es una serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. Es decir, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación (Mohammad, 2000).

9.1 Tipos de métodos

9.1.1 Método fenomenológico

La fenomenología es una corriente idealista subjetiva dentro de la filosofía que se propone el estudio y la descripción de los fenómenos de la conciencia o, dicho de otro modo, de las cosas tal y como se manifiestan y se muestran en esta. Asienta que el mundo es aquello que se percibe a través de la conciencia del individuo, y se propone interpretarlo según sus experiencias (Mindó, 2016, p.1).

A través de este método se logró analizar de manera objetiva y subjetiva la información teórica para vincularla con los datos alcanzados mediante el uso de entrevistas encuestas y observación, para poder conocer la opinión y criterios de todos los colaboradores en los diferentes puestos de trabajo, y así mismo obtener un análisis situacional o diagnóstico organizacional.

9.1.2 Método hermenéutico

La hermenéutica involucra un intento de describir y estudiar fenómenos humanos significativos de manera cuidadosa y detallada, tan libre como sea posible de supuestos teóricos previos, basada en cambio en la comprensión práctica (Packer, 2017, p. 1).

Por medio de este método permitió la realización del marco teórico con la información investigada de diversas fuentes bibliográficas que se centran en explicar lo relacionado a los beneficios del proyecto de factibilidad. Finalmente se completó con toda la información obtenida de las fuentes de investigación bibliográfica como libros, revistas, páginas de internet, etc.; de igual forma se desarrolló en base a las normas APA permitiendo mejor comprensión del trabajo investigativo.

9.1.3 Método práctico proyectual

Es una guía para la creación de distintos tipos de diseño en base a un problema. Esta metodología facilita la resolución del problema siguiendo pasos o etapas de elaboración; que ayudan a que el diseño pueda ser primeramente verificado para su comprobación de calidad y posteriormente la realización final del mismo con todas las correcciones pertinentes (Gonzalez, 2017, p. 99).

Mediante este método se analizó los factores influyentes en el bajo rendimiento de los trabadores del Fine Tuned English, y de esta manera estructurar un programa de evaluación de desempeño mediante el uso del método 360 grados, como aporte en la que se presentan alternativas que serán aplicadas a los colaboradores del centro de idiomas, con la finalidad de mejorar la productividad en sus departamentos y actividades encomendadas.

9.2 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de investigación son aquellos instrumentos de los que se puede hacer uso con la finalidad de obtener datos cuantitativos y cualitativos para un proceso de investigación, estos son fundamentales para un desarrollo efectivo del tema de estudio.

9.2.1 Tipos de técnicas

9.2.1.1 Observación directa.

La observación consiste en saber seleccionar aquello que se queremos analizar, describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico (Laura, 2018, p. 1).

La presente técnica nos permitió obtener la información veraz de aquellos factores existentes en los puestos de trabajo mediante visitas guiadas en el Centro de Idiomas Fine Tuned English con relación a la productividad de los colaboradores y las posibles medidas para mejorar las prácticas mediante un programa de evaluación de desempeño.

9.2.1.2 Entrevista.

Una entrevista es una conversación con propósito, para lo cual se elaboran preguntas abiertas que recopilen los criterios personales a modo de guion, es decir que es una técnica cualitativa empleada con mayor frecuencia en la investigación. En definitiva, corresponde a un diálogo entre dos personas para obtener información (Lázaro, 2021).

La entrevista fue aplicada al Gerente General, jefe de talento humano y coordinador docente con el propósito de conocer aspectos claves y determinar la importancia de la implementación de un programa de evaluación de desempeño con el método de 360 grados para mejorar el resultado en los puestos de trabajo de los colaboradores del Fine Tuned English de la ciudad de Loja para el año 2023.

9.2.1.3 Encuesta.

La encuesta es el método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida (Salcedo, 2019, p. 1).

La encuesta fue aplicada a todos los colaboradores con el propósito de determinar la importancia de llevar a cabo un programa de evaluación de desempeño para mejorar la productividad en los puestos de trabajo, basados en un diagnóstico inicial y la influencia de los cambios suscitados en los últimos años e implementar así estrategias necesarias que ayuden a la mejora continua y contribuyan con el desarrollo de la compañía.

10. Diseño Metodológico

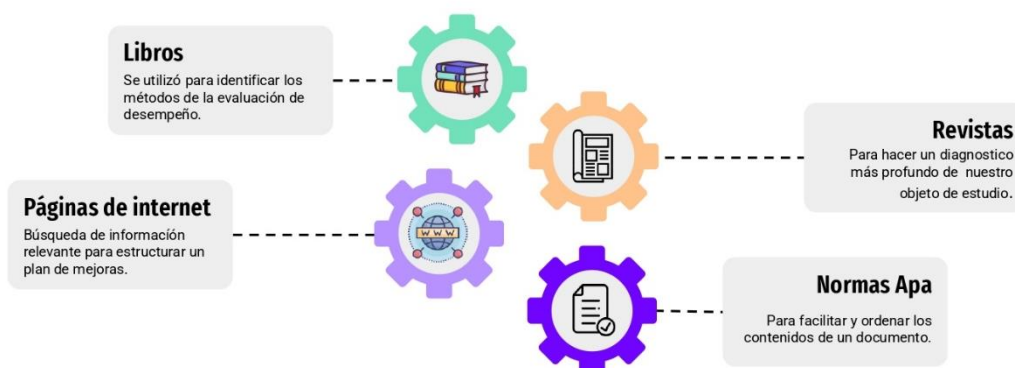
10.1 Fase Preliminar: Levantamiento de información

Para cumplir el primer objetivo se empleó el método hermenéutico en el presente proyecto de titulación para el levantamiento de información teórica relevante para medir las competencias de los trabajadores del Centro de Idiomas Fine Tuned English, con la finalidad de efectuar una evaluación a su rendimiento y desempeño de una manera más objetiva con el fin de potenciar la productividad de la empresa.

Figura 5.

Estructura del levantamiento de Información

Fuentes de Información Bibliográfica



Nota. El gráfico representa las fuentes de información bibliográfica.

10.2 Fase I: Levantamiento de información primaria

Para la recolección de información, se realizó un diagnóstico de la situación real que atraviesa la institución, con el objetivo de conocer el contexto actual en la que se encuentran los colaboradores en relación a la evaluación de su desempeño y grado de cumplimiento de las actividades que realizan diariamente, para ello, se empleó el método fenomenológico iniciando con la aproximación a los colaboradores del Centro

de Idiomas Fine Tuned English, se prosiguió con la aplicación de encuestas a los mismos y entrevista a los altos directivos responsables de la organización.

10.3 Determinación de la muestra

El Centro de Idiomas Fine Tuned English cuenta a nivel institucional con 88 colaboradores, por tanto, se trabajará con una muestra no probabilística, es decir con el total de nómina del área de personal administrativo, docentes y servicios generales, estudio con la finalidad de obtener información que contribuya a valorar las posibles falencias que se puedan presentar dentro del programa de evaluación del desempeño en las antes mencionadas áreas.

Tabla 4.

Nómina de colaboradores del Centro de Idiomas

| Nombre | Cargo | Correo electrónico |
|---|------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Bertha Mercedes Acosta Coronel | Asesora académica | macosta@finetunedenglish.edu.ec |
| 2. Sharon Ilanit Abad Armijos | Asesora académica | ilaninip@hotmail.com |
| 3. Doris Graciela Aguilar Jaramillo | Inspectora | daguilar@finetunedenglish.edu.ec |
| 4. Saula Aguilar Jaramillo Aguilar Jaramillo | Directora académica | saguilar@finetunedenglish.edu.ec |
| 5. Daissy Karina Alulima Vásquez | Auxiliar contable | daissyykarina@gmail.com |
| 6. Rosa Maria Alvarez Romero | Auxiliar de cobranza | |
| 7. Maria Fernanda Alverca Vicente | Profesor | mafer9619@hotmail.com |
| 8. Anulika Amajuoyi Edith | Profesor | amajuoyiedith@yahoo.com |
| 9. Paola Karina Ambuludi Pardo | Profesor | pao_kari10@hotmail.com |
| 10. Karla del Rocio Armijos Armijos | Auxiliar de servicios generales | karkladelrocio@gmail.com |
| 11. Lucia Del Cisne Arizaga Ortega | Profesor | lu.ciar@hotmail.es |

| | | |
|---|----------------------|--|
| 12. Mayra Armijos Ramírez | Asesora académica | jazviransizee@finetunedenglish.edu.ec |
| 13. Michael Ayeah | Profesor | michaelmayeah@gmail.com |
| 14. Ohene Bekoe Richard | Profesor | richiewriter@gmail.com |
| 15. Dennis Alejandro Bermeo Bustamante | Profesor | alejandro_bermeo@finetunedenglish.edu.ec |
| 16. Gina Vannesa Benitez Lozano | Ejecutivo de ventas | gvblo.86@gmail.com |
| 17. Jorge Fernando Buri Rojas | Profesor | brj_fernando@hotmail.es |
| 18. Danny Mauricio Capa Leon | Profesor | dannycapa@yahoo.com |
| 19. Noralma Jeannine Carrion Gonzalez | Profesor | jeaninecg18@hotmail.com |
| 20. Rosa Amada Castillo Betancourt | Cood. Talento humano | castillo.amada@hotmail.com |
| 21. Henry Stalin Cevallos Lavanda | Profesor | hcevallitos@finetunedenglish.edu.ec |
| 22. Mayra Yadira Chamba Cañar | Profesor | may03ecua@hotmail.com |
| 23. Kleber Enrique Cueva Cango | Profesor | kmadriec@hotmail.com |
| 24. Jose Alfonso Diaz Jimenez | Conserje | josediaz@finetunedenglish.edu.ec |
| 25. Victor Alfonso Diaz Soto | Profesor | victordiaz@finetunedenglish.edu.ec |
| 26. Mayra Paulina Escobar Torres | Contadora | mayrapaulinaet@yahoo.es |
| 27. Libia Cecibel Estrada Estrada | Profesor | cyc_45@hotmail.com |
| 28. Ruth Maria Figueroa Chiriboga | Profesor | rfigueroa@finetunedenglish.edu.ec |
| 29. Maria Cleofe Gallardo Camacho | Profesor | marumcg_26@hotmail.com |
| 30. Daniela Lizette Gallo Fierro | Profesor | lizgafi@hotmail.com |
| 31. Germania Veronica Garcia Calle | Profesor | germaniavgc26@gmail.com |
| 32. Marcela Tatiana Gomez Gonzalez | Profesor | speakmarcela@gmail.com |
| 33. Jessica Alexandra Granda Cisneros | Profesor | jessigran@finetunedenglish.edu.ec |
| 34. Maria Del Cisne Guaman Gordillo | Profesor | marcis1087@gmail.com |
| 35. Angel Alfredo Gusman Montalvan | Ejecutivo de ventas | biology.ag@gmail.com |
| 36. Maria Cristina Herrera Solorzano | Gerente | ma.cristinaherrera@finetunedenglish.edu.ec |

| | | |
|---|----------------------------------|---|
| 37. Elizabeth Harriet Iornumbe | Profesor | elizabethiornumbe@gmail.com |
| 38. Maria Augusta Jaramillo Rojas | Profesor | magusfirst@gmail.com |
| 39. Gianluigi Maria La Verde De Spirito | Profesor | gg.laverde@gmail.com |
| 40. Tanya Jhulissa Leon Puga | Profesor | tanyajhulissa@gmail.com |
| 41. Bernadette Antoinette Letang | Profesor | bernadette_letang@yahoo.co.uk |
| 42. Narda Isabel Lojan Araujo | Coordinadora de cobranzas | narlojan@hotmail.com |
| 43. Nestor Alejandro Ludeña Aguilar | Director administrativo | nestorludena7@hotmail.com |
| 44. Wilson Enrique Ludeña Jimenez | Técnico de sistemas | weludenaj@gmail.com |
| 45. Cesar Andres Luzon Sizalima | Profesor | andresluzon@finetunedenglish.edu.ec |
| 46. Marco Vinicio Moncayo Gonzalez | Director financiero | mvmoncayo@gmail.com |
| 47. Eduardo Fabian Montalvan Gomez | Auxiliar de servicios en general | edumonta1975@hotmail.com |
| 48. Joan Lizette Morales Abad | Profesor | joanm@finetunedenglish.edu.ec |
| 49. Santiago Alejandro Moscoso Cepeda | Profesor | mosled@outlook.com |
| 50. Josselyn Valeria Narvaez Aguilar | Vendedor | valeria_2422@hotmail.com |
| 51. Anna Petran Ndefru Azweh | Profesor | petra.renzal@gmail.com |
| 52. Marcelo Novillo Ordonez | Conserje | mabelitanovillo@hotmail.com |
| 53. Katherine Alejandra Novillo Reyes | Profesor | kanovillo@hotmail.com |
| 54. Maria Belen Novillo Sanchez | Profesor | mabelitanovillo@hotmail.com |
| 55. Liliana Del Cisne Ordoñez Avila | Profesor | liliana.ordonez@finetunedenglish.edu.ec |
| 56. Karen Alejandra Orellana Rosillo | Profesor | karenalejandraor@hotmail.es |
| 57. Ronald Alexis Peña Calderon | Profesor | rpena@finetunedenglish.edu.ec |
| 58. Jessica Alexandra Robles Juarez | Profesor | jalex27@finetunedenglish.edu.ec |
| 59. Ana Judith Ruiz Oñate | Profesor | anaruizonate@gmail.com |
| 60. Andrea Lucia Ruiz Roa | Secretaria | aruizroa@gmail.com |

| | | |
|---|---------------------------------|--|
| 61. Lourdes Maria Ruque Chamba | Profesor | lulitaruque@finetunedenglish.edu.ec |
| 62. Elsa Del Rocio Sanchez Poma | Profesor | esla_s_20@hotmail.com |
| 63. Jenny Vicenta Sanmartin Loarte | Profesor | jeys91@yahoo.es |
| 64. Jhonny Dario Silva Requeses | Auxiliar de servicios generales | dario05941@hotmail.com |
| 65. Diana Del Carmen Simancas Medina | Profesor | diana_wrsa@yahoo.es |
| 66. Lorena Patricia Sinche Salinas | Profesor | lory.sinche@gmail.com |
| 67. Carmen Rosario Solano Godoy | Coordinadora académica general | csolano@finetunedenglish.edu.ec |
| 68. Gloria Marlene Tamayo Jaramillo | Profesor | gloritamayo_88@yahoo.es |
| 69. Hernan Rodrigo Torres Agila | Profesor | rtorres150960@gmail.com |
| 70. Carlos Fernando Velastegui Aguilar | Profesor | cvelastegui31119@finetunedenglish.edu.ec |
| 71. Diana Lucia Villa Achupallas | Profesor | dianavilla310@finetunedenglish.edu.ec |
| 72. Wilman Bladimir Zumba Mena | Profesor | bzmwte@gmail.com |
| 73. John Kwaku Mawuko Agbeshie | Profesor | johnm.agbesi9@yahoo.com |
| 74. Emmanuella Agyeiwaa Arthur | Profesor | eartur@finetunedenglish.edu.ec |
| 75. Doris Cisarina Castillo Pinto | Secretaria | dcastillo@finetunedenglish.edu.ec |
| 76. Joel Martin Castillo Suarez | Auxiliar de servicios generales | martin.2828@outlook.com |
| 77. Consuelo Del Pilar Cepeda Fonseca | Profesor | consuelodelpilarcepedafonseca@gmail.com |
| 78. Lusmary Karim Curvelo Alvarado | Profesor | luzma18@gmail.com |
| 79. Macas Chocho | Profesor | jorgemacas@finetunedenglish.edu.ec |
| 80. Karen Gabriela Pardo Ordoñez | Profesor | gaby29923@hotmail.com |
| 81. Walter Vinicio Peña Espinosa | Auxiliar de servicios generales | wpena3575@gmail.com |

| | | | |
|-----|------------------------------------|----------------------|--|
| 82. | Erika Del Cisne Tapia Enriquez | Asesora académica | cisne_e@finetunedenglish.edu.ec |
| 83. | Laate Lartey Enoch | Profesor | dealsondre23@hotmail.com |
| 84. | Janeth Elizabeth Narvaez Correa | Profesor | janethelizabeth26@hotmail.com |
| 85. | Liliana Maricela Merino Jimenez | Secretaria | liliana.merino@finetunedenglish.edu.ec |
| 86. | Mayury Silvana Narvaez Soto | Profesor | silvana_narvaez176@hotmail.com |
| 87. | Juan Carlos Ortiz Veintimilla | Conserje 2 | juan.ortiz@finetunedenglish.edu.ec |
| 88. | Ana Karen Robles Juarez | Profesor | roblesanakaren@hotmail.com |

Nota. La presente tabla muestra la nómina de colaboradores del Fine Tuned English y sus funciones.

10.4 Encuesta

La encuesta se estructuró en base a 12 preguntas cerradas que evaluaron el nivel de compromiso, actitudes, rendimiento y satisfacción de los empleados, determinando la situación actual y la influencia de los cambios suscitados por la pandemia, orientada a proponer soluciones viables para la mejora continua y contribuir con el logro de los objetivos de la organización en el tiempo y la forma esperada.

10.5 Entrevista

La entrevista se constituyó por 10 preguntas abiertas que permitieron determinar la importancia de la evaluación de desempeño con el método 360 grados, así como los procesos que lleva la organización para medir de manera objetiva e integral el desempeño de los empleados a nivel individual, por ende esta entrevista sirvió para proponer un programa de evaluación de desempeño, el mismo que mejorará la gestión de los recursos humanos dando una mejor visión del rendimiento de cada uno de los colaboradores con la finalidad de incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa.

10.6 Observación directa

La observación directa que se realizó a los puestos estratégicos del Centro de Idiomas Fine Tuned English, permitió complementar la investigación que se llevó a efecto mediante encuestas y entrevistas a los colaboradores y directivos de la institución, de tal manera que contribuyó a conocer de primera mano cómo se encuentran las relaciones existentes entre el jefe y trabajadores, el ambiente laboral, conducta profesional, competencias y objetivos específicos de cada uno de los puestos de trabajo dentro de la organización.

10.7 Fase II. Construcción de la propuesta

Para la construcción de la propuesta de acción se utilizó el método práctico proyectual el mismo que contribuyó a estructurar un programa de evaluación del desempeño con el método de 360 grados enfocado a medir el talento, la conducta profesional y la productividad de cada integrante de la organización en las competencias y objetivos específicos en relación con sus responsabilidades laborales, el mismo cuenta con objetivos, una propuesta de mejora, acciones a aplicar para reducir el bajo rendimiento de quienes integran el Centro de Idiomas Fine Tuned English acordes a la necesidad de los mismos y de la organización.

10.8 Fase III. Difusión de resultados

La socialización del programa se realizó conjuntamente con los responsables de la evaluación del desempeño en el Centro de Idiomas Fine Tuned English, donde se dio a conocer las falencias que existen actualmente dentro de la organización, tal como, falta de capacitación personal, oportunidades de mejora, ausencia de incentivos y motivación laboral, del mismo modo las alternativas que ayudarán a profundizar y mejorar el

rendimiento y desempeño de los colaboradores y la meta a la que se pretende llegar con las acciones planteadas, de esta manera se pone en práctica los conocimientos adquiridos brindando una herramienta la cual permita retroalimentar y fortalecer con ello las habilidades y aptitudes que se requiere dentro de una rutina laboral las mismas que se presentan en el factor de metas definidas y desafiantes.

Figura 6.

Flujograma del proceso de difusión de resultados.



Nota. El gráfico representa el flujograma del proceso de difusión de resultados.

11. Análisis y presentación de resultados

11.1 Observación directa

El Centro de Idiomas Fine Tuned English es una empresa que se dedica a la enseñanza y aprendizaje del idioma inglés, mejorando el proceso lingüístico, pedagógico y tecnológico, el problema que presenta la institución es que no cuenta con una evaluación que mida su desempeño laboral, por lo tanto, el programa permitirá evaluar de manera integral cada una de las áreas para mejorar la gestión de recursos humanos.

11.2 Entrevista

La presente técnica de investigación se la ejecuto a 3 directivos del Centro de Idiomas Fine Tuned English de la ciudad de Loja, lo cual nos permitió conocer aspectos claves en relación a la evaluación del desempeño dentro de la organización para sus empleados.

11.2.1 Entrevistados

Entrevista 1

Nombre: Econ. María Cristina Herrera
Gerente general

Entrevista 2

Nombre: Lic. Carmen Rosario Solano Godoy
Coordinadora Académica

Entrevista 3

Nombre: Rosa Amada Castillo, Mgs.
Coordinadora de Talento Humano

TABLA RESUMEN DE RESULTADOS

Entrevista 1

Tabla 5.

Entrevista realizada a la Gerente General del Centro de idiomas Fine Tuned English

| | |
|---|--|
| Nombres y Apellidos del entrevistado | Econ. María Cristina Herrera |
| Cargo que desempeña | Gerente general |
| Preguntas | Respuesta |
| ¿La institución cuenta con un programa de evaluación de desempeño para medir el rendimiento y productividad de sus colaboradores? | Si, nosotros como institución contamos con el EVAL, justamente que nosotros lo utilizamos en varias instancias. La primera instancia en la que utilizamos el EVAL es cuando contratamos a una persona, normalmente siempre un contrato inicial se hace con prueba de 90 días, después de esos 90 días nosotros aplicamos el EVAL y hacemos una evaluación justamente midiendo los parámetros que nos da la prueba. |
| ¿Qué tipo de evaluación o método aplica en su empresa para medir el desempeño de sus empleados? ¿y cuál es su costo? | Mediante el EVAL y no tiene costo porque nosotros tenemos obviamente ya los formatos establecidos y adquirimos por una sola vez. |
| ¿Cada que tiempo evalúa la productividad y rendimiento de los colaboradores? | En el caso de personal nuevo, como les digo, tienen un periodo de 90 días de prueba y se hace obviamente al término de este contrato. Y en caso del personal ya que mantiene una dependencia laboral con nosotros lo hacemos una vez al año. |
| ¿Cuáles son las razones por las que usted evalúa a su empleado? | Por varias razones, primero para hacer una medición en cuanto al desempeño, en este caso del personal nuevo si es que cumplió con todos las condiciones de contratación, si fue efectivo, en realidad varios parámetros que se miden en todos estos evaluadores que son puntualidad, actitud, efectividad, compromiso, todos esos factores que son de alguna manera cuantitativos, cualitativos perdón, pero también medimos y le damos un peso numérico para que sea una prueba cuantitativa en este caso y el mismo formato digamos nos arroja a nosotros un resultado |

| | |
|--|---|
| | que está dentro de un parámetro que nosotros vamos a ver si es aceptable o no. |
| ¿Cómo se verifican las competencias de cada colaborador frente a las funciones o actividades que se les designa? | En base a un levantamiento que tenemos de cargo por funciones, no lo tenemos levantado al 100% de todos los cargos de la institución, pero si tenemos levantado un porcentaje importante del cargo por funciones que tiene cada uno, entonces en función de este cargo que levanta talento humano nosotros hacemos una medición en base funciones en cuanto a tiempo, porcentaje de tiempo que ellos desempeñan alguna actividad y todo esto. |
| ¿Cuál es el responsable de realizar la evaluación de desempeño y en qué tiempo presenta resultados? | El jefe inmediato de cada área tiene la obligación de realizar esta prueba de desempeño, porque nosotros estamos conformados por varias áreas: área administrativa, área financiera y área académica, cada uno tiene bajo su responsabilidad personal y en caso ya de querer evaluar lo hace cada jefe inmediato. El tiempo de respuesta puede demorarse hasta 24 horas hasta nosotros obviamente poner todos los datos hasta que nos arroje resultados, pero es inmediato por decirlo así. |
| ¿Sus colaboradores mejoran a partir de la retroalimentación y resultados obtenidos? | Claro que sí. La idea de hacer esta evaluación es nosotros poner un criterio en base a la evaluación o al puntaje que nos arroja y medir la debilidad porque dentro de este formato nosotros también hacemos un análisis FODA, entonces en el análisis FODA que nos da un resultado, por ejemplo, al hablando de las debilidades cuales serian y en eso justamente trabajamos y la obligación más que compromiso del evaluado es mejorar estas debilidades. |
| ¿Se elabora un plan de mejoras en base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño a sus colaboradores? ¿y de qué manera? | Se hace el plan de mejoras, este es el fin de hecho de utilizar la EVAL en este caso o la prueba de desempeño es hacer un plan de mejoras, este como les digo si es una vez al año, se presenta en la junta los resultados con el plan de mejoras ya para ponerlo en práctica. |

| | |
|--|---|
| ¿Conoce usted acerca de la evaluación de 360 grados donde evalúa el jefe inmediato, el par (compañero), el cliente y una autoevaluación personal? | Si, de hecho, es una prueba integral que se hace justamente por eso se llama 360 grados da la vuelta absolutamente todo es completamente integral que va desde la parte profesional hasta la parte personal incluso midiendo actitudes, aptitudes, desenvolvimiento, desempeño, puntualidad, resultados. En nuestro caso tenemos por ejemplo áreas comerciales que se miden 100% a números, pero también va la otra parte integral. |
| ¿Considera usted que al aplicar una evaluación de 360 grados dentro de su organización mejorará el desempeño y productividad de los colaboradores? | Si, 100%. Para nosotros es importante poder aplicar métodos que siempre sean en mejor y pro en la mejora del personal de toda la institución. Nosotros en la actualidad tenemos más de 100 personas trabajando para la institución y hay una alta rotación especialmente en lo que son docentes, entonces esto nos permite justamente a nosotros poder fortalecer ciertos puntos que pueden ser débiles y mejorar a través de estas evaluaciones. |

Nota. La presente tabla muestra los resultados de la entrevista realizada a la Gerente General.

Entrevista 2

Tabla 6.

Entrevista realizada a la Coordinadora académica del Centro de idiomas Fine Tuned English

| | |
|---|--|
| Nombres y Apellidos del entrevistado | Lic. Carmen Rosario Solano Godoy |
| Cargo que desempeña | Coordinadora académica |
| Preguntas | Respuesta |
| ¿La institución cuenta con un programa de evaluación de desempeño para medir el rendimiento y productividad de sus colaboradores? | La evaluación de desempeño en Fine Tuned English ha sido un poco empírica, por cuanto nosotros nos enfocamos más en la parte académica, nos vamos a lo que los estudiantes y docentes realizan ya en clase. Entonces nosotros en sí no tenemos un sistema o un programa de evaluación de desempeño institucional en primer lugar y luego el desempeño docente. |
| ¿Qué tipo de evaluación o método aplica en su empresa para medir el desempeño de sus empleados? ¿y cuál es su costo? | Como ya lo había mencionado, nosotros tenemos otra forma de evaluar a los docentes en este caso en lo que ellos hacen al momento de dar las clases, al momento que |

| | |
|---|---|
| | <p>nosotros observamos lo que ellos realizan, las demostraciones académicas de los estudiantes, entrevistas con los profesores, situaciones en sí que se dan en la marcha. Entonces no tenemos un programa integral o holístico en ese sentido que obviamente sería lo ideal. En este caso nosotros como departamento académico tenemos otra forma de evaluarlos a lo que realizan los docentes y por ende no tiene ningún costo.</p> |
| <p>¿Cada que tiempo evalúa la productividad y rendimiento de los colaboradores?</p> | <p>En el caso de la forma en como le estoy manifestando es continua porque nosotros obviamente tenemos que garantizar la oferta académica, entonces nosotros tratamos de estar en contacto con los docentes, con los estudiantes. No tenemos establecido que tenemos que evaluar cada año o cada ciclo académico.</p> |
| <p>¿Cuáles son las razones por las que usted evalúa a su empleado?</p> | <p>En nosotros realmente es ver las fortalezas y debilidades de nuestros colaboradores.</p> |
| <p>¿Cómo se verifican las competencias de cada colaborador frente a las funciones o actividades que se les designa?</p> | <p>Nosotros verificamos las competencias de los docentes en este caso por medio de observaciones directas. Sin embargo, por competencias propiamente no se evalúan al docente. Sería lo ideal que se pueda aplicar acá un sistema de evaluación por competencias.</p> |
| <p>¿Cuál es el responsable de realizar la evaluación de desempeño y en qué tiempo presenta resultados?</p> | <p>En este caso en la parte académica le corresponde a la directora académica. Sin embargo, por diferentes funciones que tiene que realizar prácticamente esta actividad la realizamos nosotros como departamento académico, cada centro tiene su coordinador académico el cual está en la obligación de evaluar.</p> |
| <p>¿Sus colaboradores mejoran a partir de la retroalimentación y resultados obtenidos?</p> | <p>Si, totalmente.</p> |
| <p>¿Se elabora un plan de mejoras en base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño a sus colaboradores? ¿y de qué manera?</p> | <p>Actualmente hicimos una matriz FODA justamente del departamento académico en si para tener una idea global de cómo estamos y cómo podemos mejorar al momento de aplicar un plan de mejoras.</p> |
| <p>¿Conoce usted acerca de la evaluación de 360 grados donde evalúa el jefe inmediato,</p> | <p>Personalmente si conozco del sistema de evaluación de 360 grados por experiencia de haber trabajado en otros</p> |

| | |
|--|---|
| el par (compañero), el cliente y una autoevaluación personal? | colegios tanto privados y fiscomisionales en el cual nos realizaban este tipo de evaluación. Acá en Fine Tuned English no lo han realizado, sería excelente de que se evalué de manera holística toda la oferta educativa. |
| ¿Considera usted que al aplicar una evaluación de 360 grados dentro de su organización mejorará el desempeño y productividad de los colaboradores? | Si. Yo considero que esta vez sería apropiado aplicar este programa o este sistema de evaluación de manera integral e institucional que abarque todas las áreas. |

Nota. La presente tabla muestra los resultados de la entrevista realizada a la Coordinadora Académica.

Entrevista 3

Tabla 7.

Entrevista realizada a la Coordinadora de Talento Humano del Centro de idiomas Fine Tuned English

| | |
|---|---|
| Nombres y Apellidos del entrevistado | Rosa Amada Castillo, Mgs. |
| Cargo que desempeña | Coordinadora de Talento Humano |
| Preguntas | Respuesta |
| ¿La institución cuenta con un programa de evaluación de desempeño para medir el rendimiento y productividad de sus colaboradores? | No. |
| ¿Qué tipo de evaluación o método aplica en su empresa para medir el desempeño de sus empleados? ¿y cuál es su costo? | No tenemos un programa de evaluación. |
| ¿Cada que tiempo evalúa la productividad y rendimiento de los colaboradores? | No se realiza. |
| ¿Cuáles son las razones por las que usted evalúa a su empleado? | Actualmente no se evalúa. |
| ¿Cómo se verifican las competencias de cada colaborador frente a las funciones o actividades que se les designa? | Actualmente hay evaluaciones de forma interna tipo empíricas, cada coordinador, cada jefe inmediato ha elaborado un tipo de evaluación que le permita de acuerdo a las necesidades de cada departamento, pero en si como talento humano no hay un |

| | |
|---|--|
| | <p>lineamiento a seguir debido a que este departamento recién se creó, no lleva ni un año y las personas que han estado a cargo han rotado demasiado por ejemplo yo soy la tercera debido a la complejidad del tema. La compañía tiene más de 30 años exactamente, sin embargo, durante todo este tiempo no ha habido este departamento y tratar de organizarlo desde cero se puede decir que ha habido resistencia por parte de los colaboradores y esto ha influido en las personas que estuvieron anteriormente como para que opten mejor dejarlo. Los colaboradores no tienen la noción de la importancia que tiene este departamento.</p> |
| <p>¿Cuál es el responsable de realizar la evaluación de desempeño y en qué tiempo presenta resultados?</p> | <p>Jefe inmediato actualmente eso lo hace el departamento académico este tipo de evaluaciones que son cada 6 meses que es el tiempo que duran los periodos académicos.</p> |
| <p>¿Sus colaboradores mejoran a partir de la retroalimentación y resultados obtenidos?</p> | <p>Si, totalmente.</p> |
| <p>¿Se elabora un plan de mejoras en base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño a sus colaboradores? ¿y de qué manera?</p> | |
| <p>¿Conoce usted acerca de la evaluación de 360 grados donde evalúa el jefe inmediato, el par (compañero), el cliente y una autoevaluación personal?</p> | <p>Si.</p> |
| <p>¿Considera usted que al aplicar una evaluación de 360 grados dentro de su organización mejorará el desempeño y productividad de los colaboradores?</p> | <p>Totalmente de acuerdo.</p> |

Nota. La presente tabla muestra los resultados de la entrevista realizada a la Coordinadora de Talento Humano.

11.3 Análisis de resultados

Los resultados obtenidos se basan en entrevistas realizadas a tres directivos del centro de idiomas Fine Tuned English, quienes ocupan cargos de Gerente General, Coordinadora Académica y Coordinadora de Talento Humano. Cada uno de los colaboradores proporcionó sus respuestas de forma individual en las encuestas, lo cual llevó a la conclusión de que la institución carece de un sistema de evaluación integral que permita medir el rendimiento y la productividad de cada área.

Los directivos expresaron que sería apropiado implementar un método de evaluación de desempeño constante para todos los colaboradores como una herramienta efectiva que ayudará a tomar acciones adecuadas para la mejora continua de la empresa. Destacaron que esta evaluación de desempeño sería especialmente relevante para garantizar la calidad de la oferta académica entre estudiantes y docentes, ya que se enfocaría en las destrezas, habilidades y comportamiento de los colaboradores.

Con la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, se espera que la empresa pueda medir y mejorar el rendimiento de su personal, identificar áreas de oportunidad, reconocer y recompensar a los empleados destacados, y en general, impulsar una cultura de mejora continua en la organización.

11.4 Encuesta

En la presente fase se encuentra la tabulación de datos de encuestas aplicada a 88 colaboradores de del Centro de Idiomas Fine Tuned English.

Género

Tabla 8.

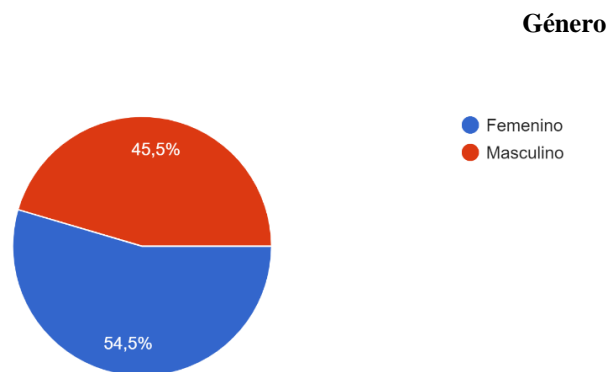
Género

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|--------------|
| Femenino | 48 | 54.5% |
| Masculino | 40 | 45.5 % |
| Total | 88 | 100 % |

Nota. La presente tabla indica el porcentaje de colaboradores en base al género existente de la empresa estudio.

Figura 7.

Género



Nota. La presente figura indica el porcentaje de los colaboradores en base al género existente de la empresa estudio.

Análisis Cuantitativo

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada en el centro de idiomas Fine Tuned English, se pudo determinar que, del total de personal encuestado, el 45.5% (48 individuos) corresponde al género masculino, mientras que el 54.5% (40 individuos) corresponde al género femenino.

Análisis cualitativo

Al analizar los resultados obtenidos, se puede observar que en centro de idiomas Fine Tuned English, los cargos laborales presentan un mayor porcentaje de ocupación por parte del género femenino, mientras que, por el contrario, el género masculino se encuentra en una posición minoritaria en cuanto a su presencia en dichos cargos.

Edad

Tabla 9.

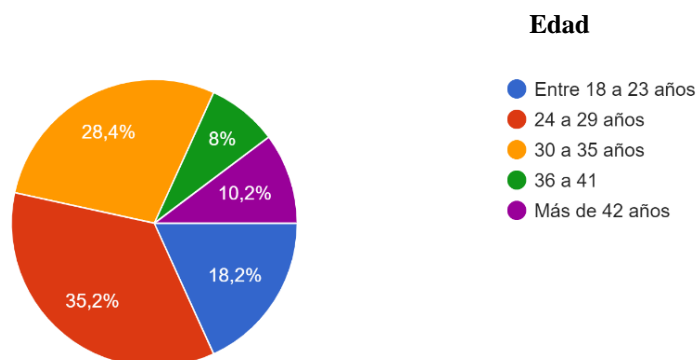
Edad

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| 18 a 23 | 16 | 18.2% |
| 24 a 29 | 31 | 35.2% |
| 30 a 35 | 25 | 28.4% |
| 36 a 41 | 7 | 8% |
| Más de 42 | 9 | 10.2% |
| Total | 88 | 100% |

Nota. La presente tabla indica los porcentajes de la edad existente de los colaboradores de la empresa estudio.

Figura 8.

Edad



Nota. La presente figura indica los porcentajes de la edad existente de los colaboradores de la empresa estudio.

Análisis Cuantitativo

El análisis de la encuesta realizada en el centro de idiomas reveló que, del total de encuestados, se observa una distribución mayoritaria por rangos de edad de la siguiente manera: el 18.2% (16 personas) corresponden a individuos de edades entre 18 y 23 años, el 35.2% (31 personas) de edades entre 24 y 29 años, el 28.4% (25 personas) de edades entre 30 y 35 años, el 8% (7 personas) corresponden a individuos de edades entre 36 y 41 años, y el 10.2% (9 personas) son individuos mayores de 42 años.

Análisis cuantitativo

De los resultados obtenidos en el centro de idiomas, se puede observar que la mayoría de los colaboradores que ocupan cargos laborales se encuentran en el rango de edad de 24 a 29 años.

PREGUNTAS:

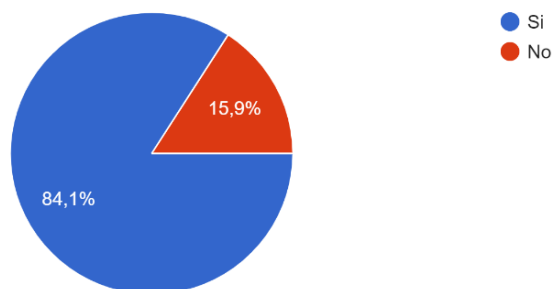
1. ¿Conoce usted qué es una evaluación de desempeño?

Tabla 10.

Conocimiento de evaluación del desempeño.

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Si | 74 | 84.1% |
| No | 14 | 15.9% |
| Total | 88 | 100 % |

Nota. La presente tabla da a conocer los resultados obtenidos de la encuesta que corresponde al conocimiento de una evaluación del desempeño.

Figura 9.*Conocimiento de evaluación del desempeño*

Nota. La presente figura da a conocer los resultados obtenidos del porcentaje que corresponde al conocimiento de una evaluación del desempeño por parte de los colaboradores.

Análisis cuantitativo

Del 100% de colaboradores encuestados del centro de idiomas, se observa que un 84.1% (74 personas) consideran que, si conocen acerca de una evaluación del desempeño, mientras que el 15.9% (14 personas) desconocen que es una evaluación del desempeño.

Análisis cualitativo

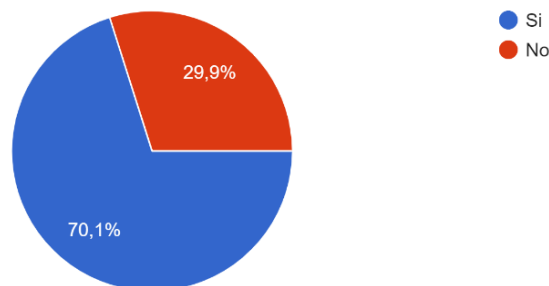
Se puede verificar que en un porcentaje mayoritario si tienen conocimiento acerca de lo que es una evaluación del desempeño, por lo tanto, la minoría desconoce acerca de la evaluación del desempeño.

2. ¿Se realiza una evaluación a su desempeño laboral?

Tabla 11.*Evaluación al desempeño laboral*

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Si | 61 | 70.1% |
| No | 26 | 29.9% |
| Total | 87 | 100 % |

Nota. La presente tabla da a conocer los resultados obtenidos de la encuesta que corresponde de que si el colaborador es evaluado.

Figura 10.*Evaluación al desempeño laboral*

Nota. La presente figura da a conocer los resultados obtenidos del porcentaje que corresponde a la evaluación del desempeño del colaborador.

Análisis Cuantitativo

Del 100% de colaboradores encuestados del centro de idiomas, se observa que un 70.1% (61 personas) consideran que, si realizan una evaluación del desempeño, mientras que el 29.9% (26 personas) desconocen que es una evaluación del desempeño.

Análisis Cualitativo

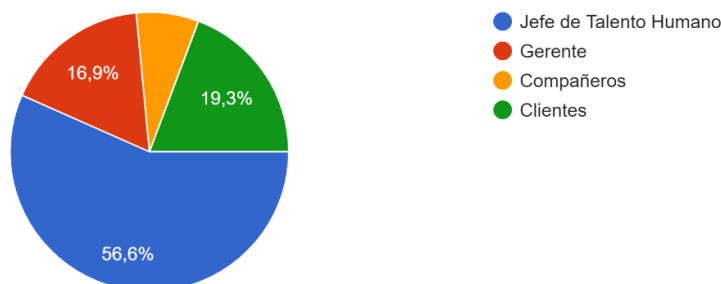
Se puede verificar que en un porcentaje mayoritario si se les realiza una evaluación del desempeño, por lo tanto, la minoría mencionan que no se realiza una evaluación a su desempeño laboral.

3. ¿Quiénes evalúan su desempeño laboral?

Tabla 12.*Evaluadores del desempeño laboral*

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| Jefe de Talento Humano | 47 | 56.6% |
| Gerente | 14 | 16.9% |
| Compañeros | 6 | 7.2% |
| Clientes | 16 | 19.3% |
| Total | 83 | 100 % |

Nota. La presente tabla da a conocer quienes realizan la evaluación del desempeño en la institución.

Figura 11.*Evaluadores del desempeño laboral*

Nota. La presente figura da a conocer quienes realizan la evaluación del desempeño en la institución.

Análisis Cuantitativo

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta realizada a la totalidad de los colaboradores del centro de idiomas, se ha podido determinar que el 56.6% (47 personas) de los encuestados evalúa de manera positiva al jefe de talento humano, mientras que el 19.3% (16 personas) evalúa positivamente a los clientes. Asimismo, se ha observado que el 16.9% (14 personas) de los encuestados evalúa positivamente al Gerente, mientras que solo el 7.2% (6 personas) evalúa positivamente a los compañeros.

Análisis Cualitativo

Se puede verificar que en un porcentaje mayoritario el evaluador es el jefe de Talento Humano, por lo tanto, la minoría señala que los evalúan los compañeros.

4. ¿Con que frecuencia evalúan su productividad y frente a sus funciones laborales?

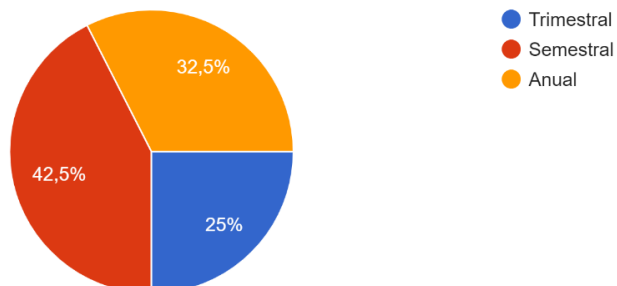
Tabla 13.*Frecuencia de evaluación*

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Trimestral | 20 | 25% |
| Semestral | 34 | 42.5% |
| Anual | 26 | 32.5 |
| Total | 80 | 100 % |

Nota. La presente tabla da a conocer la frecuencia con la que evalúan la productividad y rendimiento de sus colaboradores.

Figura 12.

Frecuencia de Evaluación



Nota. La presente figura da a conocer la frecuencia con la que evalúan la productividad y rendimiento de sus colaboradores.

Análisis Cuantitativo

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta realizada a la totalidad de los colaboradores del centro de idiomas, se ha podido determinar que el 32.5% (26 personas) los evalúan trimestralmente, el 42.5% (34 personas) de los encuestados los evalúan semestral, mientras que solo el 25% (20 personas) los evalúan anualmente.

Análisis Cualitativo

Se puede verificar que en un porcentaje mayoritario los evalúan semestralmente, por lo tanto, la minoría señala que los evalúan trimestralmente.

5. ¿De qué forma miden su rendimiento y productividad en la organización?

Tabla 14.

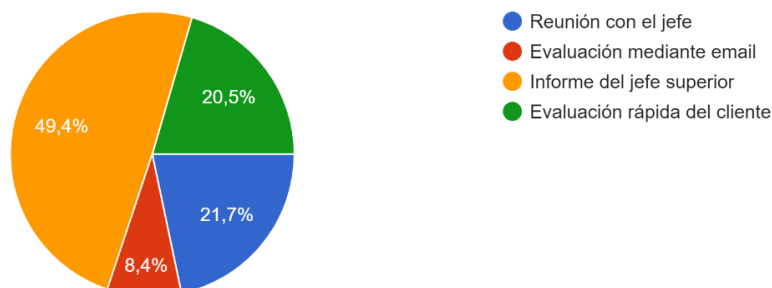
Rendimiento y productividad

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|--------------|
| Reunión con el jefe | 18 | 21.7% |
| Evaluación mediante email | 7 | 8.4% |
| Informe del jefe superior | 41 | 49.4% |
| Evaluación rápida del cliente | 17 | 20.5% |
| Total | 83 | 100 % |

Nota. La presente tabla da a conocer la frecuencia con la que evalúan la productividad y rendimiento de sus colaboradores.

Figura 13.

Rendimiento y productividad



Nota. La presente figura da a conocer la frecuencia con la que evalúan la productividad y rendimiento de sus colaboradores.

Análisis Cuantitativo

Del 100% de colaboradores encuestados del centro de idiomas, se observa que un 49.4% (41 personas) miden el rendimiento a través de un informe del jefe superior, 21.7% (18 personas) reunión con el jefe, 20.5% (17 personas) evalúa el gerente de la empresa, mientras que el 8.4% (7 personas) los evalúan mediante email.

Análisis Cualitativo

Se puede verificar que en un porcentaje mayoritario miden el rendimiento a través de un informe del jefe superior, por lo tanto, la minoría señala que los evalúan mediante email.

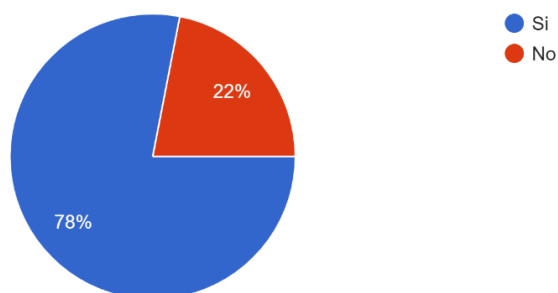
6. ¿Recibe usted retroalimentación luego de ser evaluado?

Tabla 15.

Retroalimentación

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|--------------|
| Si | 64 | 78% |
| No | 18 | 22% |
| Total | 82 | 100 % |

Nota. La presente tabla da a conocer si se realiza retroalimentación después de ser evaluados.

Figura 14.*Retroalimentación*

Nota. La presente figura da a conocer la frecuencia con la que evalúan la productividad y rendimiento de sus colaboradores.

Análisis Cuantitativo

Del 100% de colaboradores encuestados del centro de idiomas, se observa que un 78% (64 personas) si reciben retroalimentación luego de ser evaluados, mientras que el 22% (18 personas) no reciben retroalimentación.

Análisis Cualitativo

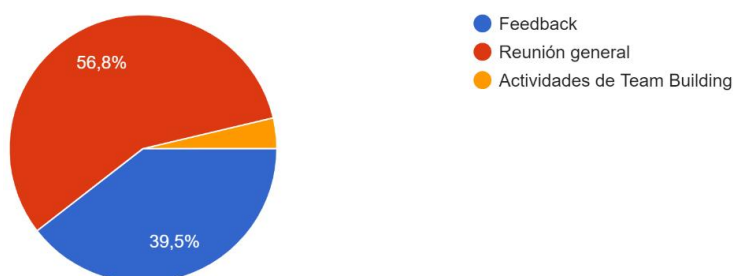
Se puede verificar que en un porcentaje mayoritario les realizan retroalimentación, por lo tanto, la minoría señalan que luego de ser evaluados no se les realiza una retroalimentación.

7. ¿De qué forma es la retroalimentación que usted recibe?

Tabla 16.*Retroalimentación*

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Reunión general | 46 | 56,8% |
| Feedback | 32 | 39,5% |
| Actividades de Team Building | 3 | 3,7% |
| Total | 83 | 100 % |

Nota. La presente tabla da a conocer los resultados obtenidos de la encuesta que corresponde al tipo de retroalimentación que reciben.

Figura 15.*Retroalimentación*

Nota. La presente figura da a conocer los resultados obtenidos de la encuesta que corresponde al tipo de retroalimentación que reciben.

Análisis Cuantitativo

Del 100% de colaboradores encuestados del centro de idiomas, se observa que un 56,8% (46 personas) manifiestan que reciben retroalimentación mediante reunión general, el 39,5% (32 personas) a través de Feedback, y el 3,7% (3 personas) por actividades de team building.

Análisis Cualitativo

Se puede verificar que en un porcentaje mayoritario manifiestan que, reciben retroalimentación mediante reunión general, por el contrario, la minoría exponen que reciben retroalimentación a través de actividades de team building.

8. ¿Se realiza un plan de mejoras a partir de los resultados que arroja su evaluación de desempeño? ¿De qué manera?

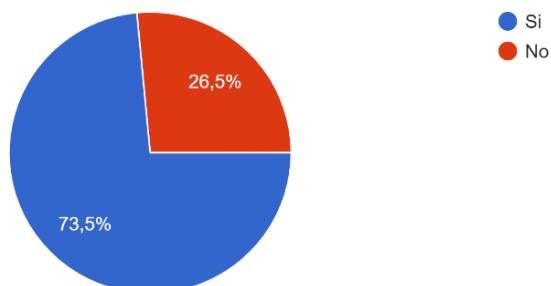
Tabla 17.*Plan de mejoras*

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Si | 61 | 73,5% |
| No | 22 | 26,5% |
| Total | 83 | 100 % |

Nota. La presente tabla da a conocer los resultados obtenidos de la encuesta que corresponde a si se realiza un Plan de Mejoras en efecto a la evaluación.

Figura 16.

Plan de mejoras



Nota. La presente figura da a conocer los resultados obtenidos del porcentaje que corresponde a si se realiza un Plan de Mejoras en efecto a la evaluación.

Análisis Cuantitativo

Del 100% de colaboradores encuestados del centro de idiomas, se observa que un 73,5% (61 personas) manifiestan que, si se realiza un plan de mejoras a partir los resultados de su evaluación, mientras que el 26,5% (22 personas) indican lo contrario.

Análisis Cualitativo

Se puede verificar que en un porcentaje mayoritario manifiestan que, si se realiza un plan de mejoras a partir los resultados de su evaluación, por el contrario, la minoría exponen que no se realizan dichas medidas.

9. ¿Conoce usted cuál es el objetivo de realizar una evaluación del desempeño?

Tabla 18.

Objetivos de la evaluación de desempeño

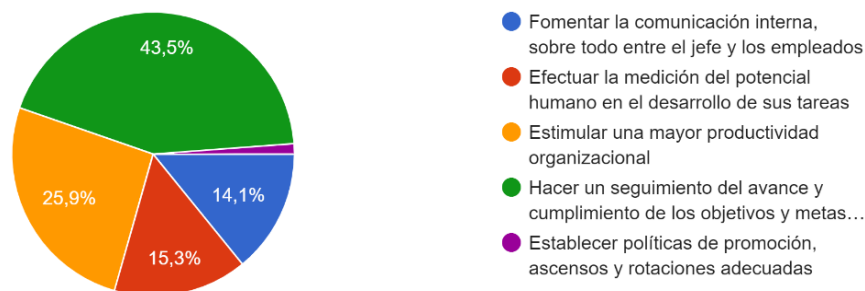
| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Fomentar la comunicación interna, sobre todo, entre el jefe y los empleados | 12 | 14,1% |
| Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas | 13 | 15,3% |
| Estimular una mayor productividad Organizacional | 22 | 25,9% |

| | | |
|--|-----------|--------------|
| Hacer un seguimiento del avance y cumplimiento de los objetivos y metas establecidos | 37 | 43,5% |
| Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas | 1 | 1,2% |
| Total | 85 | 100 % |

Nota. La presente tabla da a conocer los resultados obtenidos de la encuesta que corresponde a los objetivos que tiene el realizar una evaluación de desempeño.

Figura 17.

Objetivos de la evaluación del desempeño



Nota. La presente figura da a conocer los resultados obtenidos del porcentaje que corresponde a los objetivos de realizar una evaluación del desempeño.

Análisis Cuantitativo

Del 100% de encuestados que laboran en el centro de idiomas se obtienen los siguientes resultados en base a la pregunta de los objetivos de la evaluación con un porcentaje de, el 14,1% (12 personas) fomentan la comunicación interna; el 15,3% (13 personas) efectúan la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas; el 25,9% (22 personas) estimula una mayor productividad organizacional; el 43,5% (37 personas) hacen un seguimiento del avance y cumplimiento de los objetivos y metas establecidos; y finalmente con una minoría de 1,2 (1 persona) establecen políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.

Análisis Cualitativo

Se puede verificar que en un porcentaje mayoritario los colaboradores consideran que el objetivo de realizar una evaluación del desempeño es hacer un seguimiento del avance y cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, seguido de ello con un porcentaje minoritario manifiestan que es establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.

10. ¿Considera usted que la organización debe contar con un programa de evaluación del desempeño integral para sus colaboradores?

Tabla 19.

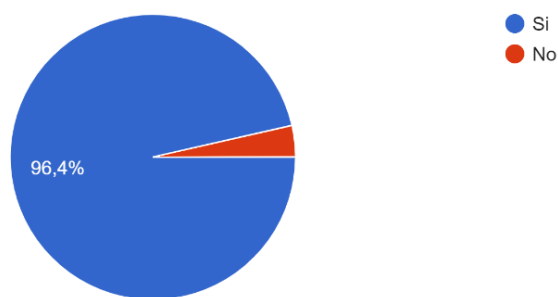
Programa de evaluación integral

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|--------------|
| Si | 81 | 94,4% |
| No | 3 | 3,6% |
| Total | 84 | 100 % |

Nota. La presente tabla da a conocer los resultados obtenidos de la encuesta que corresponde a si la organización debe contar con un programa de evaluación integral.

Figura 18.

Programa de evaluación integral



Nota. La presente figura da a conocer los resultados obtenidos del porcentaje que concierne a si la organización debe contar con un programa de evaluación integral.

Análisis Cuantitativo

Del 100% de colaboradores encuestados del centro de idiomas, se observa que un 96,4% (81 personas) consideran que la organización debe contar con un programa de

evaluación del desempeño integral, por lo contrario, el 3,6% (3) se manifiesta con una respuesta negativa.

Análisis Cualitativo

Se puede verificar que en un porcentaje mayoritario consideran que la organización debe contar con un programa de evaluación del desempeño integral, mientras que la minoría expone lo opuesto.

11. ¿Conoce usted que la evaluación del desempeño tiene un método llamado 360 grados donde se evalúa el jefe inmediato, el par (compañero), cliente y una autoevaluación personal? ¿Estaría dispuesto a ser evaluado mediante este método?

Tabla 20.

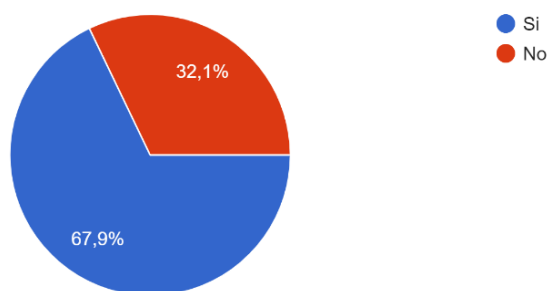
Evaluación de desempeño 360 grados

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Si | 57 | 67,9% |
| No | 27 | 32,1% |
| Total | 84 | 100 % |

Nota. La presente tabla da a conocer los resultados obtenidos de la encuesta que corresponde a si estarían dispuestos a ser evaluados mediante el método de 360 grados.

Figura 19.

Evaluación de desempeño 360 grados



Nota. La presente figura da a conocer los resultados obtenidos del porcentaje que concierne a si estarían dispuestos a ser evaluados mediante el método de 360 grados.

Análisis Cuantitativo

Del 100% de colaboradores encuestados del centro de idiomas, se observa que un 67,9% (57 personas) si estarían dispuestos a ser evaluados mediante el método de 360 grados, mientras que, el 32,1% (27 personas) manifiesta lo contrario.

Análisis Cualitativo

Se puede verificar que en un porcentaje mayoritario si están dispuestos a ser evaluados mediante el método de 360 grados, por el contrario, la minoría expone lo opuesto.

12. ¿De qué forma le gustaría que le socialicen los resultados de su evaluación?

Tabla 21.

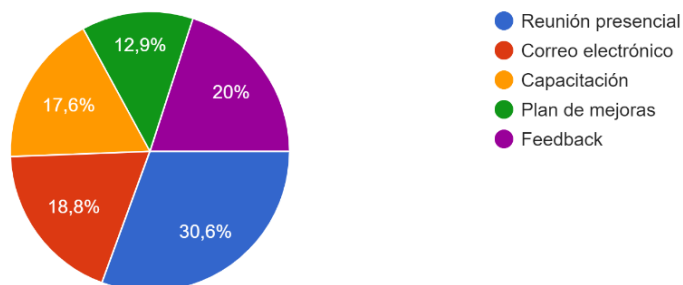
Socialización de resultados

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|-------------|
| Reunión presencial | 26 | 30,6% |
| Correo electrónico | 16 | 18,8% |
| Capacitación | 15 | 17,6% |
| Plan de mejoras | 11 | 12,9% |
| Feedback | 17 | 20% |
| Total | 85 | 100% |

Nota. La presente tabla da a conocer los resultados obtenidos de la encuesta que corresponde a la manera por las que les gustaría que socialicen los resultados de la evaluación.

Figura 20.

Socialización de resultados



Nota. La presente figura da a conocer los resultados obtenidos del porcentaje que concierne a la manera por las que les gustaría que socialicen los resultados de la evaluación.

Análisis Cuantitativo

Del 100% de colaboradores encuestados del centro de idiomas, se observa que les gustaría que la socialización de resultados sea mediante, al 30,6% (26 personas) reunión presencial; al 18,8% (16 personas) correo electrónico; al 17,6% (15 personas) capacitación; al 12,9% (11 personas) y finalmente al 20% (17 personas) mediante un Feedback.

Análisis Cualitativo

Se puede verificar que en un porcentaje mayoritario consideran que la mejor forma de socializar los resultados de la evaluación sería a través de una reunión presencial, mientras que la minoría expresa que sea mediante un plan de mejoras.

12. Propuesta de acción

12.1 Introducción

La presente propuesta comprende a un programa de evaluación de desempeño a través del método de 360 grados que permite una correcta evaluación integral de evaluaciones del jefe inmediato, entre pares, clientes externos y autoevaluación, convirtiéndose en una excelente herramienta para el desarrollo de competencias de los colaboradores, el mismo que pretende aportar una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener resultados exactos del rendimiento y productividad desde todos los niveles.

El objetivo principal es medir el rendimiento de los colaboradores frente a las funciones de su puesto de trabajo para el cual fueron contratados, permitiendo a la organización conocer el estado real del desarrollo productivo de la misma.

Para llevar a cabo este programa se presentará un documento con diversas evaluaciones dirigidas al jefe inmediato, pares (compañeros) y clientes, que permitirán detectar errores y necesidades en la gestión del capital humano.

El propósito de aplicar un proceso óptimo mediante la evaluación con el método de 360 grados será conocer el comportamiento y la productividad del colaborador en factores cuantitativos.

12.2 Presentación

Realizar una evaluación del desempeño en la organización es de vital importancia dado que es un instrumento que se utiliza dentro de la Gestión del Talento Humano para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos, así como el nivel de desarrollo de las competencias de los trabajadores, de tal manera este procedimiento

permite entender el nivel de desempeño del colaborador y descubrir si está por debajo o si supera las expectativas de la compañía. De igual forma, se podrá definir un plan estratégico de acuerdo con las necesidades de cada empleado.

Mediante la actual propuesta de acción será posible analizar de manera más efectiva las habilidades necesarias y cualidades profesionales de los empleados, por lo cual, se podrá identificar las posibles causas del bajo rendimiento de los mismos con el propósito de reformar falencias existentes e implementar medidas y estrategias que ayuden a solventar aquellos problemas identificables que contribuyan a la mejora dentro de la gestión del capital humano.

Finalmente se presenta un programa de evaluación de desempeño mediante una plantilla con estructuras e información actual bajo la normativa vigente lista para su implementación y ejecución en el Centro de Idiomas y de esta manera se puedan tomar decisiones como ascensos, despidos, planes de carrera, entre otros procesos.

12.3 Beneficiarios

A continuación, se indica los principales beneficiarios de nuestro proyecto de investigación:

Tabla 22.

Beneficiarios directos e indirectos

| Beneficiarios | | |
|---------------------------------|---|--|
| Tipos de beneficiarios | A quien está dirigido | Alcance |
| Beneficiarios directos | <ul style="list-style-type: none"> Colaboradores del Centro de Idiomas Fine Tuned English CIA. LTDA. | <ul style="list-style-type: none"> 88 colaboradores de la empresa Fine Tuned English. |
| Beneficiarios indirectos | <ul style="list-style-type: none"> Estudiantes de la carrera de Gestión Del Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> 214.855 habitantes de la ciudad de Loja. |

- Ciudadanía de la ciudad de Loja.

Nota. La presente tabla muestra sobre los beneficiarios directos e indirectos del Centro de Idiomas Fine Tunes English y estudiantes de la carrera de talento humano.

12.4 Estructura

Figura 21.

Flujograma de procesos, programa de evaluación de desempeño de 360 grados.

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°



Nota. El gráfico representa el flujograma de la propuesta de 360 grados para el Centro de Idiomas.

13. Documento presentado

13.1 Portada



PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO **360° Grados**

AUTORAS

Castillo Pinto Tatiana Aracelly
Villalta Ordoñez Evelyn Nahomy

DIRECTOR

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

13.2 Ficha técnica

**PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CENTRO DE
IDIOMAS FINE TUNED ENGLISH DEL CANTÓN LOJA PARA EL AÑO 2023
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO**

Ing. Ana Marcela Cordero Clavijo, Mgs.

Rectora

Ing. Paulina Alemania Martínez Vega, Mgs.

Vicerrectora Académica

Lic. Nancy Johana Córdova Tobar, Mgs.

Coordinadora de Carrera

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

Director de Titulación

Tatiana Aracelly Castillo Pinto

Evelyn Nahomy Villalta Ordoñez

Autoras

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Loja – Ecuador

Abril 2023

13.3 Índice de contenidos

| | |
|---|-----|
| Presentación de la Empresa..... | 96 |
| Glosario de Términos..... | 98 |
| Marco Legal..... | 103 |
| Diagnóstico de la Empresa..... | 104 |
| Cuadro comparativo, Ventajas y Desventajas..... | 105 |
| Matriz..... | 106 |
| Propuesta..... | 107 |
| Informe de Evaluación del desempeño..... | 108 |
| Modelo de Evaluación..... | 109 |
| Factores de Medición..... | 116 |
| Resumen de Competencias e Indicadores..... | 117 |
| Calificación..... | 118 |
| Formatos de Evaluación..... | 119 |
| Evaluación e Informes..... | 125 |
| Socialización de Resultados..... | 128 |
| Cronograma de la Aplicación..... | 129 |
| Presupuesto..... | 130 |

13.4 Presentación de la Empresa

El centro de idiomas Fine Tuned English, fue constituida legal y oficialmente en la ciudad de Loja, el 4 de noviembre de 1992. Los mentalizados y promotores de esta institución educativa, son dos profesionales de la enseñanza del idioma inglés: la Dra. Saula Aguilar de Ludeña y el Lic. Edgar Iván Abad Villavicencio.

Es la institución pionera en impulsar el aprendizaje del idioma inglés en la ciudad de Loja. Con el objetivo de solventar deficiencias pedagógicas, didácticas y lingüísticas observadas en la gran mayoría de los centros educativos primarios y secundarios. Como parte de su proceso de crecimiento y evolución, amplió su campo de acción a nivel de la provincia de Loja, y a nivel nacional en la provincia de Zamora Chinchipe, con cursos para niños, jóvenes y adultos, sin dejar de lado el proyectarse en lo posterior a otros cantones, ciudades y países.

La misión de Fine-Tuned English, es ofrecer a sus alumnos y alumnas un servicio eficiente y efectivo en la enseñanza-aprendizaje del idioma inglés, logrado mediante el mejoramiento continuo del proceso lingüístico, pedagógico y tecnológico, para optimizar el desarrollo de competencias, destrezas y habilidades cognitivas, culturales y personales, a fin de potenciar la superación y realización humana, profesional y social.

El Centro de Idiomas Fine Tuned English, en el contexto de la sociedad del conocimiento, la globalización, las revoluciones científico-tecnológicas del siglo XXI, los cambios culturales y valores emergentes, es un centro educativo de proyección provincial, nacional e internacional, con un liderazgo participativo y un nuevo concepto de organización, para atender las demandas sociales y educativas crecientes, en cuanto a

la enseñanza y aprendizaje del idioma inglés, centrada en el alumno que aprende en clave de intercambio, riqueza y vivencia intercultural con una reconocida eficacia y eficiencia.

Fine Tuned English se dedica principalmente a la enseñanza del idioma inglés y servicios afines como:

- Cursos de inglés para comunicación internacional para niños, jóvenes y adultos.
- Inglés para el desarrollo auditivo, comunicativo y motriz (niños de 3 a 5 años).
- Programas de intercambio estudiantil con Estados Unidos y Canadá.
- Preparación para los exámenes internacionales Cambridge ESOL
- Cursos intensivos para viajeros y profesionales.
- Clases de español para extranjeros.
- Cursos de nivelación y vacacionales.

13.5 Glosario de términos

A

Ambiente laboral: Está relacionado con la percepción de los colaboradores en cuanto a los factores que determinan la calidad de su experiencia en los lugares de trabajo (Vargas, 2021).

Administración: Proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución (Quiroa, Administración. Economipedia.com, 2020).

Autoridad: Prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad (Anónimo, Autoridad, s.f).

Autoevaluación: Evaluación que alguien hace de sí mismo o de algún aspecto o actividad propios (Anónimo, Autoevaluación, s.f).

B

Balance: Estudio comparativo de las circunstancias de una situación, o de los factores (Anónimo, Balance, s.f).

Brochure: Folleto impreso de carácter informativo o propagandístico sobre un determinado tema (Anónimo, Brochure, s.f).

C

Competitividad: Característica que deben tener las organizaciones para sobrevivir dentro de un mercado saturado (Roldán, 2016).

Cultura organizacional: Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo científico, industrial (Borbolla, 2020).

Capacitación: Conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos (Anónimo, Capacitación, s.f).

Competencias: Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio (Anónimo, Real Academia Española, 2019).

Clientes: Persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa (Quiroa, Cliente, 2019).

Calidad: Estado de una persona, naturaleza, edad y demás circunstancias y condiciones que se requieren para un cargo o dignidad (Peiró, Calidad, 2020).

Conducta: Manera con que las personas se comportan en su vida (Balasch, 2018).

Comportamiento: Manera de comportarse, se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno (Pérez Porto J. , 2019).

D

Desempeño: Acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación,

realizar una actividad, dedicarse a una tarea (Pérez Porto J. , 2017).

Diagnóstico: Procedimiento ordenado, sistemático, para conocer, para establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos (editorial, 5).

E

Eficiencia: Facultad de conseguir un resultado optimizando el uso de los recursos. También puede referirse a la realización de un trabajo en un periodo de tiempo más corto (Galán, Eficiencia, 2018).

Evaluación: Proceso dinámico, que tiene por objeto analizar conductas, actitudes, rendimientos y logros relacionados con una serie de objetivos planteados (Equipo editorial, 22).

Empresa: Unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través

de su participación en el mercado de bienes y servicios (Galán, Empresa, 2015).

F

Feedback: Es un término inglés que puede traducirse como realimentación o retroalimentación. Se trata de la alimentación de un sistema a través del regreso de un sector o de un porcentaje de su salida (Román, 2019).

Factibilidad: Disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas (Echeverría, 2017).

G

Gestión administrativa: Conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados (Quiroa, Gestión Administrativa, 2020).

H

Herramientas: Instrumento que sirve para conseguir un fin (Ucha, 2019).

I

Innovación: Proceso que modifica elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorándolos o creando nuevos que impacten de manera favorable en el mercado (Peiró, Innovación, 2019).

L

Liderazgo: Capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores (Sánchez, 2017).

M

Método: Proceso utilizado de manera sistemática, orientando nuestra práctica en base a principios pautados previamente (Westreicher, Método, 2020).

Metodologías: Grupo de mecanismos o procedimientos racionales, empleados para el logro de un objetivo, o serie de objetivos que dirige una investigación científica (Coelho, 2017).

Motivación: Estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación (García, 2018).

O

Objetivos organizacionales:

Situaciones deseadas que toda empresa procura alcanzar en las distintas áreas que la componen o que resultan de su interés, y que concretan el deseo contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables (López L. , 2022).

P

Productividad: Medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado durante un periodo determinado (Arias, 2016).

Plan de mejora: Conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización (Ortega, 2018).

Potencial: Talento que todavía no se ha materializado de manera consolidada, pero del que existe la posibilidad de desarrollar (Bembibre, 2019).

Propuesta: Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin (Gutiérrez, 2020).

R

Recurso humano: Conjunto de trabajadores, así como cualquier persona física que se encuentran dentro de una organización (Morales, 2020).

Resultados: Efecto o consecuencia de una acción, proceso o situación. Este concepto es aplicable en distintos contextos (Westreicher, Resultado, 2020).

T

Trabajo en equipo: Labor que se lleva a cabo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo común (Peiró, Trabajo en equipo, 2020).

V

Valoración: Proceso y el resultado de valorar: apreciar o reconocer el valor de algo o alguien (Abascal, 2020).

13.6 Marco Legal

Para el marco legal se analiza desde un punto de vista internacional y nacional, bajo este contexto, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) menciona que el éxito de una entidad depende del dueño como de las personas que laboran en la institución, que se espera que sean empleados competentes y que tengan una buena disposición de trabajo de tal forma que contribuya a la productividad de la empresa y crear una ventaja competitiva, bajo este contexto, al propietario de la empresa debe mostrar respeto por sus empleados y tratarles bien para mejorar el rendimiento de la empresa y en definitiva sus ganancias.

De acuerdo con el Código de trabajo (2012) ecuatoriano en el Art 555 establece que las entidades se encuentran en el deber de elaborar y ejecutar programa de contacto entre los empleadores y trabajadores mediante sus respectivos organismos, con la finalidad de lograr un mejor entendimiento entre ellos, para ello es importante la participación del departamento de recursos humanos.

Por otro lado, la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño (2018) establecen los parámetros necesarios para que se puedan realizar la valoración a los empleados de forma adecuada para medir y estimular la gestión de la entidad de los procesos internos y sus servidores a través de la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, con el propósito de impulsar la consecución de los fines empresariales, el desarrollo de los empleados y la mejora continua en la calidad del servicio o producto.

Finalmente, la evaluación de desempeño cuenta con la normativa legal vigente para su aplicación debido a que este tipo de procesos permite identificar las fortalezas y

debilidades de los empleados que es fundamental para brindar capacitación a los trabajadores, además ponemos a consideración de las organizaciones que también se permita a los colaboradores ser evaluados frente a los resultados de evaluación y puedan obtener planes de retroalimentación para mejorar su desempeño.

13.7 Diagnóstico de la empresa

A través de las encuestas y entrevistas realizadas al personal del centro de Idiomas Fine Tuned English, se ha podido realizar un previo estudio y determinar el análisis situacional de la institución, gracias al levantamiento de información, hemos podido verificar que la institución no cuenta con un programa de evaluación de desempeño, la misma que afecta a la formación de los trabajadores, su desarrollo laboral y reconocimiento al dar a conocer el trabajo que ha realizado cada persona.

El proceso de evaluación del desempeño es un sistema que requiere ejecución permanente para calificar el rendimiento de un colaborador según los objetivos de su puesto de trabajo, así como su productividad, grado de integración al equipo de trabajo y capacidad de crecimiento.

De la misma manera es importante llevar a cabo la evaluación del desempeño ya que permitirá medir el grado de cumplimiento de los objetivos individuales, optimizar los niveles del desempeño, y, los trabajadores conocerán de primera mano las expectativas de la empresa, cabe resaltar que para que el proceso de evaluación sea un éxito, deben participar diversas áreas de la organización, ellas son: la dirección, que es quien aprueba el plan de evaluación; el área de recursos humanos, que diseña y supervisa la implementación del programa; los mandos medios o supervisores, que ayudan a garantizar la ejecución de la evaluación; evaluador o aplicador y el evaluado.

Para finalizar, los colaboradores expresan que, si es necesario realizar evaluaciones a su desempeño a través de feedback y reuniones presenciales para obtener un mejor desempeño laboral en sus actividades dentro de la organización y tomar las acciones pertinentes hacia la mejora no sólo de la cultura organizacional, sino de los procesos de producción.

13.8 Cuadro comparativo de ventajas y desventajas

Tabla 23.

Cuadro comparativo de ventajas y desventajas de implementar una evaluación del desempeño.

| CUADRO COMPARATIVO | |
|---|--|
| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
| Fomentar la comunicación frecuente y transparente ya que permite involucrar a los colaboradores en todos los niveles organizacionales y sentir que su participación y punto de vista es valorado. | El no aplicar una evaluación del desempeño no proporcionará un formato para el diálogo entre el superior y el subordinado ni la mejora y comprensión de los objetivos o preocupaciones personales. |
| Brindar información completa de las competencias, comportamientos y desempeño del colaborador, así como su desenvolvimiento en el entorno profesional al trabajar con los demás miembros del equipo. | No se podrá ofrecer beneficios para los empleados basados en las competencias y el desempeño. |
| Motivar a una cultura organizacional con un clima más participativo y con orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua. | No existirá esa pieza estratégica la cual permita identificar una correcta cultura organizacional la cual se oriente hacia la mejora continua. |
| Incrementar el autoconocimiento de los colaboradores con lo cual se espera que el evaluado busque mejorar su desempeño y desarrollo profesional al conocer de mejor manera sus fortalezas y áreas de oportunidad. | No se podrá definir trayectorias profesionales ni fomentar promociones internas. |

Nota. La presente tabla muestra las ventajas y desventajas de aplicar una evaluación del desempeño en el Centro de Idiomas Fine Tuned English.

13.9 Matriz

Tabla 24.

Matriz resumen de la propuesta

| PROPUESTA | OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADORES | META | ACTIVIDAD | TIEMPO | MEDIO DE VERIFICACIÓN |
|---|--|---|---|--|--|---|
| Programa de evaluación del desempeño de 360 grados | Elaborar un programa de evaluación de desempeño a través del método de 360°, para conocer el nivel de productividad y rendimiento de los docentes con las funciones académicas encomendadas. | Evaluación. Rendimiento. Productividad. | Un proceso de evaluación del desempeño definido y establecido como forma de evaluación periódica al personal docente de la institución. | Desarrollar un programa de evaluación del desempeño de 360 grados, donde intervenga el jefe inmediato, el estudiante, el compañero de área y el mismo docente, que permita a la institución conocer resultados reales de su rendimiento. | Por cada ciclo académico (quimestral). | Formularios de evaluación en Excel, tablas de resultados, informes finales. |

Nota. La presente tabla muestra un resumen de la propuesta del programa de evaluación 360 grados dirigida a los docentes del centro de Idiomas Fine Tuned English.

14. Propuesta

La propuesta está dirigida al Centro de Idiomas Fine Tuned English y de manera específica al departamento de Talento Humano que ayudará de alguna manera a conocer el nivel de productividad, rendimiento y compromiso de las funciones encargadas de cada uno de los docentes desde diferentes perspectivas.

Se identifican cuatro aspectos relevantes de quienes intervienen en el presente programa: coordinadora de talento humano, estudiantes, compañero de área y una autoevaluación docente.

A continuación, se detalla el paso a paso de cómo realizar el proceso:

14.1 Informe de evaluación del desempeño

Tabla 25.

Informe de evaluación de desempeño

| Datos del Evaluador: | Datos del Evaluado: |
|--|---|
| Nombres completos: Rosa Amada Castillo, Mgs. | Cargo: Docentes |
| Nivel de Instrucción: Cuarto nivel | Nivel de Instrucción: Tercer nivel |
| Cargo: Coordinadora de Talento Humano | Periodo de estancia en la organización: 2-3 años. |
| Departamento: Talento Humano | Periodo de evaluación: 2023 |
| Instrucciones: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Lea detenidamente cada pregunta y responda de forma clara y concisa. • El tiempo para el desarrollo de la evaluación es de una hora. • Esta evaluación consta de un solo intento. | |
| Niveles de evaluación: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Excelente: desempeño que excede las expectativas de las competencias desarrolladas evaluadas – Colaborador es un ente productivo. • Muy bueno: desempeño que cumple las expectativas de las competencias medianamente desarrollada evaluadas – Colaborador tiene el conocimiento de sus funciones. • Bueno: desempeño que cumple parcialmente con las expectativas de las competencias evaluadas – Colaborador necesita capacitación y compromiso. | |

-
- Regular: desempeño que no cumple parcialmente con las expectativas de las competencias no desarrolladas evaluadas – Colaborador no es productivo y necesita un plan de acción y seguimiento inmediato.
 - Deficiente: desempeño bajo a lo esperado.
-
- Factores a calificar: Cada factor posee diferentes alternativas de respuesta y deberá escoger la que más se asemeja a su desempeño.
 - Espacio de comentarios y sugerencias por parte del evaluado.
 - Nota final y comentario objetivo del evaluador.
-

Nota. La presente tabla muestra aspectos relevantes a tener en consideración durante el proceso de la evaluación de desempeño.

14.2 Modelo de Evaluación

Para este programa se ha optado por la aplicación de un modelo de evaluación de desempeño 360 grados, ya que permite recabar información objetiva y precisa con porcentajes reales.

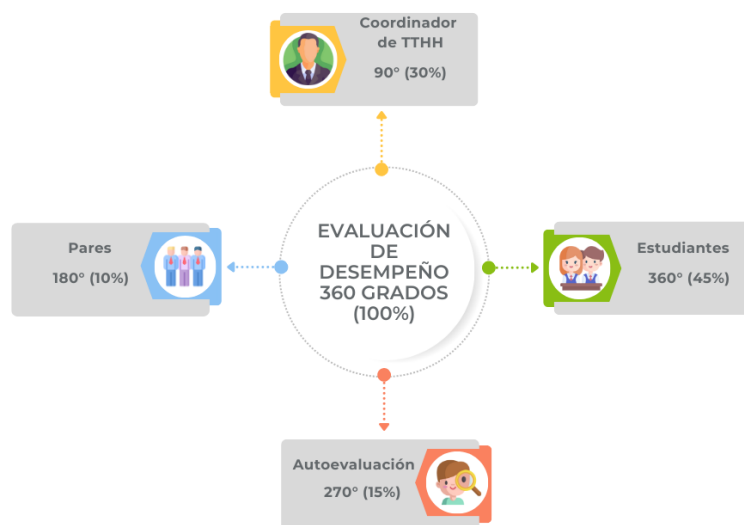
Cada dimensión tendrá un peso, es decir un porcentaje de importancia de la calificación total dentro de la evaluación del programa, es por esto que se ha conjugado el porcentaje para cada uno de los participantes, tanto, como para la coordinadora de talento humano con un peso del 30%, compañero de área con un 10%, la autoevaluación con el 15% y, recayendo con el mayor peso en los estudiantes con un 45% convirtiéndose en el más fundamental por ser quienes pasan en constante interacción con el docente. No se puede colocar los mismos parámetros de calificación a cada una de las dimensiones, por ejemplo, un 25% a cada uno, porque en caso de que existan conflictos o amistades laborales entre los evaluadores y el evaluado los resultados no serán 100% efectivos.

El colaborador que obtuviere una calificación por debajo del 80% va a un plan de mejoras, y si tiene dos evaluaciones de desempeño que estén por debajo del porcentaje antes mencionado podría salir con visto bueno o despedido de la institución. Mientras

que, si su calificación está con un porcentaje mayor al 90% será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Con el fin del mejoramiento y desarrollo del recurso humano dentro de la organización.

Figura 22.

Modelo de evaluación de 360 grados



Nota. La presente figura representa el peso que tiene cada participante en la evaluación 360 grados.

14.2.1 Factores de Medición

14.2.1.1 Coordinadora de TTHH a docente 90° - 30%.

En el siguiente apartado se presentan las diversas competencias con sus características e indicadores bajo las cuales serán evaluados los docentes tomando en consideración los pesos previamente explicados (Véase la figura 22).

Tabla 26.

Competencias e indicadores a evaluar al docente por parte de la coordinadora de TTHH

| Competencias a Evaluar | |
|------------------------|---|
| 1 | Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variantes, estableciendo puntos de control y mecanismos de |

| | | |
|--|---|---|
| Capacidad de Planificación y Organización | | coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. |
| | 2 | Capacidad de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso. |
| | 3 | Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas. |
| | 4 | Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos. |
| Liderazgo | 1 | Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. |
| | 2 | El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado. |
| | 3 | Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. |
| | 4 | El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento. |
| Aprendizaje Continuo | 1 | Se mantiene en constante capacitación acorde a los últimos métodos técnicos, tecnológicos o procesos profesionales. |
| | 2 | Se enfoca en la búsqueda de mejores herramientas de investigación e innovación permitiéndole tener un impacto significativo en la organización y en sus clientes. |
| | 3 | Posee una actitud permanente de aprendizaje y espíritu emprendedor corporativo, lo que le permite explorar e implementar nuevas técnicas de cooperativismo. |
| | 4 | Amplía sus conocimientos más allá de su área inmediata |
| Comunicación | 1 | Informa de manera clara, fluida y eficiente sus ideas para que pueda entender su mensaje e influir en ellos de la manera que mejor convenga a la Institución. |
| | 2 | Manipula el lenguaje y las reglas gramaticales apropiadas al transmitir sus pensamientos en forma oral y escrita |
| | 3 | Adecúa su lenguaje según la terminología, necesidades y características del receptor o con quienes interactúa dentro de la institución. |

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| | 4 | Tiene empatía al escuchar activamente a los demás, comprende cuidadosamente sus opiniones y evita realizar los prejuicios o juicios de valor. |
| Orientación a resultados | 1 | Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos cabalmente. |
| | 2 | Planifica actividades para mejorar la competitividad y la satisfacción de los trabajadores, socios y clientes. |
| | 3 | Apoya y se preocupa por mejorar la calidad y eficiencia de los procesos y servicios corporativos. |
| | 4 | Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos y en base a ello generar propuestas de mejora. |

INDICADORES:

- Puntualidad y asistencia a clases
- Participación en actividades de investigación y difusión
- Participación en actividades de actualización docente

Nota. La presente tabla muestra las competencias e indicadores más importantes a evaluar al docente por parte de la coordinadora de TTHH.

14.2.1.2 Compañeros (pares) 180° – 10%.

Tabla 27.

Competencias e indicadores a evaluar al docente por parte del par

| Competencias a Evaluar | | |
|-------------------------------|---|---|
| Trabajo en equipo | 1 | Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. |
| | 2 | Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. |
| | 3 | Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. |
| | 4 | Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información. |

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| Calidad del trabajo | 1 | La generación de nuevos negocios y oportunidades requiere que su organización tenga un alto grado de flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta. Supervisa y asesora constantemente a su equipo para que se actualice y se desarrolle a la vanguardia de lo que indica el mercado de hoy. |
| | 2 | Amplio y experiencia para promover el desarrollo de prácticas simples y equilibradas. |
| | 3 | Es receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar los procesos de trabajo. Se esfuerza por identificar posibles mejoras y ofrece recomendaciones. |
| | 4 | Puede predecir las necesidades de la organización y producir soluciones prácticas para beneficiar a todos. |
| Comunicación | 1 | Informa de manera clara, fluida y eficiente sus ideas para que pueda entender su mensaje e influir en ellos de la manera que mejor convenga a la Institución. |
| | 2 | Manipula el lenguaje y las reglas gramaticales apropiadas al transmitir sus pensamientos en forma oral y escrita |
| | 3 | Adecúa su lenguaje según la terminología, necesidades y características del receptor o con quienes interactúa dentro de la institución. |
| | 4 | Tiene empatía al escuchar activamente a los demás, comprende cuidadosamente sus opiniones y evita realizar los prejuicios o juicios de valor. |
| Liderazgo | 1 | Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. |
| | 2 | El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado. |
| | 3 | Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. |
| | 4 | El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento. |
| Aprendizaje continuo | 1 | Se mantiene en constante capacitación acorde a los últimos métodos técnicos, tecnológicos o procesos profesionales. |
| | 2 | Se enfoca en la búsqueda de mejores herramientas de investigación e innovación permitiéndole tener un impacto significativo en la organización y en sus clientes. |

| | |
|---|---|
| 3 | Posee una actitud permanente de aprendizaje y espíritu emprendedor corporativo, lo que le permite explorar e implementar nuevas técnicas de cooperativismo. |
| 4 | Amplía sus conocimientos más allá de su área inmediata |

INDICADORES:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Actitud positiva y emprendedora
- Tolerancia
- Comunicación

Nota. La presente tabla muestra las competencias e indicadores más importantes a evaluar al docente por parte del par.

14.2.1.3 Autoevaluación docente 270° - 15%.

Tabla 28.

Competencias e indicadores a evaluarse el mismo docente

| Competencias a Evaluar | |
|-------------------------------|--|
| Comunicación | 1 Informa de manera clara, fluida y eficiente sus ideas para que pueda entender su mensaje e influir en ellos de la manera que mejor convenga a la institución. |
| | 2 Manipula el lenguaje y las reglas gramaticales apropiadas al transmitir sus pensamientos en forma oral y escrita. |
| | 3 Adecúa su lenguaje según la terminología, necesidades y características del receptor o con quienes interactúa dentro de la institución. |
| | 4 Tiene empatía al escuchar activamente a los demás, comprende cuidadosamente sus opiniones y evita realizar los prejuicios o juicios de valor. |
| Liderazgo | 1 Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. |
| | 2 El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado. |

| | | |
|-------------------------------------|---|---|
| | 3 | Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. |
| | 4 | El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento. |
| Trabajo en equipo | 1 | Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. |
| | 2 | Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. |
| | 3 | Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. |
| | 4 | Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información. |
| Orientación a los resultados | 1 | Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos cabalmente. |
| | 2 | Planifica actividades para mejorar la competitividad y la satisfacción de los trabajadores, socios y clientes. |
| | 3 | Apoya y se preocupa por mejorar la calidad y eficiencia de los procesos y servicios corporativos. |
| | 4 | Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos y en base a ello generar propuestas de mejora. |
| Aprendizaje continuo | 1 | Se mantiene en constante capacitación acorde a los últimos métodos técnicos, tecnológicos o procesos profesionales. |
| | 2 | Se enfoca en la búsqueda de mejores herramientas de investigación e innovación permitiéndole tener un impacto significativo en la organización y en sus clientes. |
| | 3 | Posee una actitud permanente de aprendizaje y espíritu emprendedor corporativo, lo que le permite explorar e implementar nuevas técnicas de cooperativismo. |
| | 4 | Amplía sus conocimientos más allá de su área inmediata. |

INDICADORES:

- Puntualidad
- Manejo y dominio de conocimientos
- Habilidad docente en el uso y manejo de las TIC 's

Nota. La presente tabla muestra las competencias e indicadores más importantes a evaluarse el mismo docente.

14.2.1.4 Estudiantes a docentes 360° – 45%.

Tabla 29.

Competencias e indicadores a evaluar al docente por parte del estudiante

| Competencias a Evaluar | |
|-------------------------------|---|
| Aprendizaje continuo | 1 Se mantiene en constante capacitación acorde a los últimos métodos técnicos, tecnológicos o procesos profesionales. |
| | 2 Se enfoca en la búsqueda de mejores herramientas de investigación e innovación permitiéndole tener un impacto significativo en la organización. |
| | 3 Posee una actitud permanente de aprendizaje y espíritu emprendedor corporativo, lo que le permite explorar e implementar nuevas técnicas de cooperativismo. |
| | 4 Amplía sus conocimientos. |
| Comunicación | 1 Informa de manera clara, fluida y eficiente sus ideas para que pueda entender su mensaje e influir en ellos de la manera que mejor convenga a la Institución. |
| | 2 Manipula el lenguaje y las reglas gramaticales apropiadas al transmitir sus pensamientos en forma oral y escrita. |
| | 3 Adecúa su lenguaje según la terminología, necesidades y características del receptor o con quienes interactúa dentro de la institución. |
| | 4 Tiene empatía al escuchar activamente a los demás, comprende cuidadosamente sus opiniones y evita realizar los prejuicios o juicios de valor. |
| Calidad del trabajo | 1 La generación de nuevos negocios y oportunidades requiere que su organización tenga un alto grado de flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta. Supervisa y asesora constantemente a su equipo para que se actualice y se desarrolle a la vanguardia de lo que indica el mercado de hoy. |
| | 2 Amplio y experiencia para promover el desarrollo de prácticas simples y equilibradas. |
| | 3 Es receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar los procesos de trabajo. Se esfuerza por identificar posibles mejoras y ofrece recomendaciones. |

| | | |
|-------------------|---|--|
| | 4 | Puede predecir las necesidades de la organización y producir soluciones prácticas para beneficiar a todos. |
| Asistencia | 1 | Crea estrategias que involucran a sus compañeros a desarrollar la capacidad de autoevaluación de su propio aprendizaje con la finalidad de tomar conciencia del progreso que han conseguido. |
| | 2 | Implementa estrategias para gestionar el avance del aprendizaje por medio de situaciones con relación a la realidad en la que se encuentra la Institución. |
| | 3 | Resuelve con efectividad los problemas que se presentan en la institución, aportando las soluciones pertinentes y haciendo adecuado uso de la información disponible. |
| | 4 | Escucha opiniones y sugerencias de los demás para así poder tomar decisiones en base a lo manifestado con aras a mejorar las capacidades y habilidades y talentos de todos. |
| Liderazgo | 1 | Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. |
| | 2 | El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado. |
| | 3 | Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. |
| | 4 | El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento. |

INDICADORES:

- Puntualidad
- Manejo y dominio de conocimientos
- Habilidad docente en el uso y manejo de las TIC ´s
- Monitorear el plan de aprendizaje
- Criterios de evaluación
- Criterio actitudinal

Nota. La presenta tabla muestra las competencias e indicadores más importantes a evaluar al docente por parte del estudiante.

14.2.2 Resumen de competencias e indicadores

En la siguiente matriz se resumen las competencias e indicadores que utilizaremos para el desarrollo de los formularios de evaluación a ejecutar en la presente evaluación.

Tabla 30.

Resumen de competencias e indicadores a evaluar

| Competencias e indicadores a evaluar | | |
|--|--|--|
| Áreas Evaluadoras | Competencias | Indicadores |
| Coordinador de TTHH 90° | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y organización • Liderazgo • Aprendizaje Continuo • Comunicación • Orientación a los resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad y asistencia a clases • Participación en actividades de investigación y difusión • Participación en actividades de actualización docente |
| Pares 180° | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación • Liderazgo • Calidad trabajo • Aprendizaje continuo | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Toma de decisiones • Actitud positiva y emprendedora • Tolerancia • Comunicación |
| Autoevaluación 270° | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo • Trabajo en quipo • Orientación a los resultados • Aprendizaje continuo | <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Manejo y dominio de conocimientos • Habilidad docente en el uso y manejo de las TIC ´s • Monitorear el plan de aprendizaje • Criterios de evaluación |

| | | |
|-----------------------------------|--|---|
| Estudiantes 360° | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Aprendizaje continuo • Calidad del trabajo • Asistencia • Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Manejo y dominio de conocimientos • Habilidad docente en el uso y manejo de las TIC's • Monitorear el plan de aprendizaje • Criterios de evaluación • Criterio actitudinal |
|-----------------------------------|--|---|

Nota. La presente tabla muestra un resumen de las competencias e indicadores a evaluar en el docente.

14.2.3 Calificación

Las escalas de calificación final para la evaluación del desempeño se sujetarán a lo establecido en la NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Art. 20.

Tabla 31.

Puntajes de la evaluación de desempeño

| Calificación | | |
|---------------------|--|---|
| Escala | Descripción | Porcentaje |
| Excelente | Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas. | Calificación que es igual o superior al 95% |
| Muy bueno | Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas. | Calificación que está comprendida entre el 90% y 94.99% |
| Bueno | Desempeño aceptable, mantiene un nivel de productividad admisible. | Calificación que está comprendida entre el 80% y 89.99% |
| Regular | Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad. | Calificación que está comprendida entre el 70% y 79.99% |
| Deficiente | Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos. | Calificación igual o inferior al 69.99% |

Nota. Esta tabla muestra los parámetros y puntajes de la evaluación del desempeño.

14.2.4 Formatos de evaluación

Es importante mencionar que, cada nivel de este proceso de evaluación conlleva requerimientos específicos que el evaluador deberá responder con total ética y objetividad, puesto que, los resultados permitirán conocer el desarrollo, rendimiento y desempeño óptimo del colaborador evaluado para posibles planes, estrategias y acciones de mejora y retroalimentación oportuna para posibilitar mejores beneficios entre todos los involucrados del Centro de Idiomas Fine Tuned English.

Una vez levantado las competencias, indicadores y parámetros de calificación se procede con el levantamiento del formulario final de evaluación.

14.2.4.1 Evaluación por parte del Coordinador de TTHH (90°).

Figura 23.

Formulario de Evaluación de desempeño

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° | | | | | | |
|---|--|---------------------|---------|-------|-----------|-----------|
|  | | Fecha: _____ | | | | |
| | | Datos del evaluado: | | | | |
| Nombre: | | _____ | | | | |
| Departamento: | | _____ | | | | |
| Cargo: | | _____ | | | | |
| Persona evaluadora: | | _____ | | | | |
| Nombre: | | _____ | | | | |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
| | | Deficiente | Regular | Buena | Muy buena | Excelente |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Capacidad de planificación y organización | | | | | | |
| 1. Prepara las clases, organiza el espacio y ajusta la planificación entorno a las necesidades y a los objetivos de aprendizaje de cada estudiante. | | | | | | |
| 2. Planifica, supervisa y evalúa las prácticas académicas necesarias de acciones extracurriculares. | | | | | | |
| 3. Utiliza estrategias y actividades que potencian el aprendizaje de los estudiantes. | | | | | | |
| 4. Realiza un proceso lógico, ordenado y claro en el trabajo de aula y en otros escenarios. | | | | | | |
| 5. Lleva un registro de actividades y calificaciones académicas cumplidas por los estudiantes y les informa periódicamente sobre su situación. | | | | | | |
| Liderazgo | | | | | | |
| 6. Maneja conflictos que se presentan dentro y fuera del aula de manera adecuada. | | | | | | |
| 7. Orienta y apoya a cada uno de los estudiantes de acuerdo a sus necesidades intelectuales. | | | | | | |
| 8. Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento, brindando retroalimentación a los estudiantes. | | | | | | |
| 9. Inspira y motiva con su ejemplo logrando que los estudiantes cumplan con sus objetivos generales e individuales. | | | | | | |
| 10. Promueve una buena convivencia y clima entre estudiantes. | | | | | | |
| Aprendizaje continuo | | | | | | |
| 11. Continúa actualizándose en las últimas metodologías o tecnologías que favorezcan en su desempeño laboral. | | | | | | |
| 12. Tiene una actitud permanente de aprendizaje y de espíritu investigativo, implementa y administra nuevas prácticas para los estudiantes. | | | | | | |
| 13. Amplia sus conocimientos más allá de su área a la que se dedica como docente. | | | | | | |
| 14. Se capacita constantemente en talleres, cursos, materiales y recursos para convertirse en un profesor más eficiente. | | | | | | |
| 15. Participa en congresos, jornadas o seminarios que organiza la institución sobre docencia académica o innovación docente. | | | | | | |
| Comunicación | | | | | | |
| 16. Se comunica con facilidad hacia los estudiantes, utiliza un lenguaje amplio, fluido y apropiado (escucha, presta atención y dialoga). | | | | | | |
| 17. Analiza e informa a tiempo con los estudiantes los resultados de las evaluaciones y da la retroalimentación correspondiente. | | | | | | |
| 18. Fija canales de comunicación con los otros docentes para establecer estrategias que permitan el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas. | | | | | | |
| 19. Utiliza una comunicación de doble vía con los padres de familia para involucrarlos de manera colaborativa en los procesos de aprendizaje. | | | | | | |
| 20. Establece canales de comunicación asertiva con los directivos, que le permiten comunicar las diversas situaciones que se presentan en el ámbito pedagógico. | | | | | | |
| Orientación a los resultados | | | | | | |
| 21. Los contenidos seleccionados por el docente corresponden al nivel de formación del estudiante y son tratados con profundidad en ayuda a la filosofía empresarial. | | | | | | |
| 22. Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización, y el aprendizaje óptimo de cada estudiante. | | | | | | |
| 23. Asegura a través de procesos permanentes de que los estudiantes logren los aprendizajes previstos orientados a la mejora continua de la empresa. | | | | | | |
| 24. Ofrece una enseñanza de calidad con las metodologías adecuadas encaminadas a las ofertas educativas que brinda la institución académica. | | | | | | |
| 25. Define estrategias y herramientas que logran evidenciar si se logró un aprendizaje significativo en cada estudiante. | | | | | | |
| FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD | | | | | | |
| Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado | | | | | | |
| FORTALEZAS | | _____ | | | | |
| ÁREAS DE OPORTUNIDAD | | _____ | | | | |
| ¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal? | | | | | | |
| _____ | | | | | | |



Nota. Esta figura muestra el formulario para evaluar al docente por parte del coordinador de TTHH.

14.2.4.2 Evaluación por parte de los compañeros (pares 180°).

Figura 24.

Formulario de Evaluación de desempeño

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° | | | | | | |
|---|---|--------------|---------|-------|-----------|-----------|
|  | | Fecha: _____ | | | | |
| Datos del evaluado: | | | | | | |
| Nombre: | | | | | | |
| Departamento: | | | | | | |
| Cargo: | | | | | | |
| Persona evaluadora: | | | | | | |
| Nombre: | | | | | | |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
| | | Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Trabajo en equipo | | | | | | |
| 1 | Alienta y promueve el espíritu de equipo en toda la organización. | | | | | |
| 2 | Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus compañeros, no importa el área a que pertenezcan. | | | | | |
| 3 | Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el | | | | | |
| 4 | Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo a fin de añadir valor a los resultados grupales obtenidos. | | | | | |
| 5 | Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. | | | | | |
| Comunicación | | | | | | |
| 6 | Se comunica con facilidad hacia los estudiantes, utiliza un lenguaje amplio, fluido y apropiado (escucha, presta atención y dialoga). | | | | | |
| 7 | Comunica y analiza a tiempo con los estudiantes los resultados de las evaluaciones y da la retroalimentación correspondiente. | | | | | |
| 8 | Fija canales de comunicación con los otros docentes para establecer estrategias que permitan el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas. | | | | | |
| 9 | Establece una comunicación de doble vía con los padres de familia para involucrarlos de manera colaborativa en los procesos de aprendizaje. | | | | | |
| 10 | Establece canales de comunicación asertiva con los directivos, que le permiten comunicar las diversas situaciones que se presentan en el ámbito pedagógico. | | | | | |
| Liderazgo | | | | | | |
| 11 | Maneja conflictos que se presentan dentro y fuera del aula de manera adecuada. | | | | | |
| 12 | Orienta y apoya a cada uno de los estudiantes de acuerdo a sus necesidades intelectuales. | | | | | |
| 13 | Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento, brindando retroalimentación a los estudiantes. | | | | | |
| 14 | Inspira y motiva con su ejemplo logrando que los estudiantes cumplan con sus objetivos generales e individuales. | | | | | |
| 15 | Promueve una buena convivencia y clima laboral. | | | | | |
| Calidad de trabajo | | | | | | |
| 16 | Elabora material didáctico para lograr y fortalecer el aprendizaje en los estudiantes. | | | | | |
| 17 | Demuestra responsabilidad en su docencia. | | | | | |
| 18 | Es cuidadoso en su presentación personal dentro y fuera de la institución. | | | | | |
| 19 | Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos que benefician el aprendizaje de los estudiantes. | | | | | |
| 20 | Demuestra dominio en su área y comparte su conocimiento con los estudiantes. | | | | | |
| Aprendizaje continuo | | | | | | |
| 21 | Continuamente se actualiza en las últimas metodologías o tecnologías que favorezcan en su desempeño laboral. | | | | | |
| 22 | Tiene una actitud permanente de aprendizaje y de espíritu investigativo, implementa y administra nuevas prácticas para los estudiantes. | | | | | |
| 23 | Amplia sus conocimientos más allá de su área a la que se dedica como docente. | | | | | |
| 22 | Se capacita constantemente en talleres, cursos, materiales y recursos para convertirse en un profesor más eficiente. | | | | | |
| 23 | Participa en congresos, jornadas o seminarios que organiza la institución sobre docencia académica o innovación docente. | | | | | |
| FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD | | | | | | |
| Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado | | | | | | |
| FORTALEZAS | | | | | | |
| ÁREAS DE OPORTUNIDAD | | | | | | |
| ¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal? | | | | | | |



Nota. Esta figura muestra el formulario para evaluar al docente por parte del Par.

14.2.4.3 Autoevaluación (270°).

Figura 25.

Formulario de Evaluación de desempeño

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° | | | | | | |
|--|--|--------------|---------|-------|-----------|-----------|
|  FINE-TUNED ENGLISH | | Fecha: _____ | | | | |
| Datos del evaluado: | | | | | | |
| Nombre: | | | | | | |
| Departamento: | | | | | | |
| Cargo: | | | | | | |
| Persona evaluadora: | | | | | | |
| Nombre: | | | | | | |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
| | | Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Comunicación | | | | | | |
| 1 | Se comunica con facilidad hacia los estudiantes. Utiliza un lenguaje amplio, fluido y apropiado (escucha, presta atención y dialoga). | | | | | |
| 2 | Analiza e informa a tiempo con los estudiantes los resultados de las evaluaciones y da la retroalimentación correspondiente. | | | | | |
| 3 | Fija canales de comunicación con los otros docentes para establecer estrategias que permitan el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas. | | | | | |
| 4 | Utiliza una comunicación de doble vía con los padres de familia para involucrarlos de manera colaborativa en los procesos de aprendizaje. | | | | | |
| 5 | Establece canales de comunicación asertiva con los directivos, que le permiten comunicar las diversas situaciones que se presentan en el ámbito pedagógico. | | | | | |
| Liderazgo | | | | | | |
| 6 | Maneja conflictos que se presentan dentro y fuera del aula de manera adecuada. | | | | | |
| 7 | Orienta y apoya a cada uno de los estudiantes de acuerdo a sus necesidades intelectuales. | | | | | |
| 8 | Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento, brindando retroalimentación a los estudiantes. | | | | | |
| 9 | Inspira y motiva con su ejemplo logrando que los estudiantes cumplan con sus objetivos generales e individuales. | | | | | |
| 10 | Promueve una buena convivencia y clima entre estudiantes. | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | | | |
| 11 | Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización. | | | | | |
| 12 | Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares, no importa el área a que pertenezcan. | | | | | |
| 13 | Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias. | | | | | |
| 14 | Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo a fin de añadir valor a los resultados grupales obtenidos. | | | | | |
| 15 | Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. | | | | | |
| Orientación a los resultados | | | | | | |
| 16 | Los contenidos seleccionados corresponden al nivel de formación del estudiante y son tratados con profundidad en ayuda a la filosofía empresarial. | | | | | |
| 17 | Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización, y el aprendizaje óptimo de cada estudiante. | | | | | |
| 18 | Asegura a través de procesos permanentes de que los estudiantes logren los aprendizajes previstos orientados a la mejora continua de la empresa. | | | | | |
| 19 | Ofrece una enseñanza de calidad con las metodologías adecuadas encaminadas a las ofertas educativas que brinda la institución académica. | | | | | |
| 20 | Define estrategias y herramientas que logran evidenciar si se logró un aprendizaje significativo en cada estudiante. | | | | | |
| Aprendizaje continuo | | | | | | |
| 21 | Continuamente se actualiza en las últimas metodologías o tecnologías que favorezcan en su desempeño laboral. | | | | | |
| 22 | Tiene una actitud permanente de aprendizaje y de espíritu investigativo, implementa y administra nuevas prácticas para los estudiantes. | | | | | |
| 23 | Amplia sus conocimientos más allá de su área a la que se dedica como docente. Se capacita constantemente en talleres, cursos, materiales y recursos para convertirse en un profesor más eficiente. | | | | | |
| 24 | Participa en congresos, jornadas o seminarios que organiza la institución sobre docencia académica o innovación docente. | | | | | |
| FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD | | | | | | |
| Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado | | | | | | |
| FORTALEZAS | | | | | | |
| ÁREAS DE OPORTUNIDAD | | | | | | |
| ¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal? | | | | | | |
| | | | | | | |



Nota. Esta figura muestra el formulario para su autoevaluación docente.

14.2.4.4 Evaluación por parte de los estudiantes (360°).

Figura 26.

Formulario de Evaluación de desempeño

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° | | | | | | |
|---|--|--------------|---------|-------|-----------|-----------|
|  | | Fecha: _____ | | | | |
| Datos del evaluado: | | | | | | |
| Nombre: | | _____ | | | | |
| Departamento: | | _____ | | | | |
| Cargo: | | _____ | | | | |
| Persona evaluadora: | | | | | | |
| Nombre: | | _____ | | | | |
| COMPETENCIAS A EVALUAR | | CALIFICACIÓN | | | | |
| | | Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Comunicación | | | | | | |
| 1 Se comunica con facilidad hacia los estudiantes, utiliza un lenguaje amplio, fluido y apropiado (dialoga, presta atención y escucha). | | | | | | |
| 2 Revisa tareas, actividades, evaluaciones y devuelve oportunamente a los estudiantes con observaciones y recomendaciones. | | | | | | |
| 3 Comunica y analiza a tiempo con los estudiantes los resultados de las evaluaciones y da la retroalimentación correspondiente. | | | | | | |
| 4 Utiliza herramientas de la comunicación (Whatsapp, e-mail) como un medio que facilite el aprendizaje de los estudiantes. | | | | | | |
| 5 Dialoga y tiene en cuenta la opinión de sus alumnos/as a la hora de decidir cuestiones relacionadas con la clase y asignatura. | | | | | | |
| Aprendizaje continuo | | | | | | |
| 6 Continúa se actualiza en las últimas metodologías o tecnologías que favorezcan en su desempeño laboral. | | | | | | |
| 7 Tiene una actitud permanente de aprendizaje y de espíritu investigativo, implementa y administra nuevas prácticas para los estudiantes. | | | | | | |
| 8 Amplía sus conocimientos más allá de su área a la que se dedica como docente. | | | | | | |
| 9 Se capacita constantemente en talleres, cursos, materiales y recursos para convertirse en un profesor más eficiente. | | | | | | |
| 10 Participa en congresos, jornadas o seminarios que organiza la institución sobre docencia académica o innovación docente. | | | | | | |
| Calidad de trabajo | | | | | | |
| 11 Elabora material didáctico para lograr y fortalecer el aprendizaje en los estudiantes. | | | | | | |
| 12 Demuestra responsabilidad en su docencia. | | | | | | |
| 13 Es cuidadoso en su presentación personal dentro y fuera de la institución. | | | | | | |
| 14 Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos que beneficien el aprendizaje de los estudiantes. | | | | | | |
| 15 Demuestra dominio en su área y comparte su conocimiento con los estudiantes. | | | | | | |
| Asistencia | | | | | | |
| 16 Asiste normalmente a clase y si falta lo justifica. | | | | | | |
| 17 Acude con normalidad a impartir las clases. | | | | | | |
| 18 Cumple con responsabilidad los horarios y calendarios de trabajo establecidos institucionalmente. | | | | | | |
| 19 Asiste puntualmente a las sesiones y actividades programadas por la institución. | | | | | | |
| 20 Entrega a tiempo y con calidad los informes que evidencian su gestión docente. | | | | | | |
| Liderazgo | | | | | | |
| 21 Maneja conflictos que se presentan dentro y fuera del aula de manera adecuada. | | | | | | |
| 22 Orienta y apoya a cada uno de los estudiantes de acuerdo a sus necesidades intelectuales. | | | | | | |
| 23 Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento, brindando retroalimentación a los estudiantes. | | | | | | |
| 24 Inspira y motiva con su ejemplo logrando que los estudiantes cumplan con sus objetivos generales e individuales. | | | | | | |
| 25 Promueve una buena convivencia y clima entre estudiantes. | | | | | | |
| FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD | | | | | | |
| Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado | | | | | | |
| FORTALEZAS | | | | | | |
| ÁREAS DE OPORTUNIDAD | | | | | | |
| ¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal? | | | | | | |
| | | | | | | |



Nota. Esta figura muestra el formulario para evaluar al docente por parte del estudiante.

Para evaluar se debe tomar en consideración lo siguiente:

- Las personas que participarán directamente en esta evaluación son los Docentes.
- Debe estar ejerciendo su cargo dentro de la institución como mínimo un periodo académico (5 meses).

14.2.5 Evaluación e informes

Después de realizar la evaluación, se procede a analizar los resultados de cada uno de los desempeños del grupo, para ello, se realiza una matriz donde se mostrarán los mejores puntajes del mayor al menor.

Tabla 32.

Resultados de evaluación del desempeño

| Resultados de la Evaluación del Desempeño: enero 2023 - diciembre 2023 | | | | |
|---|--------------------------------|--------------------------------|------------------|---------------------|
| Nro. | Nombre/Apellidos | Evaluador | Resultado | Equivalencia |
| 1 | María Fernanda Alverca Vicente | Mgs. Rosa Amada Castillo | 10 | Sobresaliente |
| 2 | Paola Karina Ambuludi Pardo | Lusmary Karim Curvelo Alvarado | 9 | Sobresaliente |
| 3 | Karen Gabriela Pardo Ordoñez | Ashley Jhuliet Rueda Torres | 9 | Sobresaliente |
| 4 | Ana Karen Robles Juarez | Ana Karen Robles Juarez | 10 | Sobresaliente |
| Promedio General | | | | Sobresaliente |

Nota. La presente tabla presenta datos ingresados dentro de la valoración los cuales son ficticios, es un modelo de cómo se debe llenar la tabla de evaluación.

Así mismo, después de realizar la evaluación, se procede a realizar un matriz comparativa con evaluaciones anteriores para comprobar el nivel de mejoramiento del colaborador en su puesto de trabajo.

Tabla 33.

Comparación de resultados de la evaluación del desempeño

| Comparación de resultados de Evaluación del Desempeño | |
|--|--|
|--|--|

| Nro. | Colaborador | 2022 | Equivalencia | 2023 | Equivalencia | Variación |
|------|-----------------------------------|------|---------------|------|---------------|-----------|
| 1 | María Fernanda Alverca Vicente | 8 | Satisfactorio | 9 | Excelente | 1 |
| 2 | Paola Karina Ambuludi Pardo | 9 | Excelente | 10 | Satisfactorio | 1 |
| 3 | Karen Gabriela Pardo Ordoñez | 7 | Satisfactorio | 9 | Excelente | 2 |
| 4 | Ana Karen Robles Juarez | 9 | Excelente | 9.5 | Excelente | 0.5 |

Nota. Esta tabla muestra la comparación de resultados de la evaluación, como también los datos ingresados dentro de esta tabla de valoración son ficticios, solo es un modelo de cómo se debe llenar la tabla comparativa.

Terminado el proceso de evaluación de desempeño se procede a contrastar y hacer mención a los mejores evaluados, resaltando su compromiso y excelente labor diaria en beneficio del desarrollo institucional y organizacional.

Tabla 34.

Menciones a los mejores evaluados

| Menciones a los mejores evaluados | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------|--------------|---------|---------------------------|
| Nro. | Colaborador | Resultado | Equivalencia | Cargo | Departamento |
| 1 | Ana Karen Robles Juarez | 9.5 | Excelente | Docente | Departamento académico |
| 2 | María Fernanda Alverca Vicente | 9 | Excelente | Docente | Departamento académico |
| 3 | Paola Karina Ambuludi Pardo | 9 | Excelente | Docente | Departamento académico |

Nota. Esta tabla muestra los mejores resultados de la evaluación, como también los datos ingresados dentro de esta tabla son ficticios.

Finalmente, con este proceso de evaluación del desempeño, se presentan las calificaciones de forma individual para que el colaborador pueda conocer sus falencias y presentar alternativas de mejoras para la próxima evaluación (2024) y, de esa forma,

salir de la lista roja con el fin de contribuir a las mejoras de las condiciones personales y corporativas.

Tabla 35.

Plan de mejoras individual

| Plan de mejoras individual – Evaluación del Desempeño | | |
|--|-----------------------------------|-----------------------------|
| Nombres: | Paola Karina Ambuludi Pardo | |
| Cargo: | Docente | |
| Departamento: | Académico | |
| Jefe Superior: | Mgs. Rosa Amada Castillo | |
| Calificación: | 2022 | 2023 |
| Puntaje: | 9 | 10 |
| Equivalencia: | Excelente | Excelente |
| Competencias a mejorar | | |
| -Comunicación | | |
| -Liderazgo | | |
| -Orientación a los Resultados | | |
| Plan de Mejoras | | |
| Implementar una aplicación tecnológica el cual funcione como medio de comunicación y retroalimentación de las inducciones. | | |
| Ejecutar actividades de Team Building. | | |
| Comentarios de evaluadores | | |
| El desempeño docente es un factor que se asocia de manera directa a la calidad de la educación, por lo tanto, considero que puede alcanzar mejorías debido a que el docente desarrolla día a día destrezas, habilidades que se verán reflejadas en el aprendizaje continuo de sus estudiantes. | | |
| Áreas a capacitar: Departamento académico. | | |
| Rosa Amada Castillo, Mgs. | Lusmary Karim Curvelo Alvarado | Paola Karina Ambuludi Pardo |
| Directora de Talento Humano | Evaluador | Evaluado |

Nota. Esta tabla muestra las competencias mejorar para las próximas evaluaciones.

14.2.6 Socialización de resultados

A continuación, se presenta la técnica del feedback como estrategia para poder socializar con autoridades y colaboradores los resultados obtenidos en el presente programa de evaluación 360 grados.

El evaluador convocará a una reunión de trabajo presencial con todas las partes implicadas, en el cual de una manera efectiva y oportuna dará a conocer todos los resultados obtenidos de la evaluación. De los cuales se indicará la forma y pautas de cómo crear planes de acción, retroalimentación, planes de mejora y procesos de capacitación para aquellos candidatos que muestren aspectos de desempeño con un nivel inferior y para aquellos que reflejen calificaciones superiores bonificarlos, incentivarlos, promoverlos, darles reconocimientos. etc.

De esta manera la retroalimentación o feedback se convierte en una herramienta fundamental de apoyo para buscar la motivación y contribuir a la superación del docente y así mejorar su rendimiento e impacto dentro de la organización.

El departamento de recursos humanos en conjunto con el jefe inmediato, debe dar un seguimiento constante para que se cumpla con la corrección de las falencias detectadas.

14.2.7 Cronograma de aplicación

Tabla 36.

Cronograma de aplicación

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2023 – PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|---|
| ACTIVIDADES | RESPONSABLE | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Definir los parámetros de calificación por cada ámbito que intervenga en esta evaluación | Coordinador de TTHH | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de instrumentos de medición | Coordinador de TTHH | | | | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución del proceso de evaluación | Coordinador de TTHH | | | | | | | X | X | X | | | | | | | | | | | | |
| Tabulación de datos | Coordinador de TTHH | | | | | | | | | | | X | X | X | | | | | | | | |
| Elaboración de informes y calificaciones | Coordinador de TTHH | | | | | | | | | | | | | X | X | X | | | | | | |
| Socialización de resultados | Coordinador de TTHH | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| Planes de mejora y retroalimentación | Coordinador de TTHH | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X |

Nota. Cronograma de actividades para la aplicación de la evaluación de desempeño en el Centro de idiomas Fine Tuned English.

14.2.8 Presupuesto

Los costos que se presentan al realizar y ejecutar el presente proceso de evaluación de desempeño se derivan sólo si la institución no cuenta con un experto para realizar este proceso en el departamento de recursos humanos y se tendría que contratar a un profesional en el tema de fuentes externas, dado que, para la implementación del programa de evaluación del desempeño es cada periodo académico (5 meses). Como se pudo observar al iniciar esta propuesta, se optó por utilizar herramientas gratuitas como los formularios de Google, lo que implica que la empresa no incurrirá en costos adicionales para su realización.

Tabla 37.

Costo del proceso

| Costos de un profesional externo | | | |
|---|--------------|------------------------|--------------------|
| Rubro | Meses | Salario mensual | Costo total |
| Profesional externo | 5 | 870,00 | 4350,00 |
| Total | | | 4350,00 |

Nota. La presente tabla presenta el costo mensual de contratación de un personal externo basado en la nómina de salarios otorgados por la institución.

14.2.9 Resultados esperados

La estrategia presentada tendrá como objetivo principal que el personal docente analice e identifique las necesidades en su desempeño y de esta manera implemente nuevos conocimientos autónomos para la superación de las competencias genéricas y específicas, y fortalecer la toma de decisiones en cuanto a sus debilidades en su práctica docente, y de esta manera administre su autodesarrollo, que sea su propio autor y a partir de ahí actuar en esa dirección.

Los resultados esperados constituyen una oportunidad para que los empleados evalúen su rendimiento y autoanalicen sus fortalezas y debilidades a través de la adquisición de habilidades personales en el trabajo que permitan desarrollar relaciones interpersonales saludables.

Permitirá que el jefe de recursos humanos logre identificar las falencias de los empleados evaluados y establecer procesos y canales de retroalimentación constante que permita actuar a tiempo para corregir y mejorar situaciones dentro del Centro de Idiomas Fine Tuned English.

Se espera que todos los actores involucrados estén comprometidos tanto con las labores del cargo que cada colaborador cumpla, como con el desarrollo de la propia organización, en el cual determinar la capacidad que tiene un individuo de trabajar en equipo de manera satisfactoria.

14.2.10 Contraportada



FINE-TUNED ENGLISH



15. Medio de socialización

La socialización y entrega de resultados de nuestro proyecto de investigación denominado “PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CENTRO DE IDIOMAS FINE TUNED ENGLISH DEL CANTÓN LOJA PARA EL AÑO 2023” se llevó a cabo de manera In situ con la presencia de la gerente general Ing. María Cristina Herrera, en las instalaciones del establecimiento de la ciudad de Loja el día viernes 31 de marzo de 2023, a las 09h00.

15.1 Material visual utilizado

Figura 27.

Material visual



Nota. La presente figura representa el material visual utilizado para la socialización y entrega de resultados del proyecto de investigación.

Figura 28.

Material visual



Nota. La presente figura representa el material visual utilizado para la socialización y entrega de resultados del proyecto de investigación.

Figura 29.

Material visual



Nota. La presente figura representa el material visual utilizado para la socialización y entrega de resultados del proyecto de investigación.

Figura 30.

Material visual



Nota. La presente figura representa el material visual utilizado para la socialización y entrega de resultados del proyecto de investigación.

15.2 Entrega de resultados

Figura 31.

Brochure




Nota. La presente figura representa el brochure en el que fue entregada la propuesta a la empresa.

Figura 32.

Brochure

MINISTERIO EDUCACION SUDAMERICANO
TALENTO HUMANO
Evaluación por parte del Coordinador de TTH (90°)
 Formulario de Evaluación de desempeño

A continuación se presenta el formulario online como alternativa de evaluación para el departamento de Talento Humano.



| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° | |
|---|--------------|
| FINE-TUNED ENGLISH | |
| Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento: _____ | |
| CONTRIBUCIÓN DE LA EVALUACIÓN | |
| Indicador | Calificación |
| 1. El evaluado cumple con los requisitos mínimos de formación académica y experiencia profesional para el cargo que ocupa. | |
| 2. El evaluado cumple con los requisitos mínimos de formación académica y experiencia profesional para el cargo que ocupa. | |
| 3. El evaluado cumple con los requisitos mínimos de formación académica y experiencia profesional para el cargo que ocupa. | |
| 4. El evaluado cumple con los requisitos mínimos de formación académica y experiencia profesional para el cargo que ocupa. | |
| 5. El evaluado cumple con los requisitos mínimos de formación académica y experiencia profesional para el cargo que ocupa. | |
| 6. El evaluado cumple con los requisitos mínimos de formación académica y experiencia profesional para el cargo que ocupa. | |
| 7. El evaluado cumple con los requisitos mínimos de formación académica y experiencia profesional para el cargo que ocupa. | |
| 8. El evaluado cumple con los requisitos mínimos de formación académica y experiencia profesional para el cargo que ocupa. | |
| 9. El evaluado cumple con los requisitos mínimos de formación académica y experiencia profesional para el cargo que ocupa. | |
| 10. El evaluado cumple con los requisitos mínimos de formación académica y experiencia profesional para el cargo que ocupa. | |

MINISTERIO EDUCACION SUDAMERICANO
TALENTO HUMANO
 20


Nota. La presente figura representa el brochure en el que fue entregada la propuesta a la empresa.

Figura 33.

Brochure


Evaluación por parte de los compañeros (pares 180°)
Formulario de Evaluación de desempeño

A continuación, se presenta el formulario on-line como alternativa de evaluación para el departamento de Talento Humano.



BOGOTÁ
 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE SERVIDORES PÚBLICOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°




Nombre: _____
 Cargo: _____
 Fecha: _____

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN | | | | |
|---|--------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Habilidades de comunicación 1.1. Escucha activa y empática. 1.2. Manejo de conflictos. 1.3. Manejo de reuniones. 1.4. Manejo de la comunicación escrita. 1.5. Manejo de la comunicación oral. 1.6. Manejo de la comunicación en grupo. 1.7. Manejo de la comunicación en redes sociales. 1.8. Manejo de la comunicación en videoconferencias. 1.9. Manejo de la comunicación en plataformas de gestión de proyectos. 1.10. Manejo de la comunicación en plataformas de gestión de recursos humanos. | | | | | |
| 2. Habilidades de liderazgo 2.1. Liderazgo por ejemplo. 2.2. Liderazgo por influencia. 2.3. Liderazgo por inspiración. 2.4. Liderazgo por motivación. 2.5. Liderazgo por cohesión. 2.6. Liderazgo por cohesión. 2.7. Liderazgo por cohesión. 2.8. Liderazgo por cohesión. 2.9. Liderazgo por cohesión. 2.10. Liderazgo por cohesión. | | | | | |
| 3. Habilidades de gestión de recursos humanos 3.1. Selección de personal. 3.2. Evaluación de desempeño. 3.3. Desarrollo de personal. 3.4. Gestión de talento humano. 3.5. Gestión de talento humano. 3.6. Gestión de talento humano. 3.7. Gestión de talento humano. 3.8. Gestión de talento humano. 3.9. Gestión de talento humano. 3.10. Gestión de talento humano. | | | | | |
| 4. Habilidades de gestión de proyectos 4.1. Definición de objetivos. 4.2. Definición de alcance. 4.3. Definición de tiempo. 4.4. Definición de costo. 4.5. Definición de calidad. 4.6. Definición de riesgo. 4.7. Definición de comunicación. 4.8. Definición de recursos. 4.9. Definición de stakeholders. 4.10. Definición de cierre. | | | | | |
| 5. Habilidades de gestión de operaciones 5.1. Gestión de procesos. 5.2. Gestión de procesos. 5.3. Gestión de procesos. 5.4. Gestión de procesos. 5.5. Gestión de procesos. 5.6. Gestión de procesos. 5.7. Gestión de procesos. 5.8. Gestión de procesos. 5.9. Gestión de procesos. 5.10. Gestión de procesos. | | | | | |
| 6. Habilidades de gestión de tecnología 6.1. Gestión de tecnología. 6.2. Gestión de tecnología. 6.3. Gestión de tecnología. 6.4. Gestión de tecnología. 6.5. Gestión de tecnología. 6.6. Gestión de tecnología. 6.7. Gestión de tecnología. 6.8. Gestión de tecnología. 6.9. Gestión de tecnología. 6.10. Gestión de tecnología. | | | | | |

Observaciones:

Área de comentarios:




Nota. La presente figura representa el brochure en el que fue entregada la propuesta a la empresa.

Figura 34.

Brochure


Autoevaluación (270°)
Formulario de Evaluación de desempeño

A continuación, se presenta el formulario on-line como alternativa de evaluación para el departamento de Talento Humano.



BOGOTÁ
 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE SERVIDORES PÚBLICOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°




Nombre: _____
 Cargo: _____
 Fecha: _____

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CALIFICACIÓN | | | | |
|---|--------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Habilidades de comunicación 1.1. Escucha activa y empática. 1.2. Manejo de conflictos. 1.3. Manejo de reuniones. 1.4. Manejo de la comunicación escrita. 1.5. Manejo de la comunicación oral. 1.6. Manejo de la comunicación en grupo. 1.7. Manejo de la comunicación en redes sociales. 1.8. Manejo de la comunicación en videoconferencias. 1.9. Manejo de la comunicación en plataformas de gestión de proyectos. 1.10. Manejo de la comunicación en plataformas de gestión de recursos humanos. | | | | | |
| 2. Habilidades de liderazgo 2.1. Liderazgo por ejemplo. 2.2. Liderazgo por influencia. 2.3. Liderazgo por inspiración. 2.4. Liderazgo por motivación. 2.5. Liderazgo por cohesión. 2.6. Liderazgo por cohesión. 2.7. Liderazgo por cohesión. 2.8. Liderazgo por cohesión. 2.9. Liderazgo por cohesión. 2.10. Liderazgo por cohesión. | | | | | |
| 3. Habilidades de gestión de recursos humanos 3.1. Selección de personal. 3.2. Evaluación de desempeño. 3.3. Desarrollo de personal. 3.4. Gestión de talento humano. 3.5. Gestión de talento humano. 3.6. Gestión de talento humano. 3.7. Gestión de talento humano. 3.8. Gestión de talento humano. 3.9. Gestión de talento humano. 3.10. Gestión de talento humano. | | | | | |
| 4. Habilidades de gestión de proyectos 4.1. Definición de objetivos. 4.2. Definición de alcance. 4.3. Definición de tiempo. 4.4. Definición de costo. 4.5. Definición de calidad. 4.6. Definición de riesgo. 4.7. Definición de comunicación. 4.8. Definición de recursos. 4.9. Definición de stakeholders. 4.10. Definición de cierre. | | | | | |
| 5. Habilidades de gestión de operaciones 5.1. Gestión de procesos. 5.2. Gestión de procesos. 5.3. Gestión de procesos. 5.4. Gestión de procesos. 5.5. Gestión de procesos. 5.6. Gestión de procesos. 5.7. Gestión de procesos. 5.8. Gestión de procesos. 5.9. Gestión de procesos. 5.10. Gestión de procesos. | | | | | |
| 6. Habilidades de gestión de tecnología 6.1. Gestión de tecnología. 6.2. Gestión de tecnología. 6.3. Gestión de tecnología. 6.4. Gestión de tecnología. 6.5. Gestión de tecnología. 6.6. Gestión de tecnología. 6.7. Gestión de tecnología. 6.8. Gestión de tecnología. 6.9. Gestión de tecnología. 6.10. Gestión de tecnología. | | | | | |

Observaciones:

Área de comentarios:




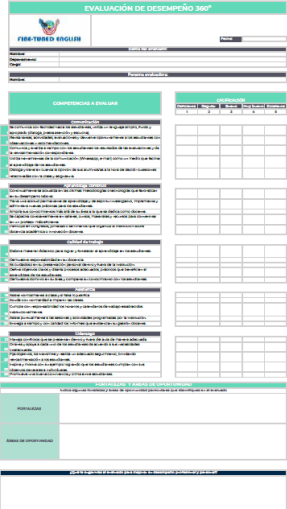
Nota. La presente figura representa el brochure en el que fue entregada la propuesta a la empresa.

Figura 35.

Brochure

Evaluación por parte de los estudiantes (360°)
Formulario de Evaluación de desempeño

A continuación se presenta el formulario online como alternativa de evaluación para el departamento de Talento Humano.

Para evaluar se debe tomar en consideración lo siguiente:

- Las personas que participarán directamente en esta evaluación son los Docentes.
- Debe estar ejerciendo su cargo dentro de la institución como mínimo un periodo académico³ (5 meses).

Nota. La presente figura representa el brochure en el que fue entregada la propuesta a la empresa.

Figura 36.

Brochure



Nota. La presente figura representa el brochure en el que fue entregada la propuesta a la empresa.

16. Conclusiones

- A través de una exhaustiva investigación basada en diversas fuentes, se ha recopilado información relevante sobre los temas que el personal del Centro de Idiomas Fine Tuned English debe conocer para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva. Esta recopilación se realiza con el objetivo de asegurar que los profesionales de la institución sean capaces de generar resultados óptimos a nivel organizacional.
- Durante el proceso de investigación, se utilizaron técnicas de encuesta y entrevista para obtener información relevante. Los resultados obtenidos indicaron que el Centro de Idiomas Fine Tuned English no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, lo cual se identificó como una necesidad importante.
- El programa de evaluación 360° propuesto para el Fine Tuned English tiene múltiples ventajas, incluida una visión completa del desempeño, mejora del desempeño, motivación y compromiso, desarrollo profesional, equidad y objetividad, y mejora de la calidad educativa. Implementar este programa contribuirá a fortalecer la labor docente y elevar la calidad educativa de la institución.
- Es fundamental que el encargado de Talento Humano realice una comunicación personalizada y efectiva del modelo de evaluación de desempeño 360° a los docentes del Fine Tuned English, con un enfoque en los beneficios y la mejora del desarrollo profesional. Se debe asegurar la claridad en el proceso, incluyendo plazos, los pasos a seguir y los criterios de

evaluación, manteniendo la confidencialidad de la información obtenida. Además, se debe fomentar la escucha activa, brindando espacios para la retroalimentación y promoviendo un diálogo abierto y transparente. La comunicación debe ser constante a lo largo del proceso, manteniendo a los docentes informados sobre el avance de la evaluación.

17. Recomendaciones

- Se recomienda emplear la metodología de recopilación documental, la cual se erige como un valioso instrumento de investigación de carácter general que tiene como objetivo la obtención de datos e información a partir de fuentes documentales, con el fin de su utilización dentro de los parámetros de una investigación específica. En ese sentido, resulta fundamental la búsqueda de información actualizada durante el desarrollo de una investigación, pues ello implica la consideración de teorías recientes y propias, contribuyendo así a mejorar la calidad de proyectos futuros.
- En el marco del proceso de investigación llevado a cabo, se recurrió a técnicas de encuesta y entrevista con el propósito de obtener información pertinente. Los resultados obtenidos proyectaron que el Centro de Idiomas Fine Tuned English carece de un sistema de evaluación de desempeño, lo cual se identificó como una necesidad de gran trascendencia. En tal sentido, se recomienda que se proceda a la implementación de un sistema de evaluación de desempeño que permita medir el rendimiento docente cada periodo académico, otorgándose la posibilidad de adaptar las competencias objeto de evaluación en función de las nuevas necesidades que la organización requiera.
- Se sugiere la implementación del programa de evaluación 360° propuesto para la institución, ya que presenta múltiples ventajas, entre las que se destaca la posibilidad de obtener una visión integral del desempeño docente, mejorando la calidad educativa y fomentando la motivación y compromiso

de los docentes, así como su desarrollo profesional. Además, el programa garantiza la objetividad y equidad en el proceso evaluativo, lo que se traduce en una mejora de la calidad educativa en la institución. En definitiva, la implementación de este programa contribuirá significativamente al fortalecimiento de la labor docente y al mejoramiento de la calidad educativa del Centro de Idiomas Fine Tuned English.

- Se plantea enfáticamente que el encargado de Talento Humano realice una comunicación personalizada y efectiva del modelo de evaluación de desempeño 360° a los docentes del Fine Tuned English. Esto permitirá que los docentes comprendan los beneficios de la evaluación y su importancia para el desarrollo profesional. Es fundamental que se les brinde una clara comprensión del proceso, incluyendo plazos, pasos a seguir y criterios de evaluación, a fin de garantizar la claridad y transparencia del mismo, además, es crucial mantener la confidencialidad de la información obtenida y fomentar la escucha activa. Se deben proporcionar espacios para la retroalimentación y promover un diálogo abierto y transparente para que los docentes puedan expresar sus inquietudes y recibir retroalimentación constructiva.

18. Bibliografía

- Abascal, J. (6 de 10 de 2020). *¿Qué es la valoración? ¿Qué es la valoración?*
- Alles. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación 360°*.
- Anónimo. (4 de 10 de 2019). *Real Academia Española*. Real Academia Española.
- Anónimo. (s.f de s.f de s.f). *Autoevaluación*. Autoevaluación.
- Anónimo. (s.f de s.f de s.f). *Autoridad*. Autoridad.
- Anónimo. (s.f de s.f de s.f). *Balance*. Balance.
- Anónimo. (s.f de s.f de s.f). *Brochure*. Brochure.
- Anónimo. (s.f de s.f de s.f). *Capacitación*. Capacitación.
- Arias, A. S. (05 de 11 de 2016). *Productividad*. Productividad.
- Baggini, J. (1999). *Gestión del personal*. Gestión del personal.
- Balash, J. R. (2018). *Conducta y conducta*. Conducta y conducta.
- Bembibre, C. (11 de 12 de 2019). *Potencial*. Potencial.
- Benitez Torres, T. (04 de Junio de 2018). Marco Institucional ITSS. *Marco Institucional ITSS*. Loja, Loja, Ecuador. Retrieved 04 de Junio de 2018.
- Borbolla, L. F. (11 de 03 de 2020). *Cultura Organizacional*. Cultura Organizacional.
- Camus, J. C. (2009). Tienes 5 segundos. En J. C. Camus, *Tienes 5 segundos* (p. 60).
Santiago - Chile: Escuela de periodismo Universidad Diego Portales.
- Carillo, M. V. (2005). La Nueva Publicidad Digital. *Servicios Digitales y Contenidos Interactivos que Generen 'Experiencias' en los Consumidores*, Red de Revistas Científicas de América Latina,.

- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del desempeño humano*. México. Diseño de proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria.
- Coelho, F. (14 de 05 de 2017). *Significado de Metodología*. Significado de Metodología.
- Contreras, F. G. (Noviembre de 2015). *www.scielo.conicyt.cl*.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34292015000400014
- Crisón, P. V. (2018). *Evaluación del desempeño del Talento Humano y los procesos administrativos en instituciones de educación superior*. Evaluación del Desempeño del Talento Humano y los procesos administrativos en instituciones de educación superior.
- digitales, R. (2016 de 2016). *gredos.usal.es*.
<https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/131421/Recursos%20digitales.pdf;jsessionid=2FAF24A5DC69516014CEFB1943F26DDF?sequence=1>
- Echeverría, C. d. (12 de 07 de 2017). *Factibilidad*. Factibilidad.
- editorial, E. (2021 de 10 de 5). *Diagnóstico*. Diagnóstico.
- Equipo editorial, E. (2020 de 01 de 22). *Evaluación*. Evaluación.
- Escobedo, J. M. (2014). *Ista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa. La Difusión del Trabajo Académico Como Parte Fundamental de la Mercadotecnia Educativa*.
- Espinosa de Rios , M., & Morillo Vivanco, R. A. (1993). *Nociones Básicas de Investigación Científica*. Loja: Gradimar.

Fernández, I. G. (2016). *Universitat Obertade Catalunya*. <http://disseny.recursos.uoc.edu>:

<http://disseny.recursos.uoc.edu/recursos/dis-marca/4-los-colores-2/>

Ferreño, E. (26 de agosto de 2018). *Profesional Review*. www.profesionalreview.com:

<https://www.profesionalreview.com/2018/08/26/adobe-indesign-que-es/>

Galán, J. S. (05 de 12 de 2015). *Empresa*. Empresa.

Galán, J. S. (05 de 12 de 2018). *Eficiencia*. Eficiencia.

García, E. G. (18 de 10 de 2018). *Qué es la motivación y qué podemos hacer para*

aumentarla todos los días. Qué es la motivación y qué podemos hacer para aumentarla todos los días.

García-Valcárcel Muñoz-Repiso, G.-V. (2016 de 2016). *gredos.usal.es*. Recursos

digitales para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje:

<https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/131421/Recursos%20digitales.pdf;jsessionid=2FAF24A5DC69516014CEFB1943F26DDF?sequence=1>

Gibson, J. (2011). *Organizaciones comportamiento, estructura y procesos*.

Organizaciones comportamiento, estructura y procesos.

Gil, E. P. (2002). *Identidad y nuevas tecnologías*.

www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/gil0902/gil0902.html.

Gómez, A. P. (2004). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Málaga: Morata, cuarta edición.

Gonzalez, M. (23 de septiembre de 2017). *El pensamiento proyectual*. Dialnet.

Gutiérrez, A. (4 de 09 de 2020). *Propuesta*. Propuesta.

investigación, T. e. (2008). *academia.edu*.

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41375407/Tecnicas_e_Instr

umentos_Material_de_clases_1.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AK

Iturralde, J. I. (15 de 11 de 2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus Ltda de la ciudad de ambato en el año 2010*. La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus Ltda de la ciudad de ambato en el año 2010.

Kaufmann-Argueta, J. (Febrero de 2014). Publicidad Tradicional a la Digital.

Universidad de Navarra.

Kraft, M., & Gilmour, A. (2017). *Reformas de la evaluación y la distribución de la eficacia*. Reformas de la evaluación y la distribución de la eficacia.

Laura, B. (8 de 6 de 2018). *Etimología de la Observacion*. Metodo Obsevacion al.

línea, R. d. (2009 de 2009). *www.dialnetunirioja.es*.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi50rXQqbfqAhVChOAKHQxiBdwQFjAJegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4781052.pdf&usg=AOvVaw1ApWv0Fo6A2fTXpVr6wF7Y>

López, L. (21 de 03 de 2022). *Objetivos organizacionales: Qué son y cómo definirlos*.

Objetivos organizacionales: Qué son y cómo definirlos.

López, M. J. (17 de 02 de 2021). *Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa MATBENDIS*. Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa MATBENDIS.

María Eugenia Sánchez Ramos. (2013). *fido.palermo.edu*. fido.palermo.edu:
https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicacion_es/actas_diseno/articulos_pdf/049A7.pdf

Martinez, C. (S/F). *lifeder.com*. <https://www.lifeder.com/instrumentos-investigacion-documental-campo/>

Mohammad, N. (2000). Metodología de la Invesigación. En N. Mohammad. Limussa.

Morales, F. C. (25 de 03 de 2020). *Recursos Humanos (RRHH)*. Recursos Humanos (RRHH).

Olivero Sánchez , F. R., & Navas Montes , Y. (2010). Calidad de la Educación Superior en América Latina. En F. R. Olivero Sánchez, & Y. Navas Montes, *Calidad de la Educación Superior en América Latina* (p. 30; 1). Cuba: Editorial Universitaria. Retrieved 18 de 06 de 2018, from
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliosudamericanolojasp/detail.action?docID=3188503&query=Calidad%20de%20educaci%C3%B3n%20superior%20para%20america%20latina>

Orange, F. (2016). *fundaciónorange.es*. http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/11/eE_La_transformacion_digital_del_sector_educacion-1.pdf

Ortega, C. (19 de 06 de 2018). *Plan de Mejora*. Plan de Mejora.

Peiró, R. (14 de 11 de 2019). *Innovación*. Innovación.

- Peiró, R. (04 de 06 de 2020). *Calidad*. Calidad.
- Peiró, R. (07 de 05 de 2020). *Trabajo en equipo*. Trabajo en equipo.
- Pérez Porto, J. (17 de 04 de 2017). *Definición de Desempeño*. Definición de Desempeño.
- Pérez Porto, J. (08 de 17 de 2019). *Definición de Compotamiento*. Definición de Compotamiento.
- Pérez, A. (2009). *Evaluación del desempeño laboral*. Evaluación del desempeño laboral.
- Perez, J., & Silva, E. (2013). *Evaluación de desempeño 360 grados al personal de la carrera de administración de empresas 2013*. Evaluación de desempeño 360 grados al personal de la carrera de administración de empresas 2013.
- Quijada, D. F. (2014). *Tecnologías de la persuasión*.
- Quiroa, M. (01 de 11 de 2019). *Cliente*. Cliente.
- Quiroa, M. (29 de 01 de 2020). *Administración*. *Economipedia.com*. Administración. *Economipedia.com*.
- Quiroa, M. (07 de 12 de 2020). *Gestión Administrativa*. Gestión Administrativa.
- Ramírez, D. I. (10 de 2006). *La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia*. La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia.
- Ramirez, K. O. (2021). *Importancia del departamento de talento humano y la estructura de los perfiles de cargo en las organizaciones*. Importancia del departamento de talento humano y la estructura de los perfiles de cargo en las organizaciones.
- Robles, F. (S/F). *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/diseno-metodologico-investigacion/>

- Rodríguez, I. (28 de 02 de 2017). *Evaluación del Desempeño*. Evaluación del Desempeño.
- Rodríguez, N. (15 de 07 de 2017). *Método 360° feedback como instrumento de evaluación del talento humano*. Método 360° feedback como instrumento de evaluación del talento humano.
- Rojas, J. (s.f). *Evaluación 360°: una ventana al liderazgo*. Evaluación 360°: una ventana al liderazgo.
- Roldán, P. N. (02 de 12 de 2016). *Competitividad*. Competitividad.
- Román, C. E. (4 de 05 de 2019). *Feedback*. Feedback.
- Rubio, P. M. (2018). REVISTA CIENTÍFICA DE DOCENCIA DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL. REVISTA CIENTÍFICA DE DOCENCIA DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL.
- Salcedo, A. (19 de febrero de 2019). *Investigacion de Mercados*. Articulos relacionados con la encuesta.
- Sánchez Ramos, M. E. (2012). El Concepto Diseño en el taller de Diseño: Reflexiones Teóricas. *Insigne Visual*, 6.
- Sánchez, A. (28 de 08 de 2017). *Liderazgo*. Liderazgo.
- Tena Suck , A. (1995). Manual de Investigación Documental: Elaboración de tesinas. Ilustrada, erimpresa.
https://books.google.com.ec/books?id=jl8UIVp1xJIC&dq=que+es+el+metodo+fenomenologico+de+investigacion&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Torres, C. (2010). Universidad Técnica de Ambato. Especialización en Bibliotecología y documentació.

- Ucha, F. (12 de 2019). *Definición de herramienta*. Definición de herramienta.
- Unidas, N. (S/F). *academicimpact.un.org*. Retrieved 18 de Junio de 2018, from academicimpact.un.org:
<https://academicimpact.un.org/es/content/educaci%C3%B3n-superior>
- Vargas, M. (01 de 07 de 2021). *¿Qué es el Ambiente Laboral? ¿Qué es el Ambiente Laboral?*
- Vicerrectoría Académica Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. (2018). *Biblioteca.ucv.cl*. Retrieved 20 de Junio de 2018, from http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/metodos_tecnicas_investigacion.php
- Weller, M. (2011). *Producción Académica*.
- Westreicher, G. (22 de 08 de 2020). *Método*. Método.
- Westreicher, G. (14 de 06 de 2020). *Resultado*. Resultado.
- Yanez, D., & Pinta, M. (06 de 2016). *Modelo de evaluación 360° para fortalecer el desempeño laboral del personal de la empresa semayari ubicado en el cantón latacunga, provincia de cotopaxi, para el período 2015-2016*. Modelo de evaluación 360° para fortalecer el desempeño laboral del personal de la empresa semayari ubicado en el cantón latacunga, provincia de cotopaxi, para el período 2015-2016.

19. Anexos

19.1 Presupuesto

19.1.1 Recursos Humanos

- ✓ Director de Titulación: Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.
- ✓ Estudiantes: Tatiana Aracelly Castillo Pinto, Evelyn Nahomy Villalta Ordoñez
- ✓ Empresa: Centro de idiomas Fine Tuned English

19.1.2 Recursos Materiales

- ✓ Herramientas tecnológicas – Computadora – Teléfono celular
- ✓ Servicio de internet
- ✓ Material de apoyo
- ✓ Libros

19.1.3 Recursos Financieros

Entendemos como presupuesto a un cálculo monetario anticipado para la ejecución de distintos procesos investigativos en el que se detallan los gastos previstos dentro de un período de tiempo determinado.

El recurso económico que se utilizará para la elaboración del presente proyecto de investigación asciende a 4,580.26 dólares americanos mismos que serán cubiertos por los autores.

| Presupuesto | | | | |
|--|-------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Rubros | Unidad de medida | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
| Recurso material y tecnológico | | | | |
| Computadora portátil (Tatiana Castillo) | Unidad | 1 | 780,00 | 780,00 |
| Memoria USB | Unidad | 1 | 12,00 | 12,00 |
| Internet (7 meses) (Tatiana Castillo) | Mensual | 7 | 31,20 | 218,40 |
| Internet (7 meses) (Evelyn Villalta) | Mensual | 7 | 20,00 | 140,00 |
| Suministros de Oficina | Unidad | 2 | 6,00 | 12,00 |
| Impresiones | Hojas | 300 | 0,05 | 15,00 |
| Fotocopias | Hojas | 700 | 0,05 | 35,00 |
| Anillado | Unidad | 3 | 1,25 | 3,75 |
| Diseño de Brochure | Unidad | 1 | 50,00 | 50,00 |
| Impresión del Brochure | Unidad | 2 | 25,00 | 50,00 |
| Empastado | Unidad | 2 | 30,00 | 60,00 |
| Hojas valoradas | Unidad | 8 | 2,00 | 16,00 |
| Servicios varios | | | | |
| Matricula "Proceso de Titulación" (Tatiana Castillo) | Unidad | 1 | 987,00 | 987,00 |
| Matricula "Proceso de Titulación" (Evelyn Villalta) | Unidad | 1 | 1,075.00 | 1,075.00 |
| Transporte (Zamora, Loja) | Unidad | 112 | 5,00 | 560,00 |
| Transporte (Taxi) | Unidad | 112 | 1,25 | 140,00 |
| Alimentación | Unidad | 56 | 3,00 | 168,00 |
| Productos finales | Varios | 2 | 20,00 | 40,00 |
| Subtotal | | | | 4,362.15 |
| Imprevistos 5% | | | | 218,11 |
| Total | | | | 4,580.26 |

Tabla 38.*Presupuesto*

Nota. Esta tabla muestra los recursos utilizados para la ejecución del presente proyecto.

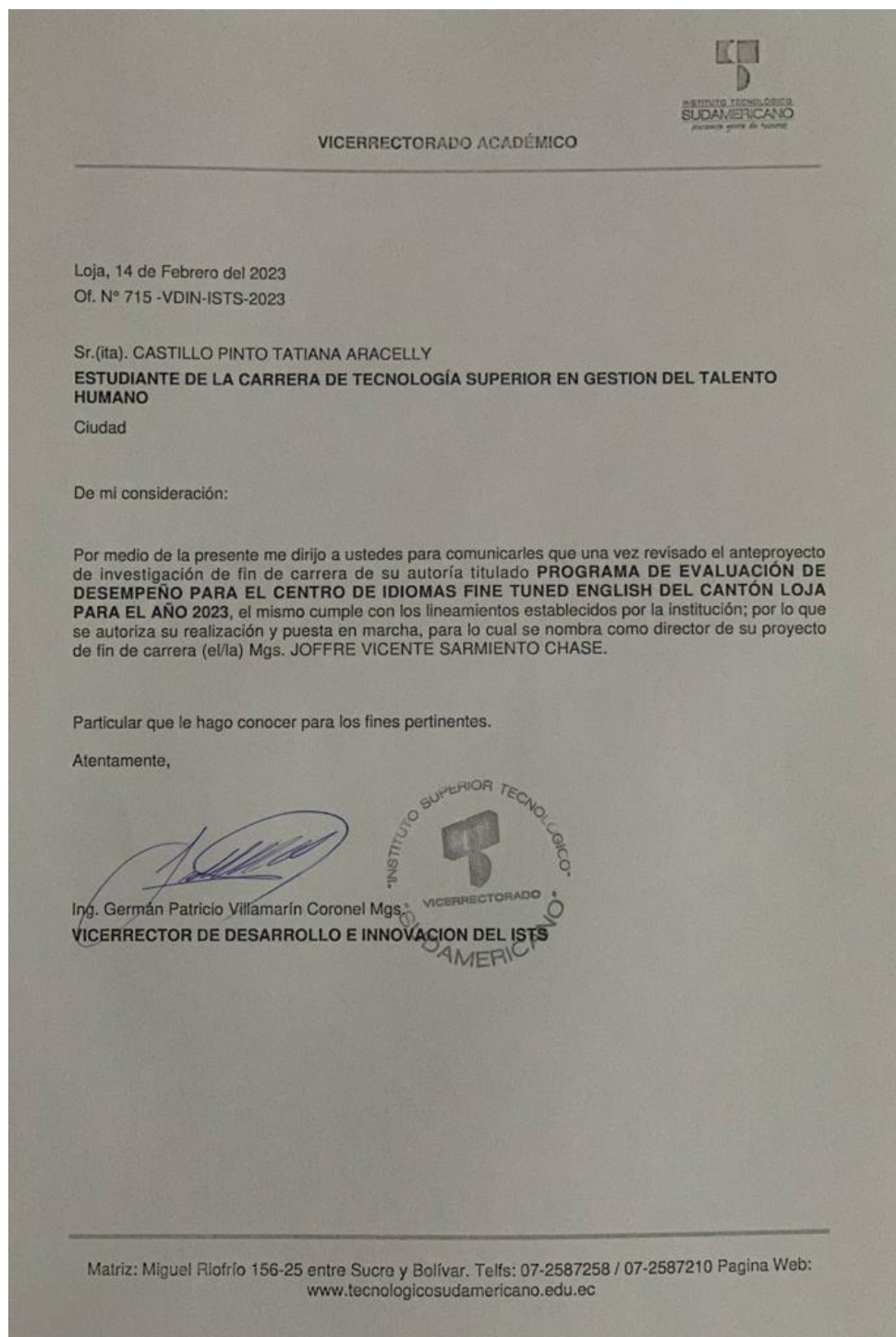
| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Presentación del ante proyecto al Vicerrectorado. | X | | | | | | | | |
| Aprobación de temas de proyectos de la investigación de fin de carrera. | X | | | | | | | | |
| Desarrollo de investigación y propuesta de acción. | | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Elaboración de conclusiones y recomendaciones y levantamiento del documento final del borrador del proyecto de investigación. | | | | | | | | X | X |
| Entrega de proyectos de investigación de fin de carrera | | | | | | | | | X |

Nota. Esta tabla muestra el cronograma de actividades que se desarrollan durante el proceso de investigación.

21. Certificación de aprobación – vicerrectorado


Figura 37.

Certificado



Nota. La presente figura representa el certificado de aprobación del tema por parte de vicerrectorado.

Figura 38.*Certificado*



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Elaboración propia de la autora

VICERRECTORADO ACADÉMICO

Loja, 14 de Febrero del 2023
Of. N° 714 -VDIN-ISTS-2023

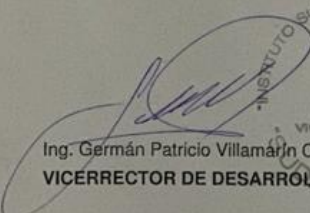
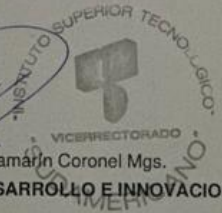
Sr.(ita). VILLALTA ORDOÑEZ EVELYN NAHOMY
ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO HUMANO
Ciudad

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para comunicarles que una vez revisado el anteproyecto de investigación de fin de carrera de su autoría titulado **PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CENTRO DE IDIOMAS FINE TUNED ENGLISH DEL CANTÓN LOJA PARA EL AÑO 2023**, el mismo cumple con los lineamientos establecidos por la institución; por lo que se autoriza su realización y puesta en marcha, para lo cual se nombra como director de su proyecto de fin de carrera (el/la) Mgs. JOFFRE VICENTE SARMIENTO CHASE.

Particular que le hago conocer para los fines pertinentes.

Atentamente,

Ing. Germán Patricio Villamarín Coronel Mgs.
VICERRECTOR DE DESARROLLO E INNOVACION DEL ISTS

Matriz: Miguel Riofrío 156-25 entre Sucre y Bolívar. Telfs: 07-2587258 / 07-2587210 Pagina Web:
www.tecnologicosudamericano.edu.ec

Nota. La presente figura representa el certificado de aprobación del tema por parte de vicerrectorado.

22. Oficio de solicitud a la empresa

Figura 39.

Oficio



Loja, 21 de Diciembre de 2022

Economista

María Cristina Herrera

GERENTE GENERAL DE FINE TUNED ENGLISH CIA. LTDA

Presente. -

De nuestra consideración:

Reciba usted un cordial y atento saludo de parte de quienes hacemos la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, así mismo permítanos llegar con deseos de éxito en las labores que usted muy acertadamente dirige.

En calidad de Director de Titulación, he considerado oportuno plantear el tema denominado **"PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CENTRO DE IDIOMAS FINE TUNED ENGLISH DEL CANTÓN LOJA, PARA EL AÑO 2023"**, el que busca contribuir de manera directa a los procesos de gestión efectiva de uno de los recursos más importantes de la empresa como lo es el recurso humano y así mejorar la productividad de la institución y el buen desempeño de los colaboradores y trabajadores a su cargo.

Para la ejecución del proyecto antes mencionado se asignó a las estudiantes: Tatiana Aracelly Castillo Pinto con C.I 1900803709 y Evelyn Nahomy Villalta Ordoñez con C.I 1900799253, las mismas que necesitan de su previa autorización para el levantamiento de información, investigación in situ o virtual y socialización de la propuesta de acción en la entidad a la que usted direcciona y precede.

A la espera de su gentil atención y aprobación nos despedimos agradeciéndole de antemano su predisposición y colaboración para que la academia a través de la investigación contribuya al desarrollo y bienestar organizacional.

Atentamente,

Tatiana Aracelly Castillo Pinto
ESTUDIANTE RESPONSABLE

Evelyn Nahomy Villalta Ordoñez
ESTUDIANTE RESPONSABLE



Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs
DIRECTOR DEL PROYECTO

Nota. La presente figura representa el oficio presentado para la ejecución del proyecto.

24. Oficio solicitando fecha de socialización

Figura 41.

Oficio



Nota. La presente figura representa el oficio presentado para la ejecución de la socialización y entrega de resultados del proyecto de investigación a la empresa.

25. Certificado de socialización e implementación del proyecto

Figura 42.

Certificado

**FINE-TUNED ENGLISH
LANGUAGE INSTITUTE**
Líderes en la Enseñanza del Inglés

Loja, 10 de abril del 2023


La suscrita Ec. María Cristina Herrera Solórzano, GERENTE GENERAL DE FINE TUNED ENGLISH CÍA LTDA., a petición de la parte interesada,

CERTIFICA:

Que las señoritas Castillo Pinto Tatiana Aracely con cédula de identidad número 1900803709 y Villalta Ordoñez Evelyn Nahomy con cédula de identidad número 1900799253, ha realizado la respectiva SOCIALIZACIÓN Y ENTREGA DE LOS RESULTADOS DE SU PROYECTO DE TITULACIÓN, denominado PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CENTRO DE IDIOMAS FINE TUNED ENGLISH DEL CANTÓN LOJA PARA EL AÑO 2023".

Se expide el presente certificado para los fines académicos pertinentes.

Atentamente,

 Identificación digital
MARÍA CRISTINA
HERRERA SOLÓRZANO

Ec. María Cristina Herrera Solórzano
GERENTE GENERAL
FINE TUNED ENGLISH CIA LTDA
RUC: 1191732142001

**FINE-TUNED ENGLISH
LANGUAGE INSTITUTE**
Líderes en la Enseñanza del Inglés

Matriz - Loja: Macará 205-51 entre Rocafuerte y Miguel Riofrio - Teléfono: 072578899
Zamora: García Moreno y Pasaje 12 de Febrero - Teléfono: 072608169
Yantzaza: Jorge Mosquera y Luis Bastidas - Edificio Sindicato de Choferes - Teléfono: 072301329

www.fte.edu.ec

Nota. La presente figura representa el certificado entregado por parte de la empresa al haber realizado la socialización y entrega de resultados del proyecto de investigación.

26. Encuesta aplicada



Apreciado colaborador reciba un atento saludo, somos estudiantes de la Carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, requerimos de su colaboración con la presente encuesta misma que es de carácter confidencial y con fines académicos, la cual será utilizada únicamente para el desarrollo de nuestro tema de proyecto de investigación denominado "PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CENTRO DE IDIOMAS FINE TUNED ENGLISH DEL CANTÓN LOJA, PARA EL AÑO 2023".

Género

Masculino ()

Femenino ()

Edad

Entre 18 a 23 años ()

24 a 29 años ()

30 a 35 años ()

36 a 41 ()

Más de 42 años ()

1. ¿Conoce usted qué es una evaluación de desempeño?

Si ()

No ()

2. ¿Se realiza una evaluación a su desempeño laboral?

Si ()

No ()

3. ¿Quiénes evalúan su desempeño laboral?

Jefe de Talento Humano ()

Gerente ()

Compañeros ()

Clientes ()

4. ¿Con qué frecuencia evalúan su productividad y rendimiento frente a sus funciones laborales?

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

5. ¿De qué forma miden su rendimiento y productividad en la organización?

Reunión con el jefe ()

Evaluación mediante email ()

Informe del jefe superior ()

Evaluación rápida del cliente ()

6. ¿Recibe usted retroalimentación luego de ser evaluado?

Si ()

No ()

7. ¿De qué forma es la retroalimentación que usted recibe?

Feedback ()

Reunión general ()

Actividades de Team Building ()

8. ¿Se realiza un plan de mejoras a partir de los resultados que arroja su evaluación de desempeño?

Si ()

No ()

¿De qué manera?

9. ¿Conoce usted cuál es el objetivo de realizar una evaluación del desempeño?

Fomentar la comunicación interna, sobre todo entre el jefe y los empleados ()

Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas ()

Estimular una mayor productividad organizacional ()

Hacer un seguimiento del avance y cumplimiento de los objetivos y metas establecidos ()

Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas ()

10. ¿Considera usted que la organización debe contar con un programa de evaluación del desempeño integral para sus colaboradores?

Si ()

No ()

11. ¿Conoce usted que la evaluación del desempeño tiene un método llamado 360 grados donde evalúa el jefe inmediato, el par (compañero), el cliente y una autoevaluación personal? ¿Estaría dispuesto a ser evaluado mediante este método?

Si ()

No ()

12. ¿De qué forma le gustaría que le socialicen los resultados de su evaluación?

Reunión presencial ()

Correo electrónico ()

Capacitación ()

Plan de mejoras ()

Feedback ()

27. Entrevista aplicada



Estimado directivo reciba un cordial saludo, soy estudiante de la Carrera de Gestión de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano solicito su ayuda con la presente entrevista misma que es confidencial y con fines académicos, que será manejada exclusivamente para el desarrollo de nuestro tema de titulación denominado "PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CENTRO DE IDIOMAS FINE TUNED ENGLISH DEL CANTÓN LOJA, PARA EL AÑO 2023".

- 1. ¿La institución cuenta con un programa de evaluación de desempeño para medir el rendimiento y productividad de sus colaboradores?**
- 2. ¿Qué tipo de evaluación o método aplica en su empresa para medir el desempeño de sus empleados? ¿y cuál es su costo?**
- 3. ¿Cada que tiempo evalúa la productividad y rendimiento de los colaboradores?**
- 4. ¿Cuáles son las razones por las que usted evalúa a su empleado?**
- 5. ¿Cómo se verifican las competencias de cada colaborador frente a las funciones o actividades que se les designa?**
- 6. ¿Cuál es el responsable de realizar la evaluación de desempeño y en qué tiempo presenta resultados?**
- 7. ¿Sus colaboradores mejoran a partir de la retroalimentación y resultados obtenidos?**

- 8. ¿Se elabora un plan de mejoras en base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño a sus colaboradores? ¿y de qué manera?**
- 9. ¿Conoce usted acerca de la evaluación de 360 grados donde evalúa el jefe inmediato, el par (compañero), el cliente y una autoevaluación personal?**
- 10. ¿Considera usted que al aplicar una evaluación de 360 grados dentro de su organización mejorará el desempeño y productividad de los colaboradores**

28. Plan de socialización

Tabla 40.

Plan de socialización




| Fecha | Herramienta utilizada | Actividades | Objetivo | Contenido socializado | Día | Hora | Observaciones |
|---------------------|--|---|---|------------------------------|------------|-------------|---|
| 31 de marzo de 2023 | -Presentaciones -Computadora -Infocus -Brochure | Socialización y entrega de resultados del proyecto de investigación | Plantear un programa de evaluación de desempeño a través del método de 360 grados para medir el rendimiento y productividad de cada uno de los docentes del centro de Idiomas Fine Tuned English. | Plan de acción | Viernes | 10h00 | Debido a las diferentes actividades que realizan los colaboradores solo se pudo socializar con la Gerente general y Coordinadora de TTHH. Finalizaron agradeciendo por la socialización y por haber considerado a su institución para el estudio realizado. |

Nota. La presente tabla indica el plan de socialización y entrega de resultados del proyecto de investigación.

29. Certificado de abstract

Figura 43.

Certificado

CERTF. N° 001-NN-ISTS-2023
 Loja, 25 de abril de 2023

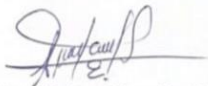
El suscrito, Lic. Nadine Alejandra Narváz Tapia, **DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS - CIS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO "SUDAMERICANO"**, a petición de la parte interesada y en forma legal,

C E R T I F I C A:

Que el apartado **ABSTRACT** del Proyecto de Investigación de Fin de Carrera de las señoritas **CASTILLO PINTO TATIANA ARACELLY** y **VILLALTA ORDOÑEZ EVELYN NAHOMY** estudiantes en proceso de titulación periodo Octubre 2022 – Marzo 2023 de la carrera de **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**; está correctamente traducido, luego de haber ejecutado las correcciones emitidas por mi persona; por cuanto se autoriza la impresión y presentación dentro del empastado final previo a la disertación del proyecto.

Particular que comunico en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes.

English is a piece of cake.


 Lic. Nadine Alejandra Narváz Tapia
DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS ISTS - CIS

Matriz: Miguel Riofrío 156-26 entre Sucre y Bolívar
www.tecnologicosudamericano.edu.ec / its.loja@tecnologicosudamericano.edu.ec

Nota. La presente figura representa el certificado del apartado del abstrac abrobado otorgado por docente encargado del CIS.

30. Evidencias fotográficas del proceso

30.1 Fase 1

Figura 44.

Tutorías virtuales



Nota. La presente figura representa la asistencia a las tutorías virtuales.

Figura 45.

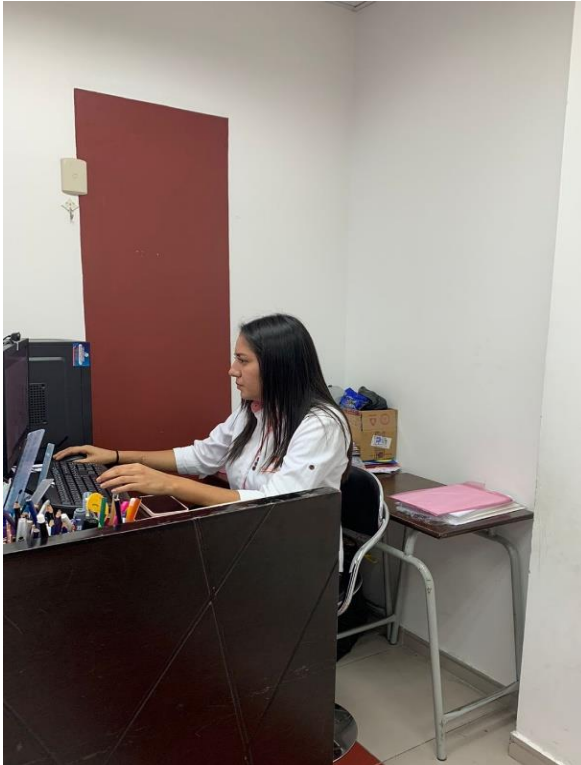
Tutorías presenciales



Nota. La presente figura representa la asistencia a las tutorías presenciales.

Figura 46.

Desarrollo del proyecto de investigación



Nota. La presente figura representa el desarrollo del proyecto de investigación.

30.2 Fase 2**Figura 47.**

Entrevista



Nota. La presente figura representa la entrevista a la coordinadora de TTHH.

Figura 48.*Entrevista*

Nota. La presente figura representa la entrevista a la coordinadora académica.

Figura 49.*Entrevista*

Nota. La presente figura representa la entrevista a la docente.

30.3 Fase 3

Figura 50.

Socialización



Nota. La presente figura representa la socialización del plan de acción en la institución.

Figura 51.

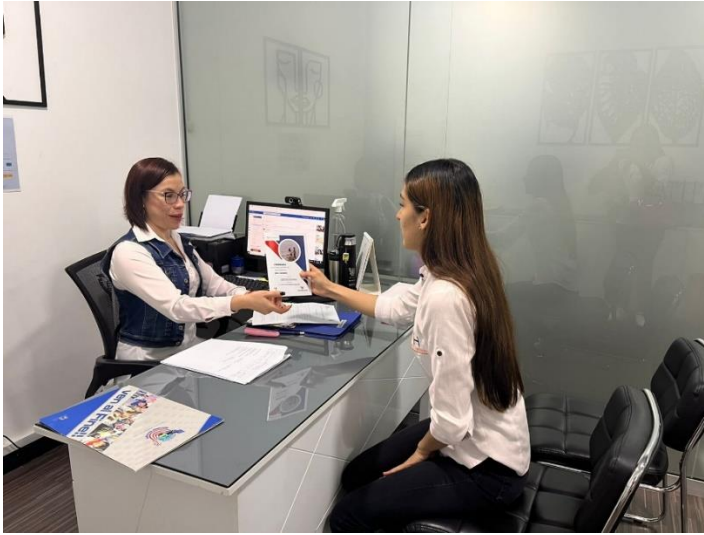
Socialización



Nota. La presente figura representa la socialización del plan de acción en la institución.

Figura 52.

Entrega de la propuesta



Nota. La presente figura representa la entrega de la propuesta a la coordinadora de TTHH de la institución.