

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE

GUASAVE

TESIS

**Diseño y validación de un modelo de evaluación de desempeño
360° para la optimización de la calidad en el servicio al cliente en
una empresa de iluminación en Guasave, Sinaloa.**

Presentada por

Claudeth Anahi Moreno Castro

como requisito para la obtención del grado de

Ingeniería en Gestión Empresarial

Director(a) de tesis

Dr. Jesús Aurelio Melendrez Rojas

Codirector(a) de tesis

Dr. Juan Héctor Álzate Espinoza

FEBRERO 2025.



	LIBERACIÓN DE PROYECTO PARA TITULACIÓN INTEGRAL PLAN 2015	Responsable: Jefatura de División de Ciencias
	Referencia a la Norma:ISO 9001:2015 8.1;8.2.1;8.2.2;8.2.3;8.5.1;8.5.2;8.6;8.7.2 Referencia a la Norma:ISO 21001:2018 8.1;8.1.1;8.1.2;8.2.1;8.2.2;8.2.3;8.3.3;8.3.4;8.6;8.7;9.1.2	Código: ITSG-SIG-AO-PO-19-03
		Revisión: 4
		Fecha de Emisión: Agosto 2022
		Página 1 de 1

Guasave, Sinaloa, Fecha: 07 de febrero de 2025
ASUNTO: Liberación de proyecto para titulación integral

Ing. Laura Beatriz Inzunza Ramírez
Coordinador(a) de Titulación
PRESENTE

Por este medio informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la titulación integral:

Nombre del estudiante y/o egresado(a):	Moreno Castro Claudeth Anahi
Carrera:	Ingeniería en Gestión Empresarial
Número de control:	2025010036
Nombre del proyecto:	Diseño y validación de un modelo de evaluación de desempeño 360° para la optimización de la calidad en el servicio al cliente en una empresa de iluminación en Guasave, Sinaloa.
Producto:	Tesis

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros(as) egresados(as).

ATENTAMENTE

Ing. Mónica Velázquez Sánchez
Nombre y firma del (de la) Jefe(a) de División de Ciencias Industriales

Dr. Jesús Aurelio Meléndrez Rojas

Dr. Juan Héctor Álzate Espinoza

Ing. Margarita Soto Alcalá

Nombre y firma del Asesor(a)

Nombre y firma del Revisor(a)

Nombre y firma del Revisor(a)

* solo aplica para el caso de tesis y tesina

C. c. p. Expediente

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a dios por ser parte esencial en mi vida, por haberme dado la fortaleza, la salud y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida. Quiero dedicar este logro a la persona que ha sido mi mayor apoyo y fortaleza a lo largo de mi vida: mi mamá Carmina, cuyo amor incondicional, paciencia y constante apoyo emocional han sido fundamentales a lo largo de este proceso, tu fe en mis capacidades, tus palabras de aliento en los momentos difíciles y tu ejemplo de fortaleza han sido una fuente inagotable de motivación. Eres mi inspiración, mi guía y mi mayor motivo para seguir adelante.

Dedico este logro a mi estrella en el cielo, Nicolas mi papá, gracias por ser un modelo de integridad, sabiduría y esfuerzo, y por inculcarme el valor de luchar por mis metas. Cada paso que eh dado en este camino lo eh sentido acompañado de tu presencia. Siempre estarás en mi corazón, guiándome en cada decisión, y cada paso que dé será en agradecimiento a todo lo que hiciste por mí.

A mis hermanos por ser pieza clave en esta etapa, el apoyo incondicional y el amor que siempre me han brindado, ustedes han sido mi refugio y mi fortaleza en cada etapa de mi vida, y este logro no sería posible sin su presencia . Gracias por caminar conmigo en este camino, por creer en mí y por ser parte fundamental de mi vida.

Al Dr. Jesús Aurelio Meléndrez Rojas por su guía, paciencia, dedicación y valiosas enseñanzas durante el desarrollo de este trabajo. Su apoyo incondicional, experiencia y dedicación fueron esencial para superar los retos que enfrenté y para para la realización de esta investigación, gracias por ser una gran inspiración.

Agradezco a mis amigos en especial Elizabeth por estar conmigo en esta etapa, y brindarme su apoyo incondicional para llegar a culminar este logro, a Lesli por su apoyo, palabras de aliento y por hacer este camino algo mucho más especial y llevadero.

También agradezco al Instituto Tecnológico Superior de Guasave por brindarme las herramientas y los conocimientos necesarios durante mi formación académica. Finalmente, agradezco a la vida por todas las lecciones aprendidas en este camino y por las oportunidades que se han presentado.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo diseñar y validar un modelo de evaluación de desempeño 360° para optimizar la calidad del servicio al cliente en una empresa de iluminación ubicada en Guasave, Sinaloa. Aborda la falta de mecanismos estructurados para evaluar el desempeño del personal que interactúa con los clientes, lo que ha derivado en una calidad inconsistente en el servicio y una ausencia de retroalimentación integral.

El modelo propuesto considera múltiples perspectivas, incluyendo clientes, supervisores y colegas, para obtener una visión completa del desempeño. A través de este enfoque, se busca identificar fortalezas y áreas de mejora en los colaboradores, establecer programas de capacitación y fomentar una cultura organizacional basada en la retroalimentación continua y la mejora constante. La metodología empleada combina enfoques cuantitativos y cualitativos, utilizando cuestionarios, entrevistas y análisis de datos para definir criterios e indicadores clave de evaluación. Los resultados evidencian que este modelo contribuye a la mejora del desempeño individual y colectivo, impactando positivamente la satisfacción del cliente, la retención de clientes y la eficiencia operativa de la empresa.

ABSTRACT

This research aims to design and validate a 360° performance evaluation model to optimize the quality of customer service in a lighting company located in Guasave, Sinaloa. It addresses the lack of structured mechanisms to evaluate the performance of personnel interacting with customers, which has resulted in inconsistent service quality and a lack of comprehensive feedback.

The proposed model considers multiple perspectives, including clients, supervisors and colleagues, to obtain a comprehensive view of performance. Through this approach, it seeks to identify strengths and areas for improvement in employees, establish training programs, and foster an organizational culture based on continuous feedback and constant improvement. The methodology used combines quantitative and qualitative approaches, using questionnaires, interviews and data analysis to define key evaluation criteria and indicators. The results show that this model contributes to the improvement of individual and collective performance, positively impacting customer satisfaction, customer retention and the company's operational efficiency.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
II. JUSTIFICACIÓN.....	3
III. HIPOTESIS.	4
IV. OBJETIVOS.	5
4.1. General.....	5
4.2. Específicos.	5
V. MARCO TEÓRICO.....	6
5.1. FUNDAMENTOS TEORICOS	6
5.1.1. Concepto y relevancia de la evaluación de desempeño	6
5.1.2. Historia de la evaluación del desempeño.....	7
5.1.3. Impacto e importancia de la evaluación de desempeño	8
5.1.4. Métodos de evaluación de desempeño.....	9
5.1.5. Evaluación de desempeño 360°	14
5.1.6. Componentes clave de un modelo de evaluación de 360°	17
5.1.7. Indicadores de desempeño en la atención al cliente	18
5.1.8. Retroalimentación en la evaluación de desempeño.....	19
5.1.9. Metodologías de evaluación de competencias.....	21
5.1.10. Medición de la satisfacción del cliente	24
5.1.11. Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente.....	26
5.1.12. Evaluación de desempeño para la mejora continua	27
5.1.13. Planificación y desarrollo de capacitación en servicio al cliente	28
5.1.14. Estrategias de implementación de un modelo de evaluación de desempeño	29
5.1.15. Plan de mejora en la calidad del servicio al cliente	31
VI. MATERIALES Y MÉTODOS.....	34
6.1. Definir las dimensiones y criterios clave que deben incluirse en el modelo	
integral de evaluación.	34
6.2. Diseño de las herramientas y formatos para tener retroalimentación de distintas	
fuentes.....	35

6.3.	Establecimiento de indicadores que permitan evaluar de manera objetiva las competencias en el servicio al cliente.	37
6.4.	Desarrollo de una metodología para la aplicación del modelo 360°	38
6.5.	Propuesta de sistema de retroalimentación y mejora continua basado en los resultados del modelo de evaluación 360°.	40
VII.	ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	41
7.1.	Criterios y dimensiones	41
7.2.	Formato de recopilación de información.....	41
7.3.	Indicadores de desempeño.....	43
7.4.	Aplicación del modelo de evaluación.....	45
7.5.	Obtención de resultados	48
VIII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
IX.	REFERENCIAS.....	51
X.	ANEXOS.	52
	Proceso de Evaluación del Desempeño	52

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Tipos de escalas	11
Figura 2	Método de evaluación por medio de la elección forzada.	12
Figura 3	Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo.....	13
Figura 4	Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos.....	14
Figura 5	Evaluación con el método de comparación por pares.....	14
Figura 6	Modelo de Evaluación 360°	15
Figura 7	Trilogía de Juran	19
Figura 8	Organización tradicional vs organización moderna orientada al cliente	32
Figura 9.	Distribución de grupos laborales	36

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tipos de Retroalimentación	21
Tabla 2	Participación	23
Tabla 3.	Escala de puntuaciones	43
Tabla 4.	Ponderación de evaluación	43
Tabla 5.	Descripción de actividades de aplicación	45
Tabla 6.	Políticas del Proceso Evaluación del Desempeño	47
Tabla 7.	Rol de Evaluación A1	47
Tabla 8.	Rol de Evaluación B1	48
Tabla 9.	Rol de Evaluación B2	48

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la calidad en el servicio al cliente se ha convertido en un factor crucial para el éxito y sostenibilidad de las organizaciones. En el caso de empresas de iluminación, donde los productos y servicios están destinados a satisfacer necesidades específicas y diversas de los consumidores, garantizar una atención de calidad no solo refuerza la satisfacción del cliente, sino que también fomenta su lealtad y confianza en la marca.

Sin embargo, para alcanzar estándares elevados en la calidad del servicio, es indispensable contar con herramientas que permitan medir, analizar y optimizar el desempeño del personal involucrado en la interacción directa con los clientes. Es por ello que existe el modelo de evaluación del desempeño 360°, ofrecen una perspectiva integral al incorporar retroalimentación de múltiples fuentes, como clientes, compañeros, subordinados y supervisores.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar y validar un modelo de evaluación de desempeño 360° adaptado a las necesidades de una empresa de iluminación en Guasave, Sinaloa. Este modelo busca no solo medir el rendimiento del personal, sino también establecer un sistema que permita vincular los resultados de la evaluación con programas de capacitación y estrategias de desarrollo profesional, todo con la finalidad de optimizar la calidad del servicio al cliente.

A través de un enfoque estructurado y basado en indicadores clave, este proyecto no solo pretende ser una herramienta de medición, sino un motor para el cambio positivo, beneficiando tanto a los colaboradores como a los clientes y, en última instancia, a la empresa en su conjunto.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proyecto enfrenta una serie de desafíos clave relacionados con la calidad en el servicio al cliente en una empresa de iluminación en Guasave, Sinaloa. En primer lugar, la empresa carece de un mecanismo estructurado para evaluar el desempeño del personal, especialmente de aquellos que interactúan directamente con los clientes. Esto provoca que no se identifiquen adecuadamente las áreas de mejora, lo que contribuye a una calidad inconsistente en el servicio. La falta de retroalimentación integral impide que los empleados puedan recibir un panorama completo sobre su desempeño, ya que actualmente no se consideran las perspectivas de diferentes fuentes, como clientes, compañeros y supervisores.

En segundo lugar, el servicio al cliente se ve afectado por la ausencia de un sistema de mejora continúa basado en datos reales. Sin una evaluación sistemática, la empresa no puede desarrollar estrategias efectivas para abordar los problemas que surgen en la atención al cliente, lo que provoca quejas recurrentes y baja satisfacción del cliente. Además, la empresa no cuenta con un proceso formal para vincular los resultados de las evaluaciones de desempeño con programas de capacitación y desarrollo, lo que limita el crecimiento profesional del personal y la mejora de sus habilidades en la atención al cliente.

Finalmente, el ambiente de trabajo carece de una cultura de retroalimentación continua, donde todos los niveles de la organización, incluyendo la voz del cliente, contribuyan a la mejora del servicio. Esto afecta no solo el desempeño del personal, sino también la percepción que los clientes tienen de la empresa, reduciendo la posibilidad de generar lealtad y satisfacción.

II. JUSTIFICACIÓN

El diseño y validación de un modelo de evaluación de desempeño 360° como herramienta para mejorar la calidad en el servicio al cliente en cualquier empresa es fundamental, ya que las empresas que operan en mercados altamente competitivos, como el sector de la iluminación, dependen de la calidad del servicio al cliente para diferenciarse de sus competidores. Un servicio de calidad es clave para la satisfacción y lealtad de los clientes, lo cual impacta directamente en la sostenibilidad y el éxito de la empresa. La implementación de un sistema de evaluación de desempeño 360° permite obtener retroalimentación integral de empleados, superiores, colegas y clientes, lo cual brinda una visión más completa y objetiva del desempeño de los empleados. Al identificar fortalezas y áreas de oportunidad, se pueden diseñar programas de capacitación y desarrollo orientados a mejorar la atención al cliente, lo que se traduce en un mejor servicio y mayor satisfacción de los clientes. Este modelo no solo fomenta el desarrollo profesional del personal, sino que también fortalece la relación con los clientes, incrementa la eficiencia operativa y mejora la reputación de la empresa. La elección de un sistema de evaluación de 360° se debe a su enfoque integral, que, al incluir a diversas fuentes en la evaluación, promueve una cultura organizacional de mejora continua y mayor involucramiento de todos los actores en el proceso de mejora del servicio. Por lo tanto, este proyecto busca aportar un marco estructurado para optimizar el servicio al cliente mediante la evaluación continua del desempeño del personal.

III. HIPOTESIS.

La implementación de un modelo de evaluación de desempeño 360° permitirá identificar de manera más precisa las fortalezas y áreas de oportunidad en el personal que interactúa directamente con los clientes, lo que contribuirá significativamente a optimizar la calidad del servicio al cliente en una empresa de iluminación en Guasave, Sinaloa. Esto se reflejará en una mayor satisfacción del cliente, reducción de quejas y mejora en la eficiencia operativa de la empresa.

Alcance

El proyecto se enfocará en el diseño e implementación de un modelo de evaluación de desempeño 360° para mejorar la calidad en el servicio al cliente en una empresa de iluminación en Guasave, Sinaloa. El alcance abarca la identificación de competencias clave del personal que impactan directamente en la atención al cliente, así como el desarrollo de indicadores específicos para su evaluación. El proyecto incluirá la implementación de un programa piloto de evaluación, recopilando retroalimentación desde diferentes perspectivas: clientes, compañeros, supervisores y subordinados, con el fin de obtener una visión integral del desempeño.

Además, se analizarán los resultados del piloto para generar un plan de acción orientado a mejorar las habilidades del personal en la atención al cliente. Esto también involucrará la propuesta de estrategias de capacitación y desarrollo, basadas en las áreas de oportunidad detectadas en el modelo de evaluación. El proyecto tendrá un enfoque práctico en las áreas de contacto directo con el cliente, sin abarcar otras funciones administrativas o de soporte. El alcance se limita a la empresa en Guasave, pero el modelo desarrollado podría replicarse en otras sucursales en el futuro.

IV. OBJETIVOS.

4.1. General.

Diseñar un modelo integral de evaluación de desempeño 360° que permita optimizar la calidad en el servicio al cliente, a través de la retroalimentación de diferentes perspectivas en una empresa de iluminación en Guasave, Sinaloa.

4.2. Específicos.

- Definir las dimensiones y criterios clave que deben incluirse en el modelo integral de evaluación de desempeño 360°, considerando las necesidades de la empresa.
- Diseñar las herramientas y formatos necesarios para recopilar retroalimentación de diversas fuentes, como clientes internos, clientes externos y supervisores.
- Establecer los indicadores de desempeño que permitan evaluar de manera objetiva las competencias relevantes para el servicio al cliente.
- Desarrollar una metodología clara para la aplicación del modelo de evaluación 360°, asegurando su viabilidad y pertinencia en la empresa de iluminación.
- Proponer un sistema de retroalimentación y mejora continua basado en los resultados del modelo integral de evaluación de desempeño 360°.

V. MARCO TEÓRICO.

5.1. FUNDAMENTOS TEORICOS

5.1.1. Concepto y relevancia de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos, que permite medir, analizar y mejorar el rendimiento de los empleados en una organización. Este proceso es clave para alinear los objetivos individuales con las metas organizacionales, fomentar el desarrollo profesional y mejorar la productividad general de la empresa.

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático y estructurado mediante el cual se mide el grado de cumplimiento de los empleados respecto a sus responsabilidades laborales, competencias requeridas y metas previamente establecidas; es una herramienta que facilita el análisis del desempeño del empleado en su puesto, considerando las expectativas y los resultados que la organización espera de él. Este concepto implica que la evaluación de desempeño no se limita a la calificación de las actividades realizadas, sino que incluye el análisis de actitudes, habilidades, conocimientos y el impacto del colaborador en los resultados organizacionales. (Chiavenato, 2017)

Relevancia de la Evaluación de Desempeño

Según Dessler, (2015) la evaluación de desempeño tiene un impacto directo en la gestión estratégica de la empresa, la mejora continua y el bienestar de los empleados, algunas de sus razones son:

- Ayuda a identificar fortalezas y áreas de mejora de cada empleado, ofreciendo una oportunidad para orientar sus esfuerzos hacia un mejor desempeño. Esto contribuye a optimizar los procesos internos y la calidad del trabajo.
- Facilita que los colaboradores comprendan cómo sus actividades individuales contribuyen al logro de las metas estratégicas de la organización. La alineación entre desempeño individual y organizacional es clave para el éxito global.
- Promueve el crecimiento personal y profesional de los empleados mediante planes de capacitación, formación y desarrollo de competencias específicas.

- Una evaluación bien ejecutada permite reconocer el esfuerzo y los logros de los empleados, lo que aumenta su compromiso y satisfacción laboral; el reconocimiento es uno de los factores más relevantes para la motivación en el entorno laboral.
- Proporciona datos objetivos y medibles que sirven para tomar decisiones relacionadas con promociones, ajustes salariales, redistribución de tareas, contratación o desvinculación de personal.
- Establece un canal de comunicación entre supervisores y empleados, permitiendo discutir objetivos, logros y expectativas. Esto fortalece la confianza y mejora la relación laboral.
- Identifica posibles resistencias o desafíos dentro de los equipos, permitiendo diseñar estrategias de intervención adecuadas para adaptarse a nuevas condiciones o proyectos organizacionales.
- Permite evaluar cómo el desempeño de los colaboradores impacta los indicadores clave de la organización, ayudando a ajustar las estrategias de gestión.

5.1.2. Historia de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2017) en su libro *Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones* dice que, la evaluación del desempeño tiene una larga historia, que se remonta a tiempos de la Edad Media, cuando la Compañía de Jesús ya utilizaba sistemas para evaluar las actividades y el potencial de los jesuitas. Estos sistemas combinaban informes de superiores, autoevaluaciones y comentarios de otros miembros, en un intento de mejorar las prácticas y la eficiencia de la orden. A lo largo de los siglos, las prácticas de evaluación se fueron desarrollando y formalizando. A principios del siglo XIX, el gobierno de los Estados Unidos implementó un sistema de informes anuales para evaluar a los empleados públicos, seguido por el ejército en 1880 y General Motors en 1918.

Sin embargo, fue después de la Segunda Guerra Mundial cuando los sistemas de evaluación del desempeño comenzaron a proliferar en las empresas. En sus primeros días, la evaluación se centró en la eficiencia de la maquinaria y el aumento de la productividad organizacional. La administración científica, nacida a principios del siglo XX, intentó maximizar el rendimiento de la máquina, calculando su eficiencia, consumo y necesidades operativas. Este enfoque mecanicista de la administración también extendió la medición al ser humano, considerando al

trabajador como una pieza más de la maquinaria, cuyo rendimiento se medía de manera similar al de las máquinas. Con el tiempo, este modelo se reveló insuficiente. A pesar de los avances en la optimización de las máquinas, las organizaciones seguían teniendo problemas con la eficiencia humana. Fue entonces cuando la escuela de las relaciones humanas comenzó a influir en la administración, promoviendo un enfoque más centrado en las personas. En lugar de ver a los empleados como máquinas, se empezó a considerar su potencial, motivación y bienestar. Las preguntas sobre cómo medir y aprovechar al máximo el potencial humano surgieron como parte del cambio de paradigma, lo que llevó a un crecimiento significativo en las teorías de la motivación laboral y la gestión de recursos humanos. Este giro hacia un enfoque humano en la administración destacó la importancia de evaluar el desempeño no solo para controlar y medir, sino también para impulsar el crecimiento y la mejora continua de las personas dentro de las organizaciones. Evaluar el desempeño humano se convirtió en un objetivo esencial, no solo para aumentar la productividad, sino para alinearlo con los objetivos comunes de la organización, garantizando que los recursos humanos fueran gestionados de manera efectiva y alineados con las metas estratégicas. (Chiavenato, 2017)

5.1.3. Impacto e importancia de la evaluación de desempeño

El propósito principal de las empresas es brindar soluciones, satisfacer necesidades o proponer opciones innovadoras y mejoradas para sus clientes o usuarios; para lograr que estos alcancen un elevado nivel de satisfacción, es fundamental ofrecer productos o servicios de alta calidad. A su vez, alcanzar este estándar requiere contar con un equipo humano altamente competitivo, cuya identificación o desarrollo es posible a través de la implementación de evaluaciones de desempeño.

Morales (2016) dice que la evaluación de desempeño se convierte en una pieza clave, al formar parte del engranaje administrativo, el cual exige la coordinación entre empleado y empresa, para facilitar el desempeño de las funciones organizacionales y promover el desarrollo del recurso humano, generando un proceso dinámico que gestiona la mejora continua mediante la detección y corrección de falencias, identificación de fortalezas y el análisis y comparación respecto a los resultados esperado.

La evaluación del desempeño no se limita a identificar errores, aunque muchas organizaciones cuentan con personal capacitado para señalar y resaltar las debilidades de los empleados; sin

embargo, es necesario detectar lo que no está funcionando para corregirlo, el verdadero valor de esta herramienta radica en la retroalimentación y en la implementación de acciones estratégicas orientadas a la mejora continua. Esta evaluación no solo busca corregir fallas, sino también desarrollar y potenciar las fortalezas de los colaboradores, es fundamental reconocer que, aunque corregir errores ayuda a los empleados a alcanzar las metas establecidas, aprovechar al máximo sus fortalezas les permite superar las expectativas y alcanzar un mayor desarrollo profesional.

Además, es una herramienta que contribuye a la optimización y mejor aprovechamiento de los recursos, esto ayuda a la eliminación de costos dado por fallas internas y externas, como los desperdicios, reprocesos, retardos y reparaciones, todas ellas ocasionadas por ausencia de políticas claras a partir de la aplicación de la evaluación de desempeño.

Hablando del colaborador y organización la evaluación de desempeño ayudar al empleado a progresar de manera continua, debe estar fundamentada en principios de justicia y equidad, para que pueda contar con la aceptación de los empleados y pueda ser vista como la plataforma para el cumplimiento de los sueños deseados, por dos razones significativas:

1. Ayudar a identificar las áreas de mejora que necesita superar para logara los objetivos establecidos, ya sean a nivel organizacional o personal.
2. Apoyo que recibe para superar sus debilidades, contando con un equipo capacitado y comprometido que lo guía para superar obstáculos y fomentar su mejora continua.

La evaluación del desempeño permite establecer una compensación justa y equitativa al definir los salarios de los empleados, creando conciencia en los trabajadores de que su rendimiento influye directamente en sus ingresos: un bajo desempeño puede reducirlos, mientras que un buen desempeño puede resultar en mejores salarios y oportunidades, como participar en planes de carrera y promoción. (Casallas, 2016)

5.1.4. Métodos de evaluación de desempeño.

Un método de evaluación se entiende como un proceso sistematizado en el cual se califica el trabajo que realiza un empleado en un tiempo determinado, con la intención de encontrar estrategias de mejoras para su rendimiento. (Chiavenato, 2017)

5.1.4.1. Escalas graficas

Este método es ampliamente conocido y utilizado debido a su simplicidad. Sin embargo, su aplicación requiere un cuidado especial para evitar que la subjetividad y los prejuicios del evaluador influyan en los resultados. Es objeto de diversas críticas, principalmente porque en ocasiones reduce los resultados a expresiones numéricas mediante el uso de procedimientos estadísticos o matemáticos, con el propósito de minimizar las distorsiones relacionadas con el juicio personal de los evaluadores. El método de escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas basándose en factores previamente definidos y graduados. Para ello, utiliza un cuestionario de doble entrada en el que las filas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales reflejan los niveles de variación de dichos factores. Estos factores son seleccionados cuidadosamente para identificar y evaluar las cualidades específicas que se desean medir en las personas.

Este método presenta ventajas como su facilidad de uso, su capacidad para ofrecer una visión resumida e integral de los factores clave del desempeño y la simplificación del trabajo del evaluador. Sin embargo, tiene desventajas importantes, como la falta de flexibilidad para adaptarse a las características del evaluado y su susceptibilidad a distorsiones por apreciaciones personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su percepción en todos los factores de evaluación.

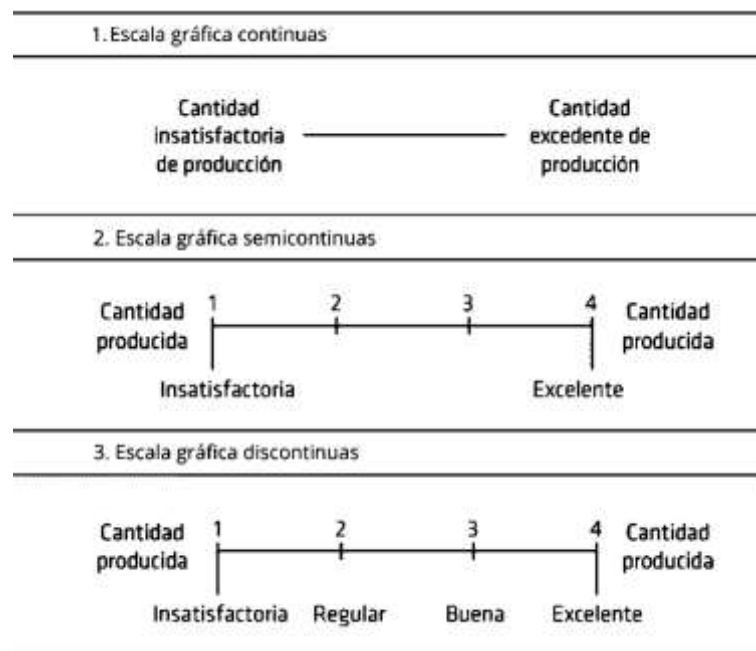


Figura 1 Tipos de escalas

Fuente: (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones , 2017, pág. 208)

5.1.4.2. Elección forzada

Se desarrollo para abordar problemas como la superficialidad, la generalización y la subjetividad que suelen presentarse en el método de la escala gráfica; evalúa el desempeño de las personas a través de bloques compuestos por frases descriptivas que se centran en aspectos específicos del comportamiento. Cada bloque incluye dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe seleccionar una o dos que describan mejor el desempeño del trabajador evaluado, también puede identificar la frase que más se ajusta al desempeño del trabajador y aquella que menos lo representa. Este proceso, que obliga a elegir entre opciones predefinidas, término "elección forzada".

El método de elección forzada tiene como ventajas principales la confiabilidad de sus resultados, ya que evita influencias subjetivas al eliminar el efecto de generalización, y su aplicación es sencilla, sin requerir una preparación especial para los evaluadores. Por otro lado, sus desventajas incluyen la complejidad y el tiempo que demanda su elaboración, además, proporciona resultados generales clasificando a los evaluados en categorías como buenos, medios y malos, sin ofrecer información detallada sobre necesidades de capacitación o potencial de desarrollo.

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

Figura 2 Método de evaluación por medio de la elección forzada.

Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 256)

5.1.4.3. Investigación de campo

El método consiste en evaluar el desempeño mediante entrevistas realizadas por un especialista en evaluación al superior inmediato de los empleados. Durante estas entrevistas, se analiza y registra el desempeño de los subordinados, identificando las causas, orígenes y motivos que lo explican, a partir del análisis de hechos y situaciones concretas. Este enfoque proporciona una evaluación más integral, ya que, además de diagnosticar el rendimiento del empleado, permite planificar conjuntamente con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y dentro de la organización.

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

Figura 3 Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo.
Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 257)

5.1.4.4. Incidentes críticos

El método de incidentes críticos es una técnica sencilla de evaluación del desempeño, creada por técnicos de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial. Se fundamenta en la idea de que el comportamiento humano presenta características extremas que pueden producir resultados sobresalientes (éxito) o desfavorables (fracaso). Este enfoque no se centra en comportamientos comunes o dentro de lo esperado, sino en aquellos que son notablemente positivos o negativos. La técnica permite al líder observar y registrar eventos que reflejan un desempeño excepcional, ya sea positivo o negativo. De esta manera, el método se enfoca en las excepciones del rendimiento individual. Los aspectos positivos se resaltan para potenciarlos, mientras que los negativos se analizan para corregirlos o eliminarlos.

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

Figura 4 Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos
Fuente: (Chiavenato, *Gestión del talento humano*, 2009, pág. 259)

5.1.4.5. Comparación por pares

consiste en comparar a los empleados de manera individual, enfrentándolos de dos en dos. En la columna derecha se registra al empleado que se considera superior en cuanto a desempeño. Este método puede aplicarse también utilizando factores específicos de evaluación. En ese caso, cada hoja del cuestionario se dedica exclusivamente a evaluar un factor particular relacionado con el desempeño.

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

Figura 5 Evaluación con el método de comparación por pares.
Fuente: (Chiavenato, *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, 2017, pág. 217).

5.1.5. Evaluación de desempeño 360°

La evaluación del desempeño ha tenido una evolución significativa desde la segunda mitad del siglo pasado, no es un fenómeno aislado producto de la industrialización. La historia revela que

una reacción natural de toda manifestación social el querer revisar su desempeño para trazar así un ejercicio de mejora. Las primeras manifestaciones se dan con ritos de iniciación, los cuales debían ser aprobados a cabalidad para poder pertenecer al grupo social. Estos ritos eran principio y fin de la comunidad, posteriormente, en estructuras sociales más elaboradas como los ejércitos, las evaluaciones del desempeño de los soldados eran pieza clave para determinar ascensos y las condecoraciones.

El método de evaluación 360°, es un sistema de evaluación en donde el colaborador es evaluado por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, clientes y proveedores; cuanto mayor sea el grupo de evaluadores mejor es el resultado esperado. Una vez realizada la evaluación sigue un proceso de retroalimentación en donde cada uno de los evaluadores espera la retroalimentación del colaborador evaluado, lo anterior para que los participantes sientan que su intervención no es solo evaluativa si no constructiva. Se caracteriza por observar variables endógenas y exógenas del entorno organizacional siendo por ello uno de los más efectivos, integrales y estructurados; otro de sus componentes más importantes es la autoevaluación, que también parte del ciclo y es pieza clave de la retroalimentación. Se puede ver que la evaluación de desempeño 360° es una evaluación integral, en donde variadas personas evalúan a una sola, deja de lado la posible parcialidad o favoritismo del jefe, al ser este la única fuente. Con el modelo 360° los empleados se sentirán mejor evaluados. (Rodríguez, 2016)

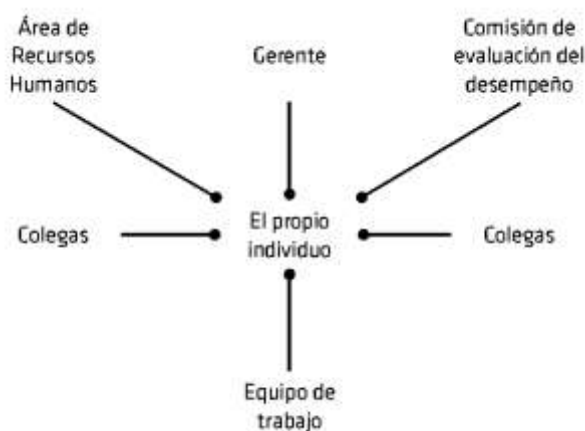


Figura 6 Modelo de Evaluación 360°

Fuente: (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones , 2017, pág. 205)

Según lo dicho por Rodríguez (2016) y Chiavenato (2017), se puede rescatar que los beneficios de una evaluación de desempeño pueden ser que:

- La persona obtiene mayor información sobre su desempeño.
- Tiene la oportunidad de ver su desempeño a través de los ojos de aquellos que trabajan con él.
- El feedback es anónimo y consecuentemente más honesto.
- Obtener una mejor comprensión de sus perspectivas permite a los individuos visualizar sus fortalezas y debilidades más claramente.
- El esfuerzo en el desempeño de los empleados es más focalizado y efectivo.
- Las expectativas de éxito son visualizadas con mayor precisión por el evaluado.
- Una clara y focalizada base de comunicación se establece entre los empleados y el supervisor.
- Las necesidades de capacitación son fácilmente identificadas.
- Los miembros de un equipo reciben una mayor cantidad de inputs que fortalecen el desempeño del mismo.

De igual forma mencionan que un modelo de evaluación de desempeño 360° servirá para alcanzar los objetivos que traza la organización, puesto que permite:

- Identificar las expectativas del líder de área frente a su desempeño.
- Reconocer fortalezas y debilidades.
- Evidenciar el compromiso de su líder para acompañarlo en el mejoramiento de su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, acompañamiento, coaching, etc.) y las que el mismo deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Desarrollar una disciplina de auto evaluación y autocrítica enfocada al desarrollo del individuo.
- Estimular a los colaboradores para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos.
- Potenciar el trabajo en equipo y desarrollar acciones que motivan a la persona a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Mantener una relación de justicia y equidad con todos los colaboradores

5.1.6. Componentes clave de un modelo de evaluación de 360°

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. Dentro de las perspectivas de la evaluación 360° se encuentran (Alles, 2017):

Autoevaluación: es un proceso estructurado mediante el cual un empleado analiza y reflexiona sobre su desempeño, comportamientos y contribuciones dentro de un entorno laboral. Este componente fomenta la introspección y la autoconciencia, habilidades fundamentales para el crecimiento profesional y personal. Al ser parte del modelo de evaluación de 360°, permite al empleado contrastar su percepción con la retroalimentación de supervisores, pares, subordinados o clientes.

Evaluación de pares: es una de las dimensiones fundamentales del modelo de evaluación 360°, ya que ofrece una visión única y rica sobre el desempeño de un individuo desde el punto de vista de sus compañeros de trabajo. A diferencia de la evaluación de supervisores, que generalmente se centra en el cumplimiento de objetivos y metas a nivel organizacional, la evaluación de pares se enfoca en aspectos más interpersonales y colaborativos del desempeño laboral.

- Interacción diaria y colaboración directa
- Retroalimentación constructiva.
- Identifica habilidades interpersonales no visibles en evaluaciones de supervisores
- Mejora la colaboración y comunicación

Evaluación por supervisores: es una de las perspectivas más críticas en el modelo de evaluación de 360°, ya que proporciona una evaluación alineada con los objetivos organizacionales y una visión más estructurada del desempeño de un empleado. Los supervisores tienen un conocimiento profundo de los resultados que se esperan de un colaborador, así como de las metas individuales y del equipo. Esta perspectiva tiene un enfoque estratégico, dado que los supervisores tienen una visión clara de los objetivos y las expectativas organizacionales, y pueden evaluar de manera precisa cómo los empleados contribuyen al cumplimiento de estos objetivos.

La evaluación por clientes: ya sean internos o externos, permite obtener una perspectiva externa sobre el desempeño de un empleado. En este contexto, los clientes proporcionan retroalimentación crucial sobre diversas competencias relacionadas con el servicio, la satisfacción, la calidad del trabajo y la interacción en general; si bien no solo enriquece la evaluación, sino que también establece un vínculo directo entre el desempeño de los empleados y el impacto que tiene este desempeño en la experiencia del cliente.

5.1.7. Indicadores de desempeño en la atención al cliente

Como fundamento en la ISO 9001:2015, el seguimiento del desempeño en la atención al cliente se realiza principalmente a través de indicadores clave de desempeño, la norma señala la importancia de medir el grado en que se cumplen las necesidades y expectativas del cliente, lo cual puede realizarse mediante diversos métodos como encuestas, retroalimentación directa de los clientes, reuniones y análisis de las cuotas de mercado, entre otros. Además, se debe analizar la satisfacción del cliente de manera continua para asegurar que el sistema de gestión de calidad esté alineado con sus expectativas.

Álvarez (2015) hace referencia al autor Juran (1993), mencionando que, por su influencia en la gestión de calidad, enfatizó la importancia de medir el desempeño a través de indicadores específicos que aseguren la satisfacción del cliente, según su enfoque, algunos de los indicadores clave en la atención al cliente incluye:

- **Satisfacción del cliente:** Juran definió la calidad como "la adecuación al uso", donde el cliente es quien define la calidad con base en sus necesidades y expectativas. Este indicador puede medirse mediante encuestas y análisis de comentarios.
- **Tiempo de respuesta:** Evalúa la rapidez con que una organización responde a las solicitudes de los clientes, un aspecto crítico en la experiencia del cliente
- **Resolución en el primer contacto:** Refleja la capacidad de resolver problemas en el primer intento, reduciendo la necesidad de seguimientos.
- **Tasa de retención de clientes:** Indica la capacidad de la empresa para mantener a sus clientes a largo plazo, señalando la calidad del servicio y la satisfacción.
- **Quejas y reclamaciones:** Mide el número y la naturaleza de las quejas, lo cual ayuda a identificar áreas problemáticas que requieren mejoras.

Menciona también la importancia de integrar estos indicadores dentro de un ciclo de planeación, control y mejora continua, donde cada uno de estos aspectos debe ser monitoreado y ajustado según sea necesario para mejorar el servicio al cliente de manera sostenida, estos son: la *planificación de la calidad*, que se centra en identificar las necesidades de los clientes y desarrollar productos o servicios que las satisfagan; el *control de la calidad*, que implica supervisar y corregir desviaciones en los procesos para garantizar el cumplimiento de los estándares; y la *mejora de la calidad*, que busca implementar cambios continuos para optimizar procesos, reducir defectos y aumentar la satisfacción del cliente (Álvarez, 2015).



Figura 7 Trilogía de Juran
Fuente: (Juran y la planificación para la calidad, 1993)

5.1.8. Retroalimentación en la evaluación de desempeño.

La retroalimentación en la evaluación de desempeño es un componente esencial para el desarrollo y la mejora continua de los colaboradores en una organización, ya que proporcionar retroalimentación estructurada permite a los empleados entender cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, identificar áreas de mejora y fortalecer habilidades clave.

Y bien la retroalimentación es una herramienta esencial en la gestión del talento, especialmente en el modelo 360°, donde múltiples perspectivas enriquecen la evaluación del desempeño. Este permite identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, impactando positivamente en la calidad del servicio y en el desarrollo profesional de los colaboradores. También dentro de este modelo, se destacan tres tipos principales de retroalimentación: positiva, constructiva y correctiva. (Mejía et al., 2016)

5.1.8.1. Retroalimentación Positiva

La retroalimentación positiva se centra en el reconocimiento y la valoración de los logros y comportamientos que generan un impacto favorable dentro de una organización, no solo destaca las contribuciones individuales o de equipo, sino que también busca reforzar las conductas deseadas, alentando a los colaboradores a replicarlas de manera consistente. Su objetivo principal es motivar y fomentar la repetición de acciones que aportan valor al equipo y a la organización; para ser efectiva, debe ser específica, entregarse de manera oportuna y enfocarse en las fortalezas del empleado.

5.1.8.2. Retroalimentación Constructiva

Se caracteriza por su enfoque equilibrado, al combinar tanto el reconocimiento de los aspectos positivos como la identificación de áreas de mejora en el desempeño del colaborador, tiene como objetivo ofrecer una visión completa del rendimiento del empleado, permitiéndole entender sus fortalezas y las áreas en las que puede mejorar. Este tipo de retroalimentación es particularmente valiosa porque no se limita a señalar deficiencias, sino que también resalta los logros, lo que ayuda a mantener la motivación del colaborador.

5.1.8.3. Retroalimentación Correctiva

La retroalimentación correctiva tiene como objetivo señalar errores o comportamientos que necesitan corregirse para evitar resultados negativos. Debe presentarse de forma clara, respetuosa y empática, enfocándose en soluciones prácticas y alcanzables para el colaborador, tiene el potencial de transformar los errores en oportunidades de aprendizaje y desarrollo, y permite que los colaboradores comprendan que la retroalimentación correctiva no solo busca señalar fallos, sino también proporcionar los recursos y el apoyo necesario para que puedan mejorar y alcanzar su máximo potencial en la organización.

Tabla 1 Tipos de Retroalimentación
Fuente: Elaboración propia

TIPO	ENFOQUE	IMPACTO
Positiva	<i>Reforzar comportamientos exitosos.</i>	<i>Incrementa motivación y confianza.</i>
Constructiva	<i>Balance entre elogios y mejoras.</i>	<i>Fomenta el desarrollo equilibrado del colaborador.</i>
Correctiva	<i>Corregir errores específicos.</i>	<i>Previene problemas futuros y promueve soluciones.</i>

Este tipo de evaluación promueve la autoconsciencia y la mejora continua, lo que permite que los empleados y equipos tengan un mayor enfoque hacia el desarrollo profesional. Además, fomenta una cultura de retroalimentación continua y aprendizaje organizacional (Mejía et al., 2016).

5.1.9. Metodologías de evaluación de competencias

Menciona Chiavenato (2017) que algunos de los métodos más utilizados para la descripción ya análisis, como los son: observación directa, cuestionario, entrevista directa, método mixto.

En primer lugar, se tiene el de observación directa el cual es de los más comunes por su eficiencia y su antigüedad, este es muy eficiente en estudios de tiempos y movimientos, este se realiza a través de la observación directa y dinámica, mientras el colaborador realiza sus funciones, a su vez el analista realiza anotaciones en su hoja de análisis. Menciona que este análisis lo debe realizar la persona especializada en analizada, o una que se encuentre capacitada para ello. Dentro de las características que tiene este método se encuentra que, los datos del puesto se obtienen a través de la observación visual de las actividades, a cargo del analista, como también que la participación del analista es activa, y la del colaborador es pasiva. Las ventajas y desventajas que cuenta este método a raíz de su aplicación son:

Ventajas

- Veracidad de datos, en virtud de la unidad de origen (analista) ya que es ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- No requiere la paralización del ocupante del puesto.

- Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.

Desventajas

- Costo elevado.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos de verdad importantes para el análisis.
- Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

Al combinar este método con otros, para que así el análisis resulte mucho más completo y fiel. (Chiavenato, 2017, pág. 194)

El método del cuestionario se lleva a cabo al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para realizar el análisis del puesto que analizara el supervisor. Las características con las se identifica este método son que, los datos se obtendrán por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis, también la participación del analista es pasiva mientras que la del ocupante es activa.

Ventajas

- El cuestionario puede ser respondido por los ocupantes y sus jefes directos, juntos o por separado, lo que permite una visión más amplia del contenido y la participación de varios niveles.
- Económico para el análisis de puestos.
- Es el método más completo.
- Ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas

- El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes tengan dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige planeación y realización cuidadosas.
- Tiende a ser superficial y distorsionado.

El cuestionario debe elaborarlo un analista de puestos en función de los factores de análisis elegidos, después, debe enviarse a los ocupantes o a los gerentes para que lo llenen y devuelvan (Chiavenato, 2017, págs. 194 -195).

De acuerdo con el método de la entrevista, ha sido considerado como uno de los métodos más flexibles y productivo, ya que, si la entrevista está bien estructurada, se obtendrá información sobre todos los aspectos; este método consiste en obtener datos relativos al puesto que se deben analizar por medio de un contacto directo y verbal. Se caracteriza porque los datos se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto, también por la participación activa tanto del analista como del ocupante del puesto.

Ventajas

- Recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor lo conocen.
- Posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas.
- Es el método más conveniente y efectivo, ya que permite obtener datos de forma estandarizada y racional.
- No tiene contraindicación, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

Desventajas de la entrevista directa

- Una entrevista mal conducida puede generar incompreensión y rechazo hacia los objetivos por parte del personal.
- Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien.
- Costo operacional elevado.

Tabla 2 Participación

Fuente: (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones , 2017, pág. 195)

MÉTODOS	PARTICIPACIÓN	
	<i>Analista</i>	<i>Ocupante</i>
Observación	Activa	Pasiva
Cuestionario	Pasiva	Activa
Entrevista	Activa	Activa

Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas, para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Que trata de combinaciones de dos o más métodos de análisis, dentro de los métodos mixtos más comunes se encuentran:

1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos.
3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
5. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

Al elegir una de estas combinaciones, es importante tener en cuenta las características específicas de la empresa, los objetivos del análisis y la descripción de puestos, así como el personal disponible para realizar esta tarea, entre otros aspectos (Chiavenato, 2017, págs. 195 - 196).

5.1.10. Medición de la satisfacción del cliente

Paredes et al. (2019), nos dice que por medio de la medición se puede comparar, aspirar a mejorar y hacerlo, algunas cosas suelen ser más difíciles de medir, como lo es la calidad del servicio, sin embargo, medir este aspecto es sumamente crucial. Ahora bien, la medición de la satisfacción del cliente es un proceso clave para evaluar la percepción de los clientes sobre los productos o servicios ofrecidos por la empresa; implica recopilar, analizar y utilizar datos que permitan identificar áreas de mejora y fortalecer la relación con los clientes.

1. **La satisfacción del cliente (CSAT).** Es una métrica que mide el nivel de satisfacción de los clientes con un producto, servicio o interacción. Comúnmente se evalúa mediante encuestas que preguntan a los clientes que tan satisfechos están, utilizando escalas numéricas, donde la puntuación alta indica satisfacción y una baja, insatisfacción; es útil para identificar áreas de mejora y evaluar la calidad del servicio al cliente.

2. **Tasa de resolución en el primer contacto (FCR).** Utilizada para medir el porcentaje de problemas de los clientes que se resuelve durante la primera interacción con un representante de atención al cliente, esta métrica es importante para los equipos de atención al cliente, ya que indica lo bien que son capaces de gestionar y resolver los problemas de los clientes.
3. **Tiempo medio de manipulación (TMA).** Esta métrica mide la cantidad media de tiempo que un representante de atención a los clientes dedica a una llamada o chat con un cliente. Se suele utilizar para evaluar la eficiencia de un equipo de atención al cliente e identificar áreas en las que se pueden realizar mejoras. Un tiempo es bajo es positivo ya que refleja una atención al cliente rápida y eficiente, mientras que si el tiempo es alto puede señalar ineficiencias o faltas de capacitación en la gestión de problemas.
4. **Net Promoter Score (NPS).** Es una métrica de fidelización de clientes que mide la probabilidad de que los clientes recomienden los productos o servicios de una empresa a otras personas. Puede indicar hasta qué punto una empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Una puntuación de NPS alta indica que su empresa tiene un gran porcentaje de promotores y un pequeño porcentaje de detractores. Significa que, en general, los clientes están satisfechos con sus productos o servicios y es probable que los recomienden a otras personas.
5. **Cliente misterioso.** Consiste en contratar un cliente encubierto para que pruebe la calidad del servicio, este agente evalúa basándose en criterios, esto ofrece más información que la simple observación de cómo trabajan los empleados.
6. **Monitoreo de redes sociales.** Con el crecimiento de las redes sociales, este método se ha convertido en una herramienta clave para las empresas. Las plataformas digitales se han consolidado como un canal de comunicación donde los usuarios expresan libremente sus opiniones, comparten experiencias y, en muchos casos, manifiestan sus frustraciones; esto convierte a las redes sociales en un espacio ideal para captar las opiniones auténticas de los clientes.
7. **Tasa de retención de clientes.** Mide la capacidad de una empresa para mantener a sus clientes actuales durante un período específico. Este indicador es fundamental para evaluar la lealtad de los clientes y la eficacia de las estrategias de fidelización de la empresa.

- 8. Tasa de abandono.** Mide el porcentaje de clientes que terminan una llamada o un chat con un representante de atención al cliente antes de que se resuelva su problema, suele utilizarse para evaluar la eficiencia de un equipo de atención al cliente e identificar áreas en las que se puede mejorar.

Medir y actuar sobre la satisfacción del cliente no solo optimiza el servicio, sino que también fortalece la relación con los consumidores, aumentando la reputación y el éxito de la empresa (Paredes et al., 2019).

5.1.11. Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente

Como fundamento en la ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario, un proceso se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados", y en el caso de un producto la misma norma lo define como "resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas".

Cuando hablamos de Gestión, este concepto hace referencia a cómo lograr algo, por lo tanto, la Gestión de calidad, es cómo hacemos para cumplir con el logro de productos y servicios que cumplan los requisitos y especificaciones del cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes, se obtienen beneficios clave.

- Aumento de los ingresos y de la porción del mercado, obteniendo mediante respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado.
- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de la organización para aumentar la satisfacción del cliente.
- Aumentar la fidelidad del cliente, lo cual lleva a reiterar tratos comerciales.

La aplicación del principio del enfoque al cliente conduce a lo siguiente: Investigar y comprender las necesidades y las expectativas del cliente.

- Asegurar que los objetivos de la organización estén vinculados con las necesidades y expectativas del cliente.

- Comunicar las necesidades y las expectativas de los clientes a toda la organización.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar en base a los resultados.
- Gestionar sistemáticamente las relaciones con los clientes.
- Asegurar un enfoque equilibrado entre satisfacer a los clientes y a otras partes interesadas (tales como los propietarios, los empleados, los proveedores, los accionistas, la comunidad local y la sociedad en su conjunto).

5.1.12. Evaluación de desempeño para la mejora continua

Como fundamento de la ISO 9000:2015, la mejora continua es un proceso constante orientado a incrementar la habilidad para satisfacer las demandas y expectativas, las cuales suelen ser implícitas o requeridas de manera obligatoria.

La mejora continua en la evaluación del desempeño es un proceso dinámico y constante que implica implementar un ciclo que permita perfeccionar tanto el proceso de evaluación como el desempeño de los colaboradores, si bien es un enfoque que asegura que la evaluación se convierta en una herramienta dinámica y estratégica para el crecimiento personal y empresarial.

Según Montoya (2021) las evaluaciones de desempeño, son una técnica de dirección imprescindible en la actividad de la organización, ya sea en diferentes tipos de problemas identificados. Entonces la evaluación consiste en evaluar la calidad de su desempeño en la obtención de resultados, que son su responsabilidad, es por ello que es necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores, entiendan la importancia de la necesidad de evaluar el desempeño.

Esto implica un ciclo constante de análisis, acción y ajuste, en el cual la evaluación de desempeño se posiciona como un punto de partida fundamental, esto permitirá establecer metas claras, brindando a los colaboradores objetivos específicos y medibles; monitorear el progreso, facilitando ajustes en tiempo real para mantener el enfoque en un desempeño óptimo, como también el implementar planes de acción que aborden las áreas de mejora detectadas mediante programas de capacitación, mentorías o reasignaciones de funciones; y fomentar la innovación, incentivando a los equipos a analizar resultados y estrategias para proponer soluciones novedosas y eficaces. Algunos de los factores que existen para que la evaluación sea y trabajen en base a la organización (Montoya, 2021):

- Retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.
- Claridad en los criterios definidos.
- Monitorear el progreso.
- Implementar planes de acción.
- Seguimiento y soporte.

El éxito o el fracaso de la Evaluación del Desempeño en una organización está determinado por la filosofía con la que se diseña e implementa, las actitudes de los líderes y responsables en los niveles gerencial, directivo, de coordinación y supervisión hacia el programa, así como por la habilidad de estos para cumplir con los objetivos y planes establecidos.

5.1.13. Planificación y desarrollo de capacitación en servicio al cliente

Para llevar a cabo un proceso de capacitación efectivo, es fundamental estructurarlo en etapas que permitan alcanzar los objetivos deseado. Según Dessler (2015), existen cinco aspectos para su elaboración: análisis de resultados, diseño de la instrucción, validación, implantación, evaluación; cada una de estas etapas desempeña un papel esencial en garantizar que el programa no solo sea completo y bien diseñado, sino que también logra cumplir con cada aspecto de la organización. A continuación, se presenta cómo se pueden desarrollar estas etapas específicas para un programa orientado al servicio al cliente:

- 1. Análisis de necesidades.** Identificar las habilidades específicas necesarias para brindar una experiencia excepcional al cliente, hablando de evaluar las competencias actuales del personal en relación con la atención al cliente y establecer objetivos claros de mejora, como tiempos de respuesta más rápidos, comunicación efectiva y resolución eficaz de problemas.
- 2. Diseño de instrucción.** Crear contenido de capacitación que se enfoque en desarrollar habilidades clave como la empatía, la gestión de quejas, la escucha activa y el manejo de objeciones, puede incluir guías prácticas, simulaciones de atención al cliente y módulos interactivos en línea.
- 3. Validación del programa.** Probar el programa de capacitación con un grupo pequeño de empleados que interactúan con clientes reales o simulados, para así recopilar

retroalimentación sobre la efectividad de los materiales y ajustar el programa para mejorar su relevancia y aplicabilidad en situaciones reales de servicio.

- 4. Implementación.** Aplicar la capacitación a todo el equipo, asegurando que se entrene a los empleados en escenarios específicos relacionados con la atención al cliente, como gestionar solicitudes, resolver conflictos y superar expectativas del cliente.
- 5. Evaluación.** Medir la efectividad del programa mediante indicadores como la satisfacción del cliente, la tasa de resolución en el primer contacto, los tiempos promedio de atención y los índices de fidelidad del cliente. Analizar el retorno de la inversión en capacitación y realizar ajustes continuos para mejorar los resultados.

La capacitación es útil para fortalecer y descubrir habilidades, a su vez ayudando a desarrollar competencias clave, como la empatía, la comunicación efectiva y la gestión de conflictos, que son esenciales para abordar las necesidades y expectativas de los clientes, es muy importante ya que este enfoque representa el punto de conexión directa entre una organización y sus clientes. Se menciona que un equipo bien capacitado tendrá la habilidad de ofrecer experiencias positivas, resolver problemas de manera eficiente y así construir relaciones de confianza, lo que hace una mayor satisfacción y lealtad por los clientes (Dessler, 2015).

5.1.14. Estrategias de implementación de un modelo de evaluación de desempeño

Según Dessler (2015) y Chávez (2015) muestran que la implementación de un modelo de evaluación de desempeño efectivo en una organización requiere seguir estrategias clave que garanticen su éxito y alineación con los objetivos organizacionales, no solo permite evaluar el rendimiento de los empleados, sino que también actúa como una herramienta para promover el crecimiento y la mejora continua. En primer lugar, es fundamental establecer metas claras que guíen el desempeño y proporcionen un marco de referencia para evaluar los resultados. Asimismo, el uso de indicadores fiables y objetivos es crucial para asegurar que la evaluación sea precisa y justa. La retroalimentación continua es otro elemento esencial, ya que permite ajustar y mejorar el desempeño de manera constante. Por último, es necesario mantener un proceso transparente y equitativo, lo que fomenta la confianza y la motivación entre los empleados, asegurando que las decisiones sobre retribución y recompensas sean comprendidas y aceptadas.

- 1. Definición de las metas:** estas metas deben ser SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), lo que facilita su seguimiento y evaluación. Además, los empleados deben estar involucrados en la definición de sus metas para fomentar el compromiso y la responsabilidad. Es la declaración sobre el resultado que se desea alcanzar dentro de un plazo específico, estos se establecen de manera colaborativa, mediante la negociación entre el colaborador y su gerente, con el fin de llegar a un acuerdo mutuo. El logro de los objetivos debe generar beneficios para la organización, además de proporcionar una participación directa del evaluado en esos beneficios, como premios o sistemas de remuneración variable; este enfoque debe funcionar como un incentivo fuerte y convincente para impulsar el desempeño hacia los resultados esperados.
- 2. Indicadores de desempeño:** son esenciales para medir objetivamente el rendimiento de un empleado, pueden incluir métricas cuantitativas o cualitativas (como la calidad del trabajo o la satisfacción del cliente). Es importante que los indicadores sean relevantes para las tareas del puesto y medibles de manera objetiva para evitar sesgos, también deben ser transparentes, para que todos los empleados comprendan cómo se mide su rendimiento. Además, los sistemas deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a cambios en las prioridades de la organización.
- 3. Análisis de desempeño:** se refiere al comportamiento del evaluado, el cual tiene el potencial de alcanzar los objetivos establecidos, representa la estrategia personal que cada individuo selecciona para cumplir con los objetivos, lo que implica que cada persona debe tener la libertad y autonomía para elegir sus propios medios para lograrlos, por lo que el gerente desempeña un papel de orientación y asesoramiento, evitando adoptar una postura autoritaria o de control.
- 4. Retroalimentación y evaluación continua:** son fundamentales para mejorar el proceso, y bien un factor clave es el apoyo de una comunicación efectiva que permita reducir las disonancias y aumentar las coherencias. Este aspecto resulta ser uno de los más relevantes del sistema, ya que el evaluado debe tener una comprensión clara de cómo funciona el proceso para poder evaluar sus esfuerzos y resultados, y así llegar a sus propias conclusiones, el gerente desempeña un papel crucial al brindar apoyo al evaluado.

- 5. Revisión de resultados:** observación y ajuste continuo de los indicadores de desempeño y la retroalimentación constante a los empleados. Esto permite que la organización realice correcciones en tiempo real y mantenga a los empleados enfocados en sus metas y en el desempeño óptimo.

Cada uno de estos aspectos desempeña un papel vital en la maximización del potencial de los colaboradores y en la conexión entre el desempeño individual y los resultados organizacionales, ya que contribuye directamente a crear un entorno de trabajo más eficaz y alineado con las metas de la empresa. Establecer metas claras no solo permite que los empleados comprendan lo que se espera de ellos, sino que también les proporciona una dirección específica para su desarrollo (Chávez, 2015).

5.1.15. Plan de mejora en la calidad del servicio al cliente

El servicio al cliente es un factor determinante en la percepción que tienen los consumidores sobre una organización, influyendo directamente en su nivel de satisfacción, lealtad y en la reputación de la empresa en el mercado, desarrollar un plan de mejora en la calidad del servicio al cliente es esencial para mantener y fortalecer las relaciones con los clientes, así como para garantizar el éxito empresarial. Un plan de mejora en la calidad del servicio al cliente debe estructurarse a partir de un diagnóstico inicial que permita identificar las áreas de oportunidad y establecer metas claras, esto puede incluir encuestas de satisfacción, análisis de quejas y sugerencias, así como entrevistas con clientes y empleados. Una vez identificadas las necesidades, es fundamental definir objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido para orientar las acciones.



Figura 8 Organización tradicional vs organización moderna orientada al cliente
Fuente: (Kotler, 2012, pág. 124)

Chiavenato (2017) propone que el plan de mejora basado en los resultados de una evaluación 360° es una estrategia integral que permite identificar áreas críticas de desempeño en el servicio y fortalecer las capacidades individuales y grupales en la organización, si bien la evaluación 360° es una herramienta que recoge retroalimentación de diversas fuentes, como clientes, colegas, supervisores y empleados, proporcionando una visión completa y objetiva de las fortalezas y áreas de oportunidad en el servicio, dentro de las etapas del plan se encuentran:

- Análisis de resultados de la evaluación 360°
- Definición de objetivo
- Desarrollo de estrategias de mejora
 - Capacitación
 - Reconocimiento y motivación
- Asignación de responsables
- Monitoreo y evaluación continua
- Retroalimentación

Esto garantiza que las mejoras no se limitan únicamente a las percepciones internas de la organización, sino que también toma en cuenta la perspectiva de los clientes, quienes son los principales beneficiarios del servicio. De igual forma promueve una cultura organizacional

enfocada en la mejora continua y la colaboración entre los equipos, lo que fortalece la relación entre los colaboradores y clientes.

VI. MATERIALES Y MÉTODOS.

Para la elaboración del instrumento de evaluación, se emplearon diversas fuentes teóricas y metodológicas con el fin de garantizar su validez y confiabilidad. En primer lugar, se realizó una revisión exhaustiva de la metodología relacionada con los instrumentos de evaluación similares y las teorías de medición aplicables, con esto se definieron las dimensiones y los criterios que complementarán el instrumento.

Este estudio adopta un enfoque mixto esto hace que obtenga una visión más integral, adoptando el lado cuantitativo en los cuestionarios en escala de puntuación y ponderaciones, por el lado cualitativo el uso de entrevista para recolectar información para definir los criterios deseados.

6.1. Definir las dimensiones y criterios clave que deben incluirse en el modelo integral de evaluación.

Se empezó con una revisión exhaustiva de la documentación relacionada con los procesos previos de evaluación de desempeño para así poder identificar los criterios a evaluar.

Para complementar y estructurar el estudio, se llevaron a cabo entrevistas con involucrados del proceso, incluyendo a Dirección General, Jefe de Recursos Humanos y Gerente. Las entrevistas se enfocaron en identificar las limitaciones observadas en el sistema, como falta de claridad en los criterios de evaluación, insuficiencia en la retroalimentación, y el desconocimiento de los resultados por parte de los evaluados. En base al análisis realizado anteriormente, se definieron los criterios esenciales para desarrollar el modelo de evaluación que permita valorar el desempeño de cada colaborador desde una perspectiva general y objetiva, siendo estos los siguientes.

- **Planificación y Organización:** con este criterio se busca identificar la capacidad que tiene el colaborador para establecer objetivos claros, priorizar tareas y optimizar el uso de recursos disponibles, ya que con esto se identificara la organización y eficiencia con la que cuentan.
- **Resolución de Problemas:** con ello se evaluará la habilidad que tiene el colaborador para llevar situaciones complejas de manera eficiente.

- Toma de decisiones: Medirá la capacidad para tomar decisiones de acuerdo a información y análisis, evaluará la rapidez y efectividad en las decisiones tomadas.
- Liderazgo: analizará la capacidad que tiene el colaborador en el equipo para motivar, inspirar y guiar hacia el logro de las metas; con este criterio se podrán identificar líderes potenciales y áreas de oportunidad para el manejo de equipos de trabajo.
- Comunicación: este criterio se estableció para mejorar los flujos y canales de información internos, para así obtener un entorno laboral eficiente y colaborativo.
- Trabajo en Equipo: medirá la capacidad en la que el colaborador aporta ideas y a su vez trabaja en conjunto hacia el logro de objetivos.

Con la identificación de estos criterios permitirá obtener un panorama completo del desempeño individual tanto colectivo, ayudando a identificar las fortalezas, áreas de mejoras y oportunidades para alinear las competencias del colaborador con las metas de la empresa.

6.2. Diseño de las herramientas y formatos para tener retroalimentación de distintas fuentes.

Se establecieron canales de comunicación claros para garantizar una participación efectiva de todas las fuentes, asegurando que los datos recolectados sean representativos y útiles, se optó por realizar grupos laborales, según sus funciones y puesto, estableciéndose de acuerdo al organigrama de la organización como se muestra en la figura 9; esto solo aplica para la evaluación del desempeño. El jefe inmediato determinará el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado, según sean sus funciones y de acuerdo con siguiente detalle:

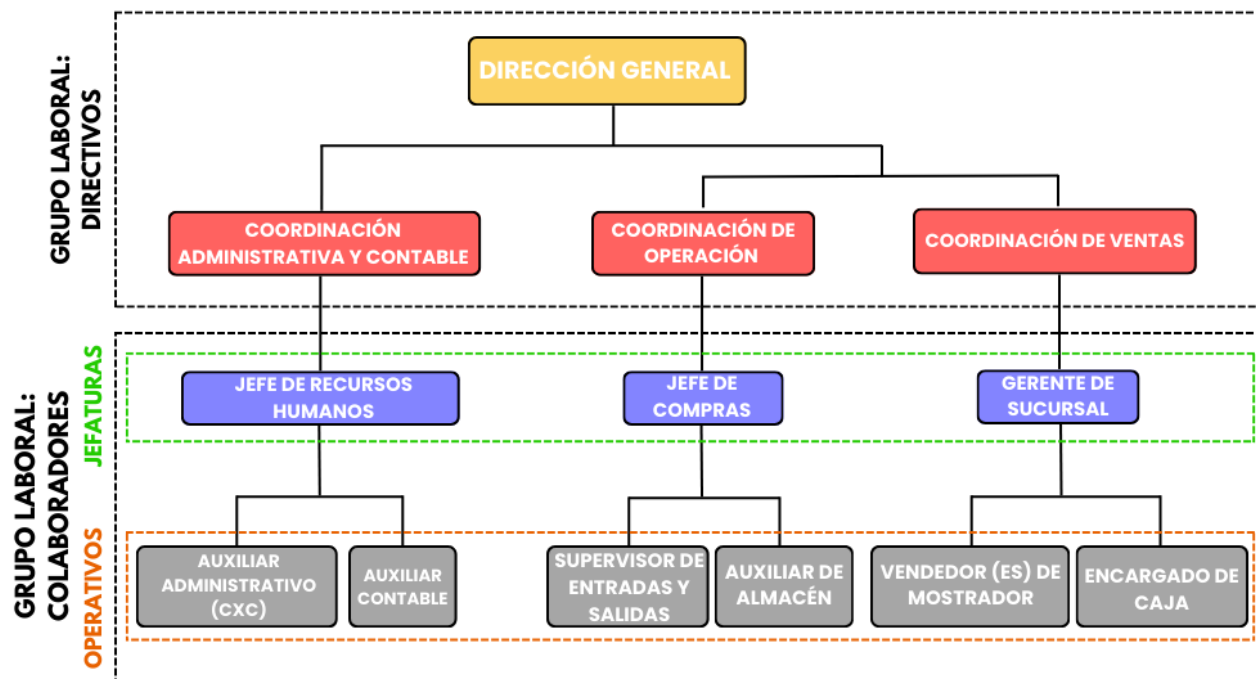


Figura 9. Distribución de grupos laborales

Fuente: Elaboración propia, basada en organigrama de la organización

Diseño del Instrumento

En base a lo anterior se realizarán los formatos para la evaluación de cada uno de los integrantes de la organización, como anteriormente se establecieron grupos laborales, se diseñarán tres formatos, sin embargo, cada uno tendrá cualidades diferentes ya que cada cuestionario es para identificar distintas áreas de mejora, de igual forma no aplican para todos los colaboradores.

Con esto se desarrollaron cuestionarios específicos para cada grupo laboral (directivos, jefaturas y operativos), estos se adaptaron a las responsabilidades y competencias propias de cada categoría.

El cuestionario se diseñó para ser accesible y comprensible, con instrucciones claras que faciliten su aplicación. Además, se aseguró que:

1. Las preguntas sean específicas y relevantes para cada rol.
2. La aplicación sea eficiente, tomando un tiempo razonable para completarse.
3. Se incluya un espacio para observaciones adicionales, permitiendo comentarios cualitativos que complementen las calificaciones numéricas.

Indicadores a Evaluar.

- Planificación y organización.
- Resolución de problemas.
- Toma de decisiones.
- Capacidad de liderazgo.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.

Formato Estandarizado. Se emplea un formato estandarizado para todas las evaluaciones, asegurando la consistencia en la recopilación y análisis de datos, cada cuestionario está diseñado bajo un esquema uniforme, organizado por secciones que corresponden a los indicadores evaluados. Esto permite una fácil comprensión y aplicación por parte de los evaluadores, garantizando la comparabilidad de resultados entre diferentes áreas y periodos de tiempo.

Escala de Valoración. Para calificar los indicadores evaluados, se utiliza una escala numérica que permite asignar puntuaciones de manera objetiva. Las categorías de valoración son las siguientes:

- Insuficiente: Desempeño por debajo del estándar esperado, requiere mejora inmediata.
- Regular: Cumple parcialmente con las expectativas, pero es necesario reforzar algunas áreas.
- Suficiente: Logra un nivel básico de desempeño, cumpliendo con los requerimientos mínimos.
- Notable: Desempeño por encima del promedio, demostrando competencia y resultados sólidos.
- Excelente: Supera ampliamente las expectativas, destacándose en todas las áreas evaluadas.

6.3. Establecimiento de indicadores que permitan evaluar de manera objetiva las competencias en el servicio al cliente.

Diseño de indicadores

Responde a la necesidad de valorar competencias esenciales que impactan directamente servicio al cliente y en la generación de un entorno laboral efectivo y colaborativo. A continuación, se presenta cada indicador:

1. **Planificación y Organización.** El servicio al cliente requiere de una excelente capacidad para planificar y organizar tareas.
2. **Resolución de Problemas.** Este indicador mide la capacidad del colaborador para analizar situaciones.
3. **Toma de Decisiones.** Este indicador evalúa la capacidad para tomar decisiones informadas que beneficien tanto al cliente como a la empresa.
4. **Capacidad de Liderazgo.** Esto incluye tomar la iniciativa en la resolución de problemas, guiar al cliente a través de los procesos y transmitir una actitud positiva y profesional.
5. **Comunicación.** Mide la capacidad del colaborador para transmitir información.
6. **Trabajo en Equipo.** Evalúa la disposición y habilidad del colaborador para cooperar con otros.

En conjunto, estos indicadores fueron seleccionados porque reflejan las competencias esenciales que impactan directamente en la experiencia del cliente y en la capacidad de la empresa para ofrecer un servicio eficiente, satisfactorio y memorable. Cada uno aborda un aspecto esencial del comportamiento laboral que, al desarrollarse y fortalecerse, contribuye al éxito de la organización y al crecimiento profesional de sus colaboradores.

6.4. Desarrollo de una metodología para la aplicación del modelo 360°

Diseño del proceso de evaluación

El proceso de evaluación se realizará en el orden en que se encuentra designado cada una de las etapas, sin saltar y omitir alguna, ya que, si sucede esto, el proceso no se estará realizando de manera correcta y se verá afectada la información y resultados obtenidos.

- **Objetivo:** Conocer el nivel de cumplimiento y desempeño del personal de las diferentes sucursales a fin de identificar áreas de mejora y atenderlas por medio de estrategias que beneficien el desarrollo del personal.

- **Frecuencia:** El proceso será realizado de manera semestral para garantizar un monitoreo periódico del desempeño.
- **Involucrados:** Incluye al Jefe de Recursos Humanos, Gerente de Sucursal, Dirección General y todas las áreas de la empresa. Cada uno desempeña un rol específico en la aplicación, análisis y seguimiento de la evaluación.
- **Tiempo:** La aplicación del cuestionario tiene una duración aproximada de 5 minutos por evaluado.
- **Actividades y Pasos:** El proceso está estructurado en seis etapas principales: comunicación y preparación, aplicación de encuestas, recolección de datos, análisis del rendimiento, identificación de bajo desempeño y seguimiento del plan de acción, como se muestran en la tabla 5.
- **Políticas:** Se establecieron lineamientos específicos para asegurar la claridad, equidad y transparencia en la aplicación del proceso, se muestran en la tabla 6.

Asignación de roles y responsabilidades

El proceso incluyó una estructura clara de roles para evaluadores y evaluados, ya que con esto se recopilará retroalimentación sobre los empleados de varias fuentes, incluyendo directivos, jefaturas y operativos, para tener una visión integral y detallada del desempeño y las competencias del empleado desde diferentes perspectivas, esta distribución se realizó de acuerdo a cada nivel que tiene el organigrama organizacional.

- **Rol de evaluación**
 - El cuestionario (A1), será realizado por Operativos, Jefaturas, y Coordinación.
 - Cuestionario (B1), lo realizarán Gerente General y Coordinación.
 - Cuestionario (B2), lo realizará Jefatura.

Al realizar la evaluación de acuerdo a los roles mostrados, nos dará una perspectiva integral y objetiva del desempeño individual al recopilar retroalimentación desde múltiples niveles de la organización, incluyendo directivos, jefaturas, y compañeros. Este enfoque estructurado fomenta la transparencia, impulsa la mejora continua y adapta la evaluación a la jerarquía organizacional, fortaleciendo la cultura y el desarrollo interno de la empresa.

6.5. Propuesta de sistema de retroalimentación y mejora continua basado en los resultados del modelo de evaluación 360°.

Los evaluados con desempeño "Suficiente" o "Insuficiente" deben recibir planes de capacitación a corto plazo, diseñados por el jefe inmediato, quien también analizará sugerencias del evaluado, pero tendrá la decisión final, considerando los recursos disponibles. Aquellos con desempeño "Regular" deberán recibir capacitación enfocada en sus áreas de mejora. Un desempeño "Notable" será reconocido con incentivos, retroalimentación positiva y sugerencias para continuar mejorando. Para quienes obtengan un desempeño "Excelente", se otorgarán bonificaciones, promociones u otros incentivos, junto con oportunidades de crecimiento como formación avanzada o proyectos especiales.

VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Al realizar el modelo para evaluar a los colaboradores se obtuvo como resultado conocer cada uno de los pasos que conforma el método para poder realizarlo de manera correcta.

7.1. Criterios y dimensiones

De acuerdo al objetivo que pide definir las dimensiones y criterios clave que deben incluirse en el modelo integral de evaluación de desempeño 360°, considerando las necesidades de la empresa:

- **Planificación y Organización:** Con este criterio se identificó la capacidad que tenía el colaborador para establecer objetivos claros, priorizar tareas y optimizar el uso de los recursos disponibles, lo que permitió evaluar la organización y eficiencia con la que contaban.
- **Resolución de Problemas:** Se evaluó la habilidad que tenía el colaborador para manejar situaciones complejas de manera eficiente.
- **Toma de Decisiones:** Se midió la capacidad del colaborador para tomar decisiones basándose en información y análisis, así como la rapidez y efectividad de las decisiones que tomó.
- **Liderazgo:** Se analizó la capacidad del colaborador para motivar, inspirar y guiar al equipo hacia el logro de las metas; con este criterio se identificaron líderes potenciales y áreas de oportunidad en el manejo de equipos de trabajo.
- **Comunicación:** Este criterio se estableció para mejorar los flujos y canales de información internos, logrando un entorno laboral más eficiente y colaborativo.
- **Trabajo en Equipo:** Se midió la capacidad del colaborador para aportar ideas y trabajar en conjunto hacia el logro de los objetivos.

7.2. Formato de recopilación de información

Se optó por diseñar las herramientas y formatos necesarios para recopilar retroalimentación de diversas fuentes, como clientes internos, clientes externos y supervisores, para ellos se realizó la división de grupos para recabar información de diferentes áreas y puntos de vista, donde se conforman de la siguiente manera:

a) **Grupo Laboral: Directivos**

- **Directivos:** Está constituido por quienes realizan funciones de jefatura formal, es decir, por aquellos empleados que ejercen gerencias, jefes de departamento (dirección general, coordinación administrativo y contable, operaciones y ventas.

b) **Grupo Laboral: Colaboradores**

- **Jefaturas:** Incluye al personal, especializado dentro de los departamentos de coordinación (jefe de recursos humanos, compras y gerente de sucursal.)
 - **Operativos:** Incluye al personal que realiza funciones auxiliar administrativo, contable, almacén, supervisor de entradas y salidas, vendedores y encargado de caja.
-

Para evaluar de manera más exacta y eficiente se obtuvieron los siguientes indicadores:

- Planificación y organización.
- Resolución de problemas.
- Toma de decisiones.
- Capacidad de liderazgo.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.

Donde cada uno de ellos consta de distintas competencias para evaluar de manera generalizada cada parte del indicador. Para ello se proporcionaron los siguientes niveles de puntuación (ver la tabla 3).

Tabla 3. Escala de puntuaciones

Fuente: Elaboración propia

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORIA
1	Desempeño muy por debajo del esperado	INSUFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	SUFICIENTE
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	REGULAR
4	Desempeño por encima del esperado	NOTABLE
5	Desempeño excepcional	EXCELENTE

Esta escala proporciona claridad tanto para los evaluadores como para los evaluados, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora específicas, lo cual es clave para el desarrollo profesional continuo.

- **Ponderaciones**

Cada nivel de desempeño tiene una puntuación asignada que facilita el análisis y la interpretación de los resultados. Sumará los resultados obtenidos por el evaluado, luego de esto, el puntaje a la correspondiente categoría cualitativa, de acuerdo con la siguiente tabla.

Tabla 4. Ponderación de evaluación

Fuentes: Elaboración propia

PONDERACIÓN	
DESEMPEÑO	COEFICIENTE
<i>Excelente</i>	50-45
<i>Notable</i>	44-35
<i>Regular</i>	34-30
<i>Suficiente</i>	29-20
<i>Insuficiente</i>	-19

7.3. Indicadores de desempeño

Dentro de los indicadores de desempeño que se definieron para evaluar de manera objetiva las competencias relevantes para el servicio al cliente. Cada uno de ellos aborda aspectos clave del comportamiento laboral que, al ser desarrollados y fortalecidos, no solo mejoran la calidad del servicio ofrecido, sino que también generan un impacto positivo en la percepción del cliente, promoviendo interacciones eficientes, satisfactorias y memorables. se describen los siguientes:

1. **Planificación y Organización.** Este indicador se diseñó para evaluar la habilidad de anticipar necesidades, estructurar procesos de trabajo y gestionar recursos de manera eficiente, asegurando que las solicitudes de los clientes fueran atendidas de forma oportuna y satisfactoria.
2. **Resolución de Problemas.** Este indicador midió la capacidad del colaborador para analizar situaciones, identificar la causa raíz de los problemas y desarrollar soluciones prácticas que satisficieran las necesidades del cliente, al mismo tiempo que preservaban los intereses de la organización.
3. **Toma de Decisiones.** Este indicador evaluó la capacidad para tomar decisiones informadas que beneficiaran tanto al cliente como a la empresa. Fue fundamental para garantizar que las respuestas y acciones fueran coherentes con los estándares del negocio y brindaran confianza al cliente.
4. **Capacidad de Liderazgo.** Esto incluyó tomar la iniciativa en la resolución de problemas, guiar al cliente a través de los procesos y transmitir una actitud positiva y profesional. Un liderazgo efectivo mejoró la percepción del cliente sobre la calidad del servicio recibido.
5. **Comunicación.** Se midió la capacidad del colaborador para transmitir información de manera clara, precisa y empática. También se evaluó la habilidad para escuchar activamente, comprender las necesidades del cliente y responder de forma adecuada, lo que fue esencial para construir relaciones sólidas y evitar malentendidos.
6. **Trabajo en Equipo.** Se evaluó la disposición y habilidad del colaborador para cooperar con otros, compartir información y trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos comunes. Un equipo bien coordinado fue crucial para mantener la consistencia y la calidad en el servicio al cliente.

Se diseñaron para evaluar tanto las habilidades técnicas como las competencias interpersonales de los colaboradores, asegurando que cada interacción con los clientes cumpla con altos estándares de excelencia. Esto refuerza el compromiso de la empresa con la calidad, la innovación y la creación de experiencias excepcionales que generan lealtad y confianza en los clientes.

7.4. Aplicación del modelo de evaluación

Para llevar a cabo la aplicación del modelo de evaluación 360°, asegurando su viabilidad y pertinencia en la empresa de iluminación, se llevó a cabo la elaboración del proceso es decir definir cada una de las actividades para hacer más fácil la aplicación de este modelo, con ello ayudará al personal a entenderlo de manera más rápida y concisa:

Tabla 5. Descripción de actividades de aplicación
Fuente: Elaboración propia

SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Comunicación y Preparación	1.1.Se informa a los empleados sobre el proceso de evaluación y su objetivo. 1.2.La jefatura de Recursos Humanos proporciona al gerente de sucursal las instrucciones claras de cómo completar la encuesta.	Jefe de Recursos Humanos/Gerente de Sucursal.
2. Aplicación de la Evaluación	2.1. Se identifica a cuál grupo laboral pertenece el empleado a evaluar 2.1. Se realiza la aplicación de la encuesta para determinar el desempeño laboral	Jefe de Recursos Humanos /Todas las Áreas de la Empresa
3. Recolección de Datos	3.1. Se realiza la recepción de las encuestas aplicadas y se procede a concentrar la información de acuerdo con los parámetros del cuestionario aplicado.	Jefe de Recursos Humanos

4. Análisis del Rendimiento de los Colaboradores	4.1. La jefatura de Recursos Humanos informa al área de dirección general los resultados	Jefe de Recursos Humanos/Dirección General
5. Identificación de Colaboradores con Bajo Rendimiento.	5.1. Una vez identificados los colaboradores con bajo rendimiento se hace un plan de acción.	Jefe de Recursos Humanos/Dirección General.
6. Seguimiento al plan de Acción y al Colaborador.	6.1. Cumplido el periodo estipulado en las políticas regresar al paso 2. • Si hay una mejora significativa en la evaluación. Termina el Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral. • Si no existe un aumento de desempeño, se da por terminado la relación con el empleado.	Jefe de Recursos Humanos/Gerente de Sucursal

Para asegurar su correcta aplicación y seguimiento de cada rol, se definieron las siguientes políticas (véase la tabla 6), las cuales son de cumplimiento obligatorio, no se pueden omitir por ningún motivo.

Tabla 6. Políticas del Proceso Evaluación del Desempeño
Fuente: Elaboración propia

POLITICAS	
1	Será responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos definir claramente los objetivos y responsabilidades del puesto, estableciendo metas específicas y medibles para el desempeño del empleado.
2	Será responsabilidad de los jefes de área o departamento realizar las evaluaciones de la manera más clara, precisa y objetiva posible.
3	Será responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos y Gerente de Sucursal realizar la revisión, para asegurar la precisión y equidad en el análisis de información.
4	El Gerente de Sucursal y el Jefe de Recursos Humanos deberán realizar la comparación proporcionando una visión clara del impacto del empleado en el equipo. La comparación deberá ser documentada y considerada en el análisis final del desempeño.
5	Cuando exista un empleado con una evaluación suficiente o insuficiente, se da un periodo de dos meses para mejorar su comportamiento dentro de la empresa, una vez concluido el periodo, se procede a realizar de nuevo la evaluación, en caso de resultar una mejor evaluación, se continúa con la relación laboral, de lo contrario, se da por concluida la relación laboral con la empresa

Según la asignación de los grupos laborales fue como se llegó a la asignación de roles de evaluación, siendo los siguientes:

- Rol de evaluación

El cuestionario (A1), será realizado por Operativos, Jefaturas, y Coordinación, de la siguiente manera:

Tabla 7. Rol de Evaluación A1
Fuente: Elaboración propia

CUESTIONARIO A1	
EVALUADOR	EVALUADO
Operativos	Jefatura
Jefaturas	Coordinación
Coordinación	Dirección General

Cuestionario (B1), lo realizaran Gerente General y Coordinación, de la siguiente manera:

Tabla 8. Rol de Evaluación B1

Fuente: Elaboración propia

CUESTIONARIO B1	
EVALUADOR	EVALUADO
Dirección General	Coordinación
Coordinación	Jefaturas

Cuestionario (B2), lo realizará Jefatura:

Tabla 9. Rol de Evaluación B2

Fuente: Elaboración propia

CUESTIONARIO B2	
EVALUADOR	EVALUADO
Jefaturas	Operativos

La evaluación, basada en los roles establecidos, proporcionará una perspectiva integral y objetiva del desempeño individual, ya que recopila retroalimentación desde múltiples niveles de la organización, incluyendo directivos, jefaturas y compañeros. Este enfoque estructurado promueve la transparencia, impulsa la mejora continua y ajusta la evaluación a la jerarquía organizacional, fortaleciendo así la cultura corporativa y el desarrollo interno de la empresa.

7.5. Obtención de resultados

Al momento de obtener los resultados de cada uno de los colaboradores se hará un sistema de retroalimentación donde:

Aquellos evaluados que obtengan en su evaluación, niveles de desempeño equivalentes a “Suficiente o Insuficiente”. El jefe inmediato debe incluir capacitaciones de acuerdo a los aspectos específicos de cada factor del desempeño que considere que pueden mejorarse. Además, debe estar la participación del evaluado, solicitando y analizando sus sugerencias, aunque la decisión final la tendrá el jefe inmediato.

Se deben de considerar las condiciones con las que se cuentan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos. Los planes de capacitación que se preparen con base a los que hayan obtenido niveles de desempeño equivalentes a Suficiente o Insuficiente, deberán ser atendidos a muy corto plazo por la empresa.

Si alguno de los evaluados obtiene un desempeño “Regular” el jefe directo deberá identificar las áreas específicas donde se puedan hacer mejora, de igual forma ofrecer capacitación de acuerdo a los factores en los que se le señalo más deficientes.

En el caso de obtención de desempeño “Notable” se deberá reconocer y agradecer el buen desempeño, considerando pequeños incentivos o premios, se proporcionará retroalimentación positiva y sugerencias para seguir mejorando.

De igual forma el obtener “Excelente” se realiza una felicitación y recompensa los empleados que obtengan este desempeño, considerando bonificaciones, promociones o incentivos; también ofrecer oportunidades adicionales de crecimiento, como formación avanzada o proyectos.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El modelo de evaluación de desempeño 360° representa una herramienta estratégica e integral para optimizar la calidad del servicio al cliente, al incorporar múltiples perspectivas (jefes, pares, subordinados y clientes), se logra una visión más completa y objetiva del desempeño individual, lo que permite identificar áreas de mejora y fortalezas clave; este enfoque fomenta una cultura organizacional basada en la mejora continua, la retroalimentación constructiva y el compromiso del personal con los objetivos estratégicos de la empresa.

La implementación del modelo permitió visibilizar el impacto directo del desempeño de los colaboradores en la satisfacción del cliente, destacando la necesidad de una comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo como competencias esenciales. Asimismo, la metodología adoptada aseguró la participación activa de todos los niveles organizacionales, promoviendo la transparencia y fortaleciendo las relaciones internas y externas de la empresa. Este modelo 360° no solo potencia el desarrollo individual y colectivo, sino que también contribuye significativamente a la sostenibilidad y competitividad de la organización en el mercado.

Recomendaciones

La implementación del modelo de evaluación de desempeño 360° es altamente recomendable, ya que ofrece una visión integral del desempeño de los colaboradores al recopilar información de diversas fuentes, como compañeros, supervisores, subordinados y clientes. Gracias a esta perspectiva, es posible identificar con precisión las fortalezas y áreas de mejora de cada individuo, lo que contribuye directamente al diseño de planes de capacitación específicos y alineados con las necesidades reales de la organización. También fomenta una cultura de mejora continua al promover la retroalimentación transparente y fortalecer la comunicación interna, lo que resulta clave para alinear expectativas y reconocer el buen desempeño. Además, el monitoreo constante del modelo garantiza su efectividad y permite adaptarlo a los cambios del entorno laboral, maximizando los resultados obtenidos. A largo plazo, su implementación tiene un impacto significativo en la calidad del servicio al cliente, ya que fortalece el compromiso, la equidad y el desarrollo profesional de los colaboradores. Al optimizar el desempeño individual y colectivo, el modelo no solo mejora la competitividad de la empresa, sino que también consolida su posición en el mercado y promueve un crecimiento sostenido.

IX. REFERENCIAS.

- Alles, A. (2017). *Desempeño por competencias. Estrategia. Desarrollo de Personas. Evaluación 360°*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, R. (2015). *Mejora de los procesos del sistema integrado de gestión de la empresa de proyectos de arquitectura e ingeniería de sancti spiritus (EPAI)*. Universidad de Sancti Spíritus.
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7 (13), 139-150.
- Casallas, T. D. (2016). *Aplicación de la evaluación del desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas*. Bogotá.
- Chávez, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador: La Caracola Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Educación.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Juran, J. M. (1993). *Juran y la planificación para la calidad*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Kotler, P. Y. (2012). *Dirección de Marketing, 14 Ed.* México: Pearson Educación.
- Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos (8.ª ed.)*. Madrid España: Pearson.
- Montoya, C. A. (2021). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. Bogotá, Colombia.: Universidad de la Salle.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario (ISO 9000:2015)*. ISO.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos (ISO 9001:2015)*. ISO.
- Paredes, M., Moreno, N., Teran, P., & Salgado, D. (2019). *Marketing de servicios*. Guayaquil-Ecuador: Grupo Compás.
- Rodríguez, J. (2016). Proyecto de comparación del Modelo de Evaluación de Desempeño de la Empresa Bancoomeva S.A., Regional Palmira con un esquema cimentado en la Metodología de 360°. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 177-196.

X. ANEXOS.

Proceso de Evaluación del Desempeño

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
		Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
		Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
		No. De revisión: 1
		Última fecha de actualización: 21-08-2024

1. Objetivo del proceso

Conocer el nivel de cumplimiento y desempeño del personal de las diferentes sucursales a fin de identificar áreas de mejora y atenderlas por medio de estrategias que beneficien el desarrollo del personal.

2. Frecuencia del proceso

Semestral

3. Dueño del proceso

- Jefe de Recursos Humanos

4. Involucrados del proceso

- Jefe de Recursos Humanos
- Gerente de Sucursal
- Dirección General
- Todas las Áreas de la Empresa

5. Documentos que intervienen en el proceso

- Evaluación (cuestionario).

6. Tiempo estimado del proceso

- 5 minutos.

7. Indicadores para evaluar el proceso

- Ponderaciones de resultados.

8. Políticas

- Será responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos definir claramente los objetivos y responsabilidades del puesto, estableciendo metas específicas y medibles para el desempeño del empleado.
- Será responsabilidad de los jefes de área o departamento realizar las evaluaciones de la manera más clara, precisa y objetiva posible.

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
		Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
		Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
		No. De revisión: 1
		Última fecha de actualización: 21-08-2024

- Será responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos y Gerente de Sucursal realizar la revisión, para asegurar la precisión y equidad en el análisis de información.
- El Gerente de Sucursal y el Jefe de Recursos Humanos deberán realizar la comparación proporcionando una visión clara del impacto del empleado en el equipo. La comparación deberá ser documentada y considerada en el análisis final del desempeño.
- Cuando exista un empleado con una evaluación suficiente o insuficiente, se da un periodo de dos meses para mejorar su comportamiento dentro de la empresa, una vez concluido el periodo, se procede a realizar de nuevo la evaluación, en caso de resultar una mejor evaluación, se continúa con la relación laboral, de lo contrario, se da por concluida la relación laboral con la empresa.

● **Distribución de los evaluados**

Se deberá realizar de acuerdo a grupos laborales, según sus funciones y puesto, esto se establece solo para aplicación de la evaluación del desempeño. El jefe inmediato determinará el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado, según sean sus funciones y de acuerdo con siguiente detalle:

a) **Grupo Laboral: Directivos**

- **Directivos:** Está constituido por quienes realizan funciones de jefatura formal, es decir, por aquellos empleados que ejercen gerencias, jefes de departamento (dirección general, coordinación administrativo y contable, operaciones y ventas.

b) **Grupo Laboral: Colaboradores**

- **Jefaturas:** Incluye al personal, especializado dentro de los departamentos de coordinación (jefe de recursos humanos, compras y gerente de sucursal.)
- **Operativos:** Incluye al personal que realiza funciones auxiliar administrativo, contable, almacén, vendedores y encargado de caja.

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
		Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
		Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
		No. De revisión: 1
		Última fecha de actualización: 21-08-2024

- **Rol de Evaluación**

Será de carácter 360, es decir, se recopilará retroalimentación sobre los empleados de varias fuentes, incluyendo directivos, jefaturas y operativos, para tener una visión integral y detallada del desempeño y las competencias del empleado desde diferentes perspectivas.

El cuestionario (Anexo A1), será realizado por Operativos, Jefaturas, y Coordinación, de la siguiente manera:

CUESTIONARIO A1	
EVALUADOR	EVALUADO
Operativos	Jefatura
Jefaturas	Coordinación
Coordinación	Gerencia

Cuestionario (Anexo B1), lo realizarán Gerente General y Coordinación, de la siguiente manera:

CUESTIONARIO B1	
EVALUADOR	EVALUADO
Gerente General	Coordinación
Coordinación	Jefaturas

Cuestionario (Anexo B2), lo realizará Jefatura:

CUESTIONARIO B2	
EVALUADOR	EVALUADO
Jefaturas	Operativos

- **Nivel de las Categorías**

Para que el evaluador y la persona evaluada puedan entender bien los resultados e identificar las fortalezas y debilidades mostradas durante el periodo de evaluación, en el cuadro de abajo se explican y describen los diferentes niveles de desempeño con sus correspondientes categorías cualitativas.

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
		Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
		Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
		No. De revisión: 1
		Última fecha de actualización: 21-08-2024

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORIA
1	Desempeño muy por debajo del esperado	INSUFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	SUFICIENTE
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	REGULAR
4	Desempeño por encima del esperado	NOTABLE
5	Desempeño excepcional	EXCELENTE

- Sumará los resultados obtenidos por el evaluado y anotará el dato en el espacio “Puntaje Total”
- Luego de esto, el puntaje a la correspondiente categoría cualitativa, de acuerdo con la siguiente tabla.

PONDERACIÓN	
DESEMPEÑO	COEFICIENTE
<i>Excelente</i>	<i>50-45</i>
<i>Notable</i>	<i>44-35</i>
<i>Regular</i>	<i>34-30</i>
<i>Suficiente</i>	<i>29-20</i>
<i>Insuficiente</i>	<i>-19</i>

- La categoría cualitativa que resulte de la operación anterior, deberá anotar el coeficiente en el espacio de “Desempeño”.

- Niveles de Desempeño.**

Aquellos evaluados que obtengan en su evaluación, niveles de desempeño equivalentes a “**Suficiente o Insuficiente**”. El jefe inmediato debe incluir capacitaciones de acuerdo a los aspectos específicos de cada factor del desempeño que considere que pueden mejorarse. Además, debe estar la participación del evaluado, solicitando y analizando sus sugerencias, aunque la decisión final la tendrá el jefe inmediato.

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
		Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
		Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
		No. De revisión: 1
		Última fecha de actualización: 21-08-2024

Se deben de considerar las condiciones con las que se cuentan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos. Los planes de capacitación que se preparen con base a los que hayan obtenido niveles de desempeño equivalentes a Suficiente o Insuficiente, deberán ser atendidos a muy corto plazo por la empresa.

Si alguno de los evaluados obtiene un desempeño **“Regular”** el jefe directo deberá identificar las áreas específicas donde se puedan hacer mejora, de igual forma ofrecer capacitación de acuerdo a los factores en los que se le señalo más deficientes.

En el caso de obtención de desempeño **“Notable”** se deberá reconocer y agradecer el buen desempeño, considerando pequeños incentivos o premios, se proporcionará retroalimentación positiva y sugerencias para seguir mejorando.

De igual forma el obtener **“Excelente”** se realiza una felicitación y recompensa los empleados que obtengan este desempeño, considerando bonificaciones, promociones o incentivos; también ofrecer oportunidades adicionales de crecimiento, como formación avanzada o proyectos.

9. Descripción de la información documentada

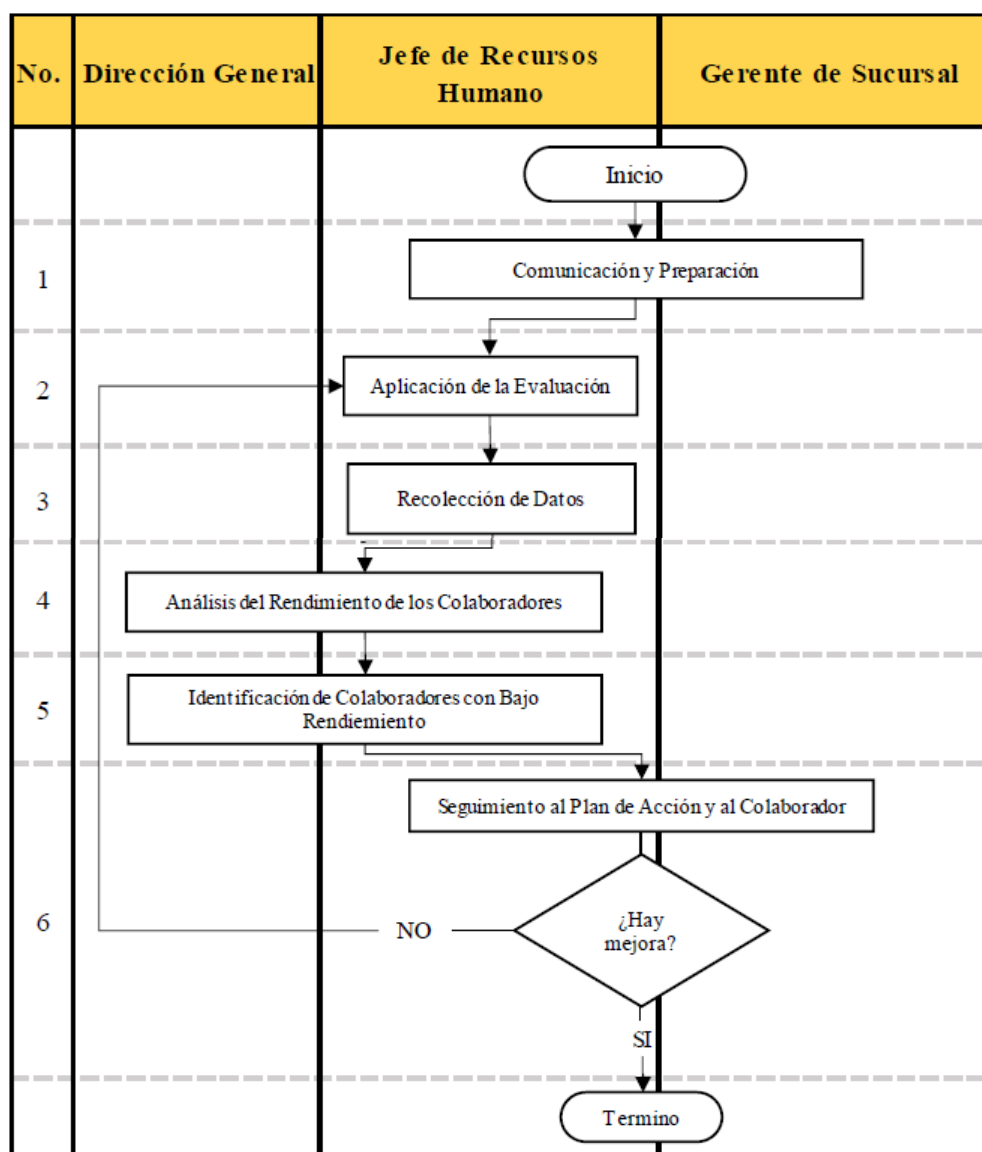
SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Comunicación y Preparación	1.1.Se informa a los empleados sobre el proceso de evaluación y su objetivo. 1.2.La jefatura de Recursos Humanos proporciona al gerente de sucursal las instrucciones claras de cómo completar la encuesta.	Jefe de Recursos Humanos/Gerente de Sucursal.

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
		Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
		Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
		No. De revisión: 1
		Última fecha de actualización: 21-08-2024

2. Aplicación de la Evaluación	2.1. Se identifica a cuál grupo laboral pertenece el empleado a evaluar 2.1. Se realiza la aplicación de la encuesta para determinar el desempeño laboral	Jefe de Recursos Humanos /Todas las Áreas de la Empresa
3. Recolección de Datos	3.1. Se realiza la recepción de las encuestas aplicadas y se procede a concentrar la información de acuerdo con los parámetros del cuestionario aplicado.	Jefe de Recursos Humanos
4. Análisis del Rendimiento de los Colaboradores	4.1. La jefatura de Recursos Humanos informa al área de dirección general los resultados	Jefe de Recursos Humanos/Dirección General
5. Identificación de Colaboradores con Bajo Rendimiento.	5.1. Una vez identificados los colaboradores con bajo rendimiento se hace un plan de acción.	Jefe de Recursos Humanos/Dirección General.
6. Seguimiento al plan de Acción y al Colaborador.	6.1. Cumplido el periodo estipulado en las políticas regresar al paso 2. • Si hay una mejora significativa en la evaluación. Termina el Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral. • Si no existe un aumento de desempeño, se da por terminado la relación con el empleado.	Jefe de Recursos Humanos/Gerente de Sucursal

 SUPERVISOR DE GOBERNATIVA E INGENIERIA	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
		Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
		Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
		No. De revisión: 1
		Última fecha de actualización: 21-08-2024

10. Diagrama de la información documentada



	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
		Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
		Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
		No. De revisión: 1
		Última fecha de actualización: 21-08-2024

11. Anexos

ANEXO “A1”. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DE LOS EMPLEADOS DE EVOLUX ILUMINACIÓN S DE RL DE CV.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN A1

IMPORTANTE, ES INDISPENSABLE QUE EL JEFE INMEDIATO CONOZCA AMPLIAMENTE EL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

DATOS GENERALES	
DEPARTAMENTO:	PUESTO:
NOMBRE DEL EVALUADO:	FECHA DE INGRESO:
NOMBRE DEL EVALUADOR:	FECHA DE EVALUACIÓN:

INSTRUCCIONES

1. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
2. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
3. Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda el desempeño del evaluado. De acuerdo con los factores del cuadro siguiente:

NIVEL	CATEGORIA	PONDERACIÓN
1	Insuficiente	-19
2	Suficiente	20-29
3	Regular	30-34
4	Notable	35-44
5	Excelente	45-50

 UNIVERSIDAD DE COLOMBIA E INDUSTRIAL	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
		Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
		Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
		No. De revisión: 1
		Última fecha de actualización: 21-08-2024

FACTOR DE DESEMPEÑO	NIVELES				
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
Ha demostrado capacidad para establecer objetivos claros y razonables, alineados con las funciones de su departamento, y para determinar estrategias efectivas.					
Ha sido eficaz en la distribución adecuada de las tareas y en la delegación de la autoridad, asegurando un manejo eficiente de su sección o unidad.					
SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN					
Establece sistemas efectivos para revisar y mejorar los métodos y procedimientos de trabajo actuales.					
Demuestra interés en identificar problemas existentes o potenciales y genera soluciones innovadoras para resolverlos.					
Se enfoca en guiar y apoyar a su equipo en la solución de problemas y en el progreso de su desarrollo profesional.					
TOMA DE DECISIONES					
Organiza y establece prioridades para resolver los problemas que enfrenta.					
Soluciona problemas de manera oportuna y con resultados satisfactorios.					
Toma decisiones acertadas minimizando riesgos y siguiendo las normas y políticas establecidas.					
RESPONSABILIDAD					
Demuestra un cumplimiento consistente y consciente de sus obligaciones laborales					
Administra de manera cuidadosa y eficiente los recursos disponibles en su área de trabajo					
Se han aplicado programas de capacitación o formación que contribuyan al desarrollo del personal administrativo y operativo					
LIDERAZGO					
Promueve la colaboración y la cooperación entre los miembros del equipo para alcanzar metas comunes					
Realiza acciones para inspirar y motivar a tus compañeros o subordinados a lograr los resultados esperados					
Contribuye a que el equipo cumpla con los objetivos establecidos, incentivando el compromiso y la productividad					
COMUNICACIÓN					
Ha contribuido significativamente al cumplimiento de los objetivos del equipo al motivar a sus compañeros y fomentar un ambiente de trabajo productivo					
Su capacidad para incentivar el compromiso del equipo ha llevado a un aumento notable en la productividad y en el logro de metas establecidas					
Ha demostrado un gran esfuerzo en asegurar que el equipo alcance los objetivos propuestos, destacándose en la promoción del compromiso y en la mejora de la eficiencia general.					
RELACIONES					

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
		Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
		Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
		No. De revisión: 1
		Última fecha de actualización: 21-08-2024

Se han aplicado programas de capacitación o formación que contribuyan al desarrollo del personal administrativo y operativo					
Mantiene relaciones efectivas con otros departamentos y organizaciones, facilitando la colaboración y el trabajo conjunto					
Interactúa de manera productiva con grupos de trabajo, contribuyendo al desarrollo y éxito de los proyectos en equipo.					
Representa adecuadamente a la institución en eventos y reuniones externas, reflejando los valores y objetivos de la organización.					

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
PUNTAJE TOTAL		DESEMPEÑO	

OBSERVACIONES/COMENTARIOS

Firma del Empleado

Firma del Jefe Inmediato

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
		Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
		Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
		No. De revisión: 1
		Última fecha de actualización: 21-08-2024

ANEXO “B1”: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DE LOS EMPLEADOS DE EVOLUX ILUMINACIÓN S DE RL DE CV.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN B1

IMPORTANTE, ES INDISPENSABLE QUE EL JEFE INMEDIATO CONOZCA AMPLIAMENTE EL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

DATOS GENERALES	
DEPARTAMENTO:	PUESTO:
NOMBRE DEL EVALUADO:	FECHA DE INGRESO:
NOMBRE DEL EVALUADOR:	FECHA DE EVALUACIÓN:

INSTRUCCIONES

1. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
2. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
3. Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda el desempeño del evaluado. De acuerdo con los factores del cuadro siguiente:

NIVEL	CATEGORIA	PUNTUACIÓN
1	Insuficiente	-19
2	Suficiente	20-29
3	Regular	30-34
4	Notable	35-44
5	Excelente	45-50

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
		Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
		Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
		No. De revisión: 1
		Última fecha de actualización: 21-08-2024

FACTOR DE DESEMPEÑO	NIVELES				
CALIDAD DEL TRABAJO	1	2	3	4	5
El trabajo se destaca por su precisión y completitud, requiriendo pocas o ninguna corrección.					
Los resultados obtenidos son altamente valorados tanto por los usuarios como por los superiores y compañeros.					
La calidad del desempeño es excelente y es bien recibida por todos los involucrados.					
CANTIDAD DE TRABAJO					
La cantidad de trabajo producida está de acuerdo con lo que se esperaba para el periodo evaluado.					
No solo cumple con lo solicitado, sino que en algunas ocasiones ha superado la cantidad requerida.					
La cantidad de trabajo producida es adecuada en la mayoría de los casos, aunque hay ocasiones en las que no alcanza el nivel esperado.					
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
El colaborador demuestra una sólida comprensión, aplicación de las políticas y procedimientos actualizados en su trabajo.					
El colaborador se mantiene al día con las actualizaciones y las implementa efectivamente en sus tareas diarias.					
El colaborador muestra un buen dominio de las instrucciones y actualizaciones relacionadas con su puesto, aplicándolas adecuadamente.					
RESPONSABILIDAD					
El colaborador muestra un alto grado de aceptación y cumplimiento de sus obligaciones laborales, manejando cuidadosamente los recursos materiales disponibles.					
El colaborador responde de manera eficaz a la confianza que se le ha depositado, cumpliendo con sus responsabilidades de manera efectiva.					
El cumplimiento de las tareas asignadas y la administración prudente de los recursos materiales reflejan una sólida aceptación de sus deberes y una respuesta adecuada a la confianza recibida.					
DILIGENCIA					
Cumple consistentemente con los plazos establecidos para sus tareas, mostrando un uso eficiente del tiempo.					
A menudo entrega las tareas a tiempo y gestiona su tiempo de manera productiva.					
INICIATIVA					
Muestra una gran habilidad para anticipar las necesidades del equipo y busca activamente métodos prácticos para alcanzar los resultados esperados.					
Muestra una gran habilidad para anticipar las necesidades del equipo y busca activamente métodos prácticos para alcanzar los resultados esperados.					
Ofrece sugerencias valiosas que contribuyen a mejorar los resultados y optimizar los procesos.					

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
		Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
		Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
		No. De revisión: 1
		Última fecha de actualización: 21-08-2024

RELACIONES DE TRABAJO						
Mantiene relaciones laborales cooperativas y armoniosas, contribuyendo positivamente al ambiente de trabajo						
Demuestra un compromiso activo con el trabajo en equipo y colabora eficazmente con sus colegas para alcanzar los objetivos comunes.						
Representa a la institución de manera profesional y apropiada en todas sus interacciones, reflejando los valores y estándares de la empresa.						

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
PUNTAJE TOTAL		DESEMPEÑO	

OBSERVACIONES/COMENTARIOS

Firma del Empleado

Firma del Jefe Inmediato

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
		Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
		Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
		No. De revisión: 1
		Última fecha de actualización: 21-08-2024

ANEXO “B2”: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DE LOS EMPLEADOS DE EVOLUX ILUMINACIÓN S DE RL DE CV.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN B2

IMPORTANTE, ES INDISPENSABLE QUE EL JEFE INMEDIATO CONOZCA AMPLIAMENTE EL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

DATOS GENERALES	
DEPARTAMENTO:	PUESTO:
NOMBRE DEL EVALUADO:	FECHA DE INGRESO:
NOMBRE DEL EVALUADOR:	FECHA DE EVALUACIÓN:

INSTRUCCIONES

1. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
2. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
3. Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda el desempeño del evaluado. De acuerdo con los factores del cuadro siguiente:

NIVEL	CATEGORIA	PUNTUACIÓN
1	Insuficiente	-19
2	Suficiente	20-29
3	Regular	30-34
4	Notable	35-44
5	Excelente	45-50

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL		Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
			Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
			Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
			No. De revisión: 1
			Última fecha de actualización: 21-08-2024

FACTOR DE DESEMPEÑO	NIVELES				
	1	2	3	4	5
ATENCIÓN AL CLIENTE					
El empleado demuestra una atención esmerada a los usuarios internos y externos, brindando información de manera clara y respetuosa					
El desempeño del empleado contribuye a mantener una imagen positiva de la institución al evitar crear inconvenientes o malentendidos con las personas					
La forma en que el empleado facilita la información refleja un compromiso con la satisfacción del cliente y la proyección de una imagen profesional de la organización.					
CANTIDAD DE TRABAJO					
El trabajo entregado es preciso y completo. Recibe una excelente aceptación tanto de los usuarios como de los superiores y compañeros.					
La precisión en el trabajo y su aceptación positiva por parte de los demás destacan claramente en el desempeño.					
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS					
Termina su trabajo oportunamente					
Cumple con las tareas que se le encomienda					
Realiza un volumen adecuado de trabajo					
Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
Ejecuta sus actividades manteniendo altos niveles en los estándares de desempeño.					
Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					
ORGANIZACIÓN					
Planifica sus actividades					
Hace uso de los indicadores					
Se preocupa por alcanzar sus metas					
COLABORACIÓN					
Demuestra interés y disposición para llevar a cabo actividades que contribuyan a alcanzar los objetivos más inmediatos de la organización.					
Participa activamente en tareas y proyectos que apoyan los objetivos inmediatos de la empresa					
Muestra dedicación en la realización de actividades que ayudan a cumplir con las metas más urgentes de la organización.					
INICIATIVA					
Muestra una notable habilidad para prever y anticiparse a las necesidades del proyecto, asegurando una planificación eficiente y sin contratiempos					
Propone sugerencias útiles y constructivas que contribuyen significativamente a la mejora continua de los resultados y procesos del equipo.					
RELACIONES DE TRABAJO					
Mantiene relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas con sus compañeros y supervisores.					

 UNIVERSIDAD COOPERATIVA E INDEPENDIENTE	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	Realizó: Claudeth Anahi Moreno Castro
		Revisó: Jesús Aurelio Meléndrez Rojas
		Autorizó: Guadalupe Rivera Ayala
		No. De revisión: 1
		Última fecha de actualización: 21-08-2024

Contribuye activamente al trabajo en equipo, ofreciendo apoyo y colaboración cuando es necesario.						
Representa adecuadamente a la institución, demostrando profesionalismo y respeto en todas sus interacciones laborales.						
TRABAJO EN EQUIPO						
Se destaca como un miembro activo de cualquier equipo.						
Genera inspiración, motiva y orienta al equipo a conseguir las metas.						
Transmite su conocimiento, habilidades y experiencia.						
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.						
ADAPTABILIDAD						
Se adapta fácilmente con nuevos procesos y tareas.						
No muestra rechazo a las ideas planteadas en el equipo.						
Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.						
Tiene como prioridad innovar y aportar ideas nuevas.						
Se empeña por reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.						

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
PUNTAJE TOTAL		DESEMPEÑO	

OBSERVACIONES/COMENTARIOS

Firma del Empleado

Firma del Jefe Inmediato