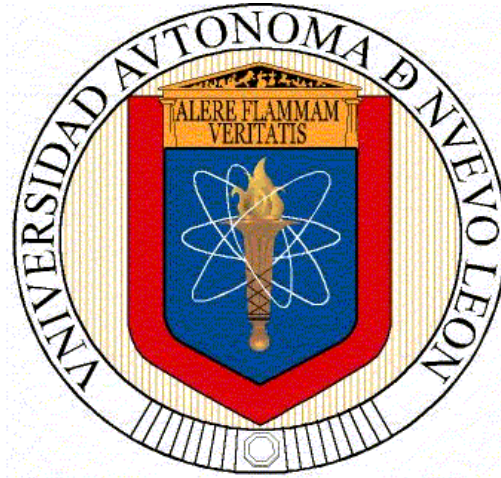


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUB DIRECCION DE POSGRADO**



“Evaluación del desempeño al personal que integra la dirección de tecnología y de apoyo educativo, en contribución del quehacer académico de una universidad virtual.”

POR

LILIA PAOLA DEL REAL VILLARREAL

TESIS

EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL

MONTERREY, NUEVO LEÓN

NOVIEMBRE 2013



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUB DIRECCION DE POSGRADO

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
CON ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Título

Evaluación del desempeño al personal que integra la dirección de tecnología y de apoyo educativo, en contribución del quehacer académico de una universidad virtual.

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA
POR
LIC. LILIA PAOLA DEL REAL VILLARREAL

DIRECTOR DE TESIS
MTRA. RAQUEL RODRIGUEZ GONZÁLEZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN

NOVIEMBRE 2013

FIRMA DE SINODALES

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la vida, a Dios y al tiempo, por darme la oportunidad de concluir este proyecto.

Agradezco al Dr. Eduardo Leal y a la Dra. Raquel Rodríguez, por confiar en mí y conservar la fe en mi proyecto, ante las dificultades. Al Maestro Armando Santillán y a la Dra. Aurora Moyano, por su participación y validación de este documento.

Así también, a mi inspiración continua que son mis hijas, Andrea y Ana., ya que por ellas quiero ser una mejor persona, a mi esposo Gilberto y a mi madre Perla., por su apoyo incondicional en este camino.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	1
Summary.....	2
Capítulo I. Introducción.....	3
1.1 Planteamiento del Problema	5
1.2 Preguntas de investigación	5
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivo general	6
1.5 Objetivos específicos.....	7
1.6 Hipótesis	7
1.7 Delimitaciones y limitaciones	7
Capítulo II. Marco teórico	9
2.1 Antecedentes de la institución educativa.....	9
2.2 Universidad TecVirtual	10
2.3 Universidad TecMilenio	12
2.3.1 Misión	13
2.3.2 Visión.....	13
2.3.3 Modelo educativo	13
2.4 Objeto de estudio: Tecnología Educativa.....	16
2.5 Antecedentes de la evaluación del desempeño.....	18

2.5.1 Historia.....	19
2.5.2 Conceptos de la evaluación de desempeño.....	21
2.6 Objetivos de la evaluación de desempeño.....	24
2.7 Evaluación formal.....	28
2.8 Métodos y técnicas de evaluación de desempeño	32
2.9 Evaluación del desempeño en instituciones educativas	36
Capítulo III. Metodología.....	43
3.1 Metodología del estudio	43
3.1.1 Selección del método.....	44
3.2 Población	46
3.3 Escenario o ambiente.....	47
3.4 Instrumento de medición	48
3.6 Procedimiento.....	48
3.7 Análisis de datos.....	49
Capítulo IV. Resultados y discusión.....	51
4.1 Resultados.....	51
4.2 Resultados y análisis de datos	52
4.2.1 Entrevista inicial.....	52
4.2.2 Encuestas de evaluación del desempeño	53
Encuestas aplicadas y sus resultados:.....	55

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	69
Recomendaciones	72
Anexos	73
Anexo 1. Dinámicas de trabajo en equipo	73
Anexo 2. Instrumentos de evaluación.....	78
Anexo 3. Personal y puestos del departamento	94
Anexo 4. Consentimiento informado.....	95
Bibliografía	97

Resumen

A lo largo de esta investigación se desarrolla el diseño y la aplicación de una herramienta de evaluación del desempeño. Para llevarlo a cabo se realizan cuatro etapas: diagnóstico de la situación, talleres de trabajo en equipo, construcción de la herramienta y por último la aplicación. El estudio está dirigido a los integrantes de la Dirección de Tecnología Educativa en una universidad virtual.

El diagnóstico arrojó que la evaluación del desempeño que llevaban a cabo anteriormente, había sido originalmente diseñada para otro fin y sin intervención de los empleados. En esta ocasión los empleados y líderes si se consideraron necesarios desarrollar de forma colaborativa un nuevo instrumento adecuado a sus necesidades.

Como resultado del taller donde se cubrieron temas de trabajo en equipo y de la participación de todos los colaboradores se construyó una herramienta hecha a la medida. Una vez aplicada permitirá realizar ajustes de mejora en el desempeño individual y grupal, obteniendo un beneficio en el desarrollo tanto del colaborador como de la institución.

Este trabajo se sustenta en una investigación teórica sobre la historia de la evaluación del desempeño, analizando las diferentes etapas, evolución que tuvo a lo largo de la historia. La metodología empleada integra los beneficios del enfoque cualitativo y cuantitativo al ser de corte mixto.

Durante las conclusiones se encontró que el personal se manifestó satisfecho con el resultado de esta investigación. Los colaboradores expresaron que se sienten motivados por participar en la construcción del instrumento en la búsqueda de una mejora común.

Summary

This project aimed to develop and apply a work performance evaluation tool, in order to achieve this, the work was executed in 4 stages: Diagnostic analysis, Team Work workshop, Tool Development and tool application. This study was created for the Education Technologies department at a Virtual University.

The diagnostics showed that the tool previously used was not properly designed to assess team member's performance, therefore the need to create a tool, tailored to track and evaluate it in a more collaborative way.

The workshop covered subjects related to team work, and from the session the input of the team members was collected, in order to be used in the design of the Evaluation Tool.

The work of this project is based on research that takes into account the Workplace Performance evaluation throughout history, analyzing multiple stages and its evolution. The methodology employed incorporates the benefits of both a quantitative and qualitative approach.

Part of the conclusions of this work are that the team shows satisfaction towards the use of the tool, they feel motivated, since they collaborated with the creation of it, as it helps and promotes a continuum improvement environment.

Capítulo I. Introducción.

La presente investigación tiene como propósito la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño dirigido a los integrantes de la dirección de tecnología educativa en una universidad virtual.

El objetivo de la evaluación es conocer de qué forma está siendo percibido el trabajo de los colaboradores desde la óptica de sus compañeros, jefes y clientes.

Por la razón antes expuesta es de referir a Durai (2010), que señala que el objetivo de la valoración laboral es mejorar continuamente el desempeño del empleado y ofrecerle un plan de desarrollo futuro, por su parte la organización identifica y elimina deficiencias en sus procesos, beneficiándose ambos.

Importante señalar que nuestro espacio y campo de estudio que en este documento se expone, ya se realizaba una evaluación del desempeño, sin embargo el ejercicio no cumplía con las expectativas del personal, era percibido como poco objetivo, inadecuado para sus procesos y autoimpuesto por los líderes, razón por la que consideran necesaria la implementación de una estrategia de evaluación inclusiva, que permita integrar la participación de todos para conformar un instrumento completo, actualizado y justo.

Para realizar el presente proyecto se ha desarrollado una investigación que permite tener un sustento teórico, conociendo los antecedentes de la institución educativa en donde se enclava el estudio, el entorno al que pertenece, su misión, visión y modelo educativo, de esta forma se pretende obtener mayor sensibilidad al entorno y necesidades de los colaboradores que ahí laboran.

Asimismo, se ha profundizado en la historia de la evaluación del desempeño, refiriendo a sus orígenes, su objetivo, tipos, modelos y técnicas de evaluación de desempeño que existen con la intención de ofrecer la solución y su alternativa más adecuada que responda a la problemática.

Toda vez y fundamentando que se contó con el sustento teórico y entorno en que se desarrolla el proyecto, se llevó a cabo una investigación mixta, que ha permitido conocer datos estadísticos así como también observar y dialogar con el personal del departamento donde se aplica este estudio, para obtener información real y compartir con ellos su necesidad y problemática.

A partir de estos valiosos elementos de información se construyó el instrumento de evaluación del desempeño, en colaboración con el personal, tomando en cuenta el análisis de la información obtenida, proponiéndose la implementación de dinámicas de integración y trabajo en equipo que permita al equipo desarrollar y fortalecer sus funciones de mejor forma para obtener resultados óptimos.

Posteriormente se implementaron los instrumentos en un sistema nombrado *SharePoint*, donde el personal respondió de forma anónima a la evaluación de sus compañeros.

Por último se analizan los resultados de las encuestas de evaluación y se acompañó a los líderes en la entrega y retroalimentación de sus subalternos, realizándose con ello un cierre que nos permite conocer la experiencia y el impacto que el estudio ha tenido en el personal de la universidad.

1.1 Planteamiento del Problema

La dirección de tecnología educativa objeto de este estudio, actualmente cuenta con un método de evaluación de sus empleados, sin embargo los líderes y colaboradores han manifestado su inquietud con respecto a la objetividad de la medición.

En un diagnóstico inicial se encontró que es una herramienta basada en otro departamento y de acuerdo con Bazinet (1984), cada organización requiere su propio instrumento específico, ya que las características varían.

A lo anterior como forma complementaria, se requiere uniformar el punto de vista de evaluadores y evaluados, sin embargo en la definición de la herramienta actual los colaboradores no participaron, además habrá que considerar que los procesos se han modificado, desde que ésta se estableció.

El equipo de trabajo tiene el reto de mejorar su desempeño y hacer más eficientes sus procesos, por ello la directora del departamento buscó asesoría para desarrollar un sistema de evaluación especializado para sus empleados.

1.2 Preguntas de investigación

- ¿En qué medida la evaluación de desempeño, desarrollada en conjunto con los empleados, motiva a un mejor desempeño laboral?
- ¿Un instrumento de evaluación del desempeño puede impactar de forma positiva en la mejora y optimización de los procesos y resultados de una organización?

1.3 Justificación

Dado que la dirección se encuentra en constante evolución y buscando formas de mejorar los procesos, se entrevistó a la directora de área para discutir las mejoras que se pudieran realizar en su departamento, manifestando que los empleados se encontraban inconformes con la evaluación de resultados vigente y solicitaban participar en la elaboración de una nueva opción para evaluar sus actividades de manera objetiva a través de instrumentos cualitativos y cuantitativos.

A lo anterior es de señalar que con un sistema de evaluación del desempeño óptimo, permitirá que la medición sea justa, objetiva y aceptada por el personal que ahí labora. Esto conlleva el compromiso mutuo y la mejora continua en todo sentido.

Debido a ello es necesario realizar, a través de esta investigación, un análisis de la necesidad específica del área, un instrumento adecuado al contexto y su aplicación para comprobar su eficacia., una estrategia de desarrollo de la nueva metodología y su implementación.

1.4 Objetivo general

Diseñar una herramienta de evaluación de desempeño a través de una estrategia inclusiva donde participe el personal del departamento del departamento, que permita una vez aplicada, realizar ajustes de mejora en el desempeño individual y grupal, obteniendo un beneficio en el desarrollo tanto del empleado como del departamento.

1.5 Objetivos específicos

1. Construir en conjunto con los empleados la herramienta de evaluación a través de cuatro talleres.
2. Evaluar comportamientos y actitudes de los colaboradores que impactan el sistema de producción.
3. Incluir en la evaluación del desempeño aspectos relacionados con el proceso de producción de cursos, que permita encontrar estrategias para la eficiencia.
4. Contar con insumos de información para mejorar el clima organizacional.
5. Generar consecuencias claras y objetivas a partir de los resultados de las evaluaciones.

1.6 Hipótesis

Como resultado de este trabajo de investigación, se busca confirmar que el diseño interdisciplinario y activo, en el sistema de evaluación del proceso y comportamiento de los empleados, motiva a un mejor desempeño laboral.

1.7 Delimitaciones y limitaciones

Como en todas las investigaciones, este estudio afronta en su desarrollo algunas limitaciones, entre las más significativas se puede mencionar el tiempo de desarrollo e implementación.

Debido a ello este estudio se enfoca en el departamento de Diseño y Desarrollo de Ambientes de Aprendizaje para Universidad TecMilenio. Esto permitirá desarrollar una

metodología, probarla y ajustarla, para posteriormente implementarla en otros departamentos.

Otra limitante, es la apertura de los participantes para colaborar de forma activa a lo largo del proceso. Es posible que se encuentren actitudes de resistencia al cambio o desconfianza durante los talleres de construcción de los instrumentos.

El estudio se considera viable debido a la cercanía del investigador con el contexto a evaluar, además de la disposición de los líderes e interés en conocer los resultados y recibir propuestas para mejorar su trabajo y por tanto la calidad de su producción.

En cuanto a aspectos financieros, de tiempo, logísticos, materiales y humanos se considera que se cuenta con los recursos necesarios para que el desarrollo de la presente investigación sea factible y lleve a cabo de forma exitosa.

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Antecedentes de la institución educativa

Actualmente el Sistema Tecnológico de Monterrey está conformado por cuatro instituciones, Tecnológico de Monterrey, Universidad TecSalud, Universidad TecVirtual y Universidad TecMilenio, en orden de antigüedad.

A lo largo de este capítulo se presentará información acerca de los principios del Sistema Tec de Monterrey para centrarnos posteriormente en la Universidad TecVirtual donde se encuentra el departamento objeto del estudio; así como Universidad TecMilenio, institución a la que el departamento atiende y que enmarca los procesos y modelos educativos que el departamento debe atender.

En sus orígenes, el Tecnológico de Monterrey inició como un sueño de un grupo de empresarios encabezados por Don Eugenio Garza Sada, quienes se habían establecido como meta conformar una Universidad de vanguardia que se convirtiera en una de las mejores. En 1943 inició esta aventura, inaugurándose 4 años después el Campus Monterrey con una inscripción de mil alumnos. Hacia 1947 el Tec de Monterrey, como lo conocemos hoy en día, tuvo la graduación de su primera generación de alumnos de la carrera de Ingeniero Químico. Ese mismo año se realizó el primer Sorteo Tec.

En 1950 el Tecnológico adquirió la acreditación SACS (Southern Association of Colleges and Schools), organismo de renombre mundial donde una Comisión de Universidades acreditan instituciones educativas dentro y fuera de Estados Unidos. Para 1960 ya contaban con 4 mil 458 alumnos procedentes de 19 países de América y de todos los

estados de la República Mexicana. Su crecimiento fue exponencial, para el año 1978 tenía más de 25 mil alumnos inscritos en sus 14 unidades en toda la República Mexicana. A finales de los años 70 se inauguró además la Escuela de Medicina Ignacio A. Santos, junto al edificio del Hospital San José.

El Tecnológico de Monterrey, actualmente cuenta con 33 campus en todo el país. A fines de los años 80 el Tecnológico creó a la Universidad Virtual, conocida hoy en día como Universidad TecVirtual , como una estrategia de tener tecnología de punta a favor de la educación. Y a principios del nuevo milenio se creó su nueva estrategia de crecimiento que permitiría al Sistema llegar a un nuevo mercado, y que hoy conocemos como Universidad TecMilenio.

2.2 Universidad TecVirtual

La Universidad TecVirtual fue fundada en 1989 por el Tecnológico de Monterrey siendo pionera en México y en el mundo dentro del campo de educación a distancia. Nació como respuesta a la necesidad de formación de profesionales en un mundo global y digital, con adaptación constante al cambio. Desde sus inicios su objetivo fue ofrecer educación de calidad utilizando modelos educativos innovadores, redes de aprendizaje y tecnologías de información avanzadas, buscando integrar a las comunidades de habla hispana. Su misión es desarrollar el potencial de las personas a través de ambientes digitales de aprendizaje.

Fue en 1989 cuando el Tecnológico de Monterrey buscaba eliminar la barrera de comunicación entre sus alumnos y docentes que se encontraban en los distintos campus e incursionaron en la tecnología satelital, con un sistema conocido inicialmente como SEIS (Sistema de Educación Interactiva por Satélite), que se inició la transmisión de conocimiento

a través del satélite, capacitándose así a maestros y alumnos. La Universidad TecVirtual incorporó diversos recursos tecnológicos en la educación como la multimedia, correo electrónico, páginas web.

Al incrementar sus actividades educativas y al evolucionar en el uso de la tecnología disponible fue establecida en el 2011 como una de las cuatro instituciones pilares que forman el Sistema Tecnológico de Monterrey.

La visión de la Universidad TecVirtual de “*impulsar el potencial de las personas a través de ambientes digitales de aprendizaje*” se hace realidad mediante la oferta de los siguientes programas educativos:

- Programas de doctorado, maestría, especialidad y certificaciones.
- Programas de educación continua empresarial.
- Programas para el desarrollo social.
- Cursos en apoyo a las carreras profesionales y al programa de preparatoria que imparte el Tecnológico de Monterrey.

A lo anterior y dando una consecución al tema que me ocupa, es de destacar que la Universidad TecVirtual atiende al año a más de 190 mil estudiantes en 32 países, logrando con esto ser la universidad en línea, de habla hispana, más grande de América Latina. A lo largo de su historia ha mantenido su compromiso de fomentar la investigación e implementación de innovaciones tecnológicas en aras de potenciar los beneficios del modelo educativo. Dentro de la organización una de las áreas de mayor trascendencia es la de Tecnología Educativa, dirección donde se llevará a cabo la presente investigación y que tiene

como objetivo justamente el mantener la educación a la vanguardia, incorporando el uso de lo último en tecnología digital y formativa a los cursos que se ofrecen dentro de las instituciones. Debido a ello es esta Institución el motor que impulsa la innovación educativa en el resto de las instituciones del Sistema Tecnológico de Monterrey.

2.3 Universidad TecMilenio

Bajo una estrategia de crecimiento para llegar a un mayor público en el año 2002 el Sistema Tecnológico de Monterrey fundó la Universidad TecMilenio, que ofrece educación en línea y presencial, en programas académicos de preparatoria, profesional y maestría; así como programas de educación continua. Su mercado meta es la población de nivel medio. La institución inició con 6 campus distribuidos en las ciudades de Monterrey y México.

En el año 2004 tuvo la graduación de los primeros egresados conformada por 198 alumnos y la inauguración de un parque tecnológico para empresas reconocidas donde sus alumnos podían realizar prácticas y trabajo mientras estudiaban. Actualmente la comunidad educativa de la Universidad TecMilenio está integrada por más de 30,000 estudiantes atendidos por una planta docente de 1,800 profesores en 33 campus, 6 sedes y un campus en línea. A la fecha han egresado 20 mil alumnos.

La Universidad TecMilenio busca formar personas éticas que diseñan su programa, aprenden haciendo y hacen que las cosas sucedan. Brinda una experiencia educativa a la medida de las necesidades de sus alumnos, quienes aprenden haciendo a través de un modelo educativo que incorpora la dimensión práctica, donde los alumnos se involucran en el diseño de lo que es su mejor experiencia universitaria para vivirla intensamente y con herramientas

para ser felices. La Universidad TecMilenio ha establecido universidades corporativas para promover el desarrollo del capital humano en instituciones de los sectores público y privado.

2.3.1 Misión

La Misión de la Universidad TecMilenio es brindar educación de alta calidad mediante un modelo innovador, para formar personas con las competencias profesionales y la actitud personal que propicien su desarrollo y éxito como profesionistas.

2.3.2 Visión

En el año 2015, la Universidad TecMilenio será reconocida en América Latina por:

1. Su alta calidad académica
2. Su modelo innovador de aprendizaje, basado en la certificación de competencias personales y profesionales, y apoyado en el uso de tecnología educativa de vanguardia.
3. La formación de personas con competencias profesionales y la actitud personal que aseguran una exitosa incorporación y desarrollo en el mercado laboral.
4. El fomento de los valores éticos y ciudadanos en sus estudiantes.
5. Su gran crecimiento y presencia en México.

2.3.3 Modelo educativo

La Universidad TecMilenio ha desarrollado un Modelo Educativo que guía las acciones académicas de todos los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje en la Universidad: alumnos, profesores y áreas de apoyo, entre otros.

La finalidad de este proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado por el Modelo Educativo, es que los alumnos, en su estancia en la universidad, obtengan el máximo desarrollo de competencias (conocimientos, actitudes y habilidades) a través de procesos educativos de alta calidad, que los identifiquen como profesionistas altamente demandados en el mercado laboral.



Esquema de modelo educativo de Univesidad TecMilenio

El modelo educativo de la Universidad TecMilenio está basado en la calidad académica, que se logra a través de la integración de ocho elementos, la cual hace posible la formación de profesionistas exitosos. Estos elementos son los siguientes:

1. Diseño educativo innovador: El aseguramiento de la calidad de los programas y cursos se logra a través de la evaluación centralizada y el diseño curricular de cada materia, cuyos contenidos están disponibles dentro de una plataforma tecnológica.

2. Metodología constructivista: Los profesores se convierten en facilitadores del aprendizaje de los alumnos, quienes son el centro de la generación del conocimiento.

3. Recursos de apoyo: Los campus proveen de los recursos necesarios para la formación de los alumnos, entre ellos las actividades para el desarrollo integral, los laboratorios y las bibliotecas, tanto físicas como digitales.

4. Desarrollo de competencias: Las competencias distintivas, las disciplinares y las de especialidad constituyen el principal diferenciador de los egresados.

5. Formación integral: Las actividades culturales, deportivas y académicas buscan que los alumnos desarrollen habilidades y actitudes de liderazgo, seguridad, autoestima, organización, planeación, reflexión, trabajo en equipo y negociación, entre otras.

6. Empleabilidad: La empleabilidad de los egresados es un compromiso fundamental, por lo que se cuentan con talleres de preparación para la empleabilidad, convenios de prácticas profesionales, programas de conferencias con visión empresarial, bolsa de trabajo y promoción de las certificaciones requeridas a los alumnos de profesional.

7. Internacionalización: La internacionalización se lleva a cabo a través de los programas académicos internacionales, las prácticas laborales, conferencias y clases con visitantes extranjeros, los convenios con otras universidades y las visitas a empresas, así como los cursos en el extranjero.

8. Compromiso social: El modelo educativo busca formar ciudadanos socialmente responsables que usen sus conocimientos para su desarrollo personal y para el de sus

comunidades. Una de las estrategias clave para lograr este compromiso es el cumplimiento de 240 horas de servicio social comunitario.

2.4 Objeto de estudio: Tecnología Educativa

Al surgir Universidad TecMilenio, contaba dentro de su organización con un área de Tecnología Educativa, donde se realizaban los planes curriculares, modelo educativo y diseño de los cursos ofertados en la institución.

En el año 2006 esta área fue integrada a Universidad TecVirtual, en un esfuerzo del Sistema Tecnológico de Monterrey por capitalizar el conocimiento de áreas similares, aprovechando además la experiencia de Universidad TecVirtual en el uso de la tecnología y modelos de vanguardia.

El perfil de los alumnos de la Universidad es variado, tienen estudiantes regulares e irregulares, es decir, aquellos que dejaron trancos sus estudios por algún tiempo y están ahora continuándolos. Hay alumnos independientes y otros que son becados por las compañías como Grupo Lala, Soriana, CFE, en las que trabajan. Debido a ello puede haber en un mismo curso: un estudiante de 15 años cursando la preparatoria en línea, un empleado de CFE de más de 50 años y una madre de familia que está retomando sus estudios desde su casa.

Debido a la pluralidad de los alumnos y por ser un sistema con aprendizaje virtual, es de suma importancia que los contenidos se presenten con instrucciones claras y didácticas innovadoras, para que esto suceda el equipo de diseño y desarrollo de cursos requiere capacitación específica y un sistema de trabajo eficiente.

La dirección de Tecnología Educativa enfocada en atender la demanda de cursos de TecMilenio, está desde entonces enclavada en TecVirtual, siendo el objeto de estudio de esta investigación.

En esta área participan personas dedicadas al diseño y desarrollo de cursos para los programas de bachillerato, profesional, maestría y extensión. Los cursos son diseñados en modalidad presencial y en línea, para la impartición semestral, tetramestral y mensual.

El tiempo de diseño de los cursos es de 4 a 6 meses. Durante el proceso de diseño el área interactúa con Universidad TecMilenio para obtener los contenidos que los maestros desarrollan, posteriormente realizan procesos para mejorar las instrucciones, los materiales e integrar el curso en páginas web que son colocadas en una plataforma educativa.

El equipo de diseño de cursos está conformado por diseñadores instruccionales, diseñadores gráficos, programadores web, coordinadores y director de departamento. En las siguientes líneas se presenta la descripción de cada uno de estos roles como un primer acercamiento para estos roles que serán el centro de la consultoría y propuesta de sistema de evaluación del desempeño:

Diseñador instruccional: Diseña cursos para educación a distancia utilizando técnicas y estrategias didácticas, plataformas y recursos tecnológicos a través del diagnóstico de las necesidades del cliente; asesora al experto en el desarrollo del diseño instruccional del curso.

Diseñador gráfico: Diseña y desarrolla los elementos gráficos audiovisuales creativos, innovadores y de calidad que apoyen el proceso de enseñanza-aprendizaje en los cursos generados por la Universidad TecVirtual, así como los demás servicios realizados por

la división de Tecnología Educativa: folletería y materiales impresos, portales y sistemas Web y multimedia.

Programador Web: Desarrolla y publica cursos, micro sitios, boletines, hojas de estilos y contenido interactivo en HTML y java script, respetando los estándares de calidad y usabilidad de cada producto.

Coordinador: Asegura la entrega de proyectos en tiempo y forma cubriendo las expectativas acordadas con el cliente, a través de la adecuada planeación y administración de recursos humanos y tecnológicos soportados por instrumentos de control.

Director: Dirige los proyectos educativos de su área, a través de la administración el recurso humano y tecnológico, así como nuevas contrataciones; el apoyo en la toma de decisiones por parte de los equipos de producción y el contacto directo, desde la planeación de un proyecto, con el cliente interno y/o externo.

Cabe mencionar, que existe un organigrama dentro de esta dirección, que se encuentra estructurada con jefaturas de coordinaciones en cada tema, estos responsables van intercalándose cada semestre, con la intención de generar conocimiento en todos los participantes del proceso, como parte de un sistema de aprendizaje colaborativo en la dirección.

2.5 Antecedentes de la evaluación del desempeño

Durante el presente capítulo se analizará la historia que dio pie a la evaluación del desempeño como se conoce hoy en día, se revisará la definición de autores reconocidos en el tema a través de las cuales se establecerá una definición propia. Este panorama general nos

permitirá conocer a grandes rasgos qué es la evaluación del desempeño, su importancia en las organizaciones, cuál es su objetivo y estudiar los tipos de evaluación que existen.

2.5.1 Historia

Una de las principales inquietudes en las organizaciones o empresas que han existido a lo largo de la humanidad ha sido avalar su permanencia y productividad, con este objetivo en mente se ha buscado validar la forma en que sus líderes las han conducido y el desempeño de sus empleados de quienes depende el adecuado funcionamiento de la corporación. Podemos decir que la evaluación del desempeño inició desde el momento en que una persona empleó a otra para realizar una tarea, pues quien pagó por el servicio revisó el trabajo antes de aceptarlo.

La evaluación del desempeño se remonta de acuerdo con Scriven (1991) al año 2000 A.C., en esta época, oficiales chinos median las habilidades de aspirantes a ocupar cargos en el gobierno, con el objetivo de clarificar la toma de decisiones al realizar contrataciones.

Por su parte Sócrates empleó evaluaciones verbales como parte de su práctica *instruccional*. En la edad media la compañía de Jesús de Ignacio de Loyola empleaba un sistema de evaluación que incluía informes y notas del potencial de los jesuitas que predicaban por todo el mundo, estos informes eran escritos por sus supervisores y por los mismos subordinados que se evaluaban a sí mismos y a sus compañeros.

De acuerdo con Taticchi (2010) cerca del año 1800 Robert Owens, de Escocia, diseñó el primer sistema de evaluación, a través de libros asignados a cada empleado, en donde los supervisores calificaban el desempeño de los empleados incluyendo resultados y comentarios de su trabajo. El crecimiento industrial, después de 1920 generó una mayor formalidad en el

proceso de evaluación, algunos de los primeros sistemas formales de evaluación utilizaban formas abiertas de evaluación, o formas de listas de verificación.

Hacia fines del siglo XIX en Estados Unidos los orígenes de la evaluación, se atribuyen a Frederick W. Taylor y a su programa de medición del trabajo. Grote (2002) menciona que se buscaba medir a los trabajadores de acuerdo a la asignación de un puesto determinado, estableciendo estándares que permitan medir el rendimiento de empleados que ocupen puestos similares. A través de sistemas estadísticos de rendimiento Taylor estimaba el trabajo de los empleados buscando optimizar el resultado.

Los esfuerzos realizados al evaluar el desempeño laboral fueron considerados subjetivos, en la búsqueda de resultados objetivos se realizó un acercamiento a la psicometría en la década de 1920; esto permitía a quienes realizaban la función de recursos humanos establecer escalas para identificar los atributos de los empleados, en los años treinta y cuarenta el enfoque era principalmente en las características de personalidad y conducta.

Después de la Segunda Guerra Mundial, surgieron nuevas necesidades y eso despertó una vez más el interés en las evaluaciones de desempeño debido a que buscaban reclutar personas con un perfil gerencial y técnicos calificados. De acuerdo con Rodríguez (2007) se requería el desarrollo de administradores ante la insuficiencia de ejecutivos maduros. Las guerras mundiales influyeron en el desarrollo de sistemas de evaluación, pues requerían medir los resultados de los militares en los frentes de batalla, formando con base en esto su carrera militar, niveles de profesionalización y jerarquización.

Hacia 1950, se empezó la evaluación basada en administración por objetivos, que se define como un “sistema de administración en el que los empleados y sus jefes determinan

las metas específicas de desempeño, revisan periódicamente el progreso hacia tales metas, y se distribuyen las recompensas de acuerdo con ese logro.” (Robbins & Coulter, 2010). En los años sesentas se presentó la oportunidad de generar capacitación, observando las áreas de oportunidad mostradas a partir de la evaluación.

Hoy en día las evaluaciones y relaciones laborales se formalizan en ámbitos legales, así como los aumentos salariales y la administración de la organización, por lo cual se han generado amplios sistemas de evaluación de desempeño, de acuerdo a las necesidades específicas de cada organización y perfil de empleado.

2.5.2 Conceptos de la evaluación de desempeño

Como se ha revisado, la evaluación del desempeño es uno de los pasos cruciales en los procesos de gestión de recursos humanos. Es a través de esta valoración que una organización busca saber qué es lo que un empleado ha hecho, qué resultados ha dado. A la evaluación del desempeño le concierne el desempeño individual y de grupo que demuestran los empleados de la organización. Sin embargo, cada organización puede tener su forma de medir el desempeño de sus empleados y esta puede ser formal o informal. En cualquiera de los casos, una organización requiere una evaluación efectiva para asegurar que los esfuerzos de los empleados están dirigidos a metas.

Cuando hay ausencia de una evaluación de desempeño confiable y objetiva, la organización puede afrontar costos laborales importantes, bajo desempeño de su fuerza laboral, afectando su productividad y subutilizando así sus recursos disponibles. A continuación estudiaremos algunas definiciones de diferentes autores para de forma enriquecida generar nuestro propio concepto:

De acuerdo con Durai (2010) la evaluación del desempeño es una forma meticulosa y predeterminada de medir el desempeño de los empleados durante un periodo de tiempo establecido. Incluye el proceso de regular el desempeño actual con base en el desempeño estándar estimado. La idea detrás de la evaluación del desempeño es mejorar continuamente el desempeño del empleado y también planear carrera a futuro. Esto permite a la organización identificar y eliminar deficiencias en el desempeño de sus empleados. El beneficio de la evaluación es para ambos, empleados y organización.

Koontz y O'Donnell (1976), mencionan que las prácticas de evaluación del desempeño humano no son nuevas, ya que desde que un hombre dio empleo a otro el trabajo requirió evaluación del resultado recibido. Los autores mencionan que el control del desempeño evalúa en qué medida se aproxima el resultado obtenido por el empleado en relación con la norma y la posterior corrección de las desviaciones, asegurando así el logro de los objetivos planeados.

Como complemento a las definiciones antes vistas, Reyes (2004) manifiesta que la evaluación de desempeño se constituye de una valorización aislada de cada una de las características del trabajador, con lo que se descarta la evaluación o dictamen conjunto y, por lo mismo, se elimina la posibilidad de que su resultado sea vago o impreciso. La evaluación del desempeño se refiere únicamente a una persona concreta y determinada y sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo.

Bazinet (1984) explica que la evaluación del desempeño es solo una parte del proceso de administración, y que ésta debe ser acorde a las características específicas de la

organización que varían de una compañía a otra. Explica que existe la evaluación formal para las grandes compañías y la evaluación informal para las pequeñas compañías.

En la evaluación formal, Bazinet (1984) señala que se caracteriza por ser sistemática y estructurada, se vale de técnicas y métodos, tiende a uniformar el punto de vista de los evaluadores y de los evaluados, y en definitiva, se atiene a un conjunto de reglas conocidas. Por su parte en las pequeñas empresas la evaluación es informal y se efectúa diariamente sin sistema, método o criterio, por su naturaleza ésta es la más difundida. Debido al tamaño de la organización consideran compleja la entrada de una evaluación formal para revisar el desempeño de sus empleados.

La aportación de Cummings (1985) expone la evaluación del desempeño como el instrumento para identificar las capacidades del personal, dejando a un lado las realizaciones de tareas concretas, enfocándose en los resultados que obtiene en relación con sus aptitudes. Las evaluaciones pueden ser llevadas a cabo con dos objetivos principales: el mantenimiento del control organizacional; y la medición de la eficacia con la que se usan los recursos humanos de la organización y el mejoramiento de estos recursos. La evaluación del desempeño es crucial debido a su contribución en la sociedad que coexiste así como en lo que respecta a su propia supervivencia.

Conforme a Billikopf (2003) durante el proceso de evaluación del desempeño una de las fases más trascendentales es cuando el supervisor examina el rendimiento laboral del empleado y le comparte a manera de retroalimentación el análisis de los resultados obtenidos. Este punto conlleva tensión tanto para el evaluador como para el evaluado, sin embargo de

su correcta realización depende la mejora y logro de objetivos tanto del empleado como de la organización.

Según Puchol (2007) evaluar el desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, permite valorar al personal de una empresa en relación con su trabajo habitual, procurando sustituir los juicios fortuitos, formulados con base en criterios desiguales. La evaluación busca integrar los objetivos organizacionales con los individuales.

2.6 Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño busca proporcionar información confiable sobre el rendimiento de los trabajadores, permitiendo con esto que los líderes tomen decisiones certeras. Estas decisiones se relacionan con temas de gran envergadura para la organización y su óptimo funcionamiento, como son: orientación que se brinda al empleado para mejorar su desempeño, alineación a objetivos, mejora continua del personal, oportunidad de promociones, asignación de incentivos, desarrollo del plan de vida y carrera, adecuado entrenamiento o capacitación, y mejora de los procesos para la eficiencia y productividad en el empleado y en la compañía.

Billikopf (2003) describe que la evaluación del desempeño tiene como objetivos validar y depurar las actividades de la empresa y proporcionar retroalimentación a los empleados permitiéndoles mejorar su rendimiento. Los resultados de la evaluación permiten encontrar ideas para mejorar las formas de trabajo, los procesos y métodos.

Además la información que arroja puede ser aprovechada para la descripción de perfiles apropiados, planear programas de capacitación, tomar decisiones objetivas en la

promoción, bonos y esquemas de compensaciones, dar una asesoría correcta al empleado y en el último de los casos adoptar medidas disciplinarias o de recisión.

De acuerdo con Sikula (1989), la evaluación del desempeño tiene como objetivos:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los trabajadores.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los trabajadores.
- Detección del grado de ajuste persona-cargo.
- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la organización.
- Implantación de un sistema que motive los trabajadores a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas.
- Aplicación de sistemas retribuidos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Para obtener datos del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- Validación de los programas de selección.
- Autoconocimiento por parte de los trabajadores.

- Conseguir mejores relaciones entre jefes y subordinados, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el valuado debe alcanzar en el período de tiempo y media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos.

Para Carpio (2007) la evaluación del desempeño persigue lo siguiente:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la organización.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado “negativo”.
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la organización.
- Permitir mediciones del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

De acuerdo con Chiavenato (2002) la evaluación del desempeño busca:

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos del colectivo en su vinculación con los de las funciones del diseño del puesto o cargo.
- Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.
- Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.
- Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.
- Justificar la acción salarial recomendada por el evaluador.
- Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el evaluador reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de evaluación; con este fin el evaluador programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado y motivarlo.

Como se ha visto, la evaluación proporciona información legítima y confiable que permite identificar el nivel de avance del empleado en cuanto a sus objetivos de desempeño alineados con los de la organización y con base en esto realizar acciones encaminadas al mejoramiento individual e institucional. Permite a su vez mejorar el sistema general de información y la eficacia en las técnicas de reclutamiento, selección y colocación de personal. Este sistema colabora en el proceso de planeación, desarrollo y entrenamiento para el progreso de su recurso humano en el cumplimiento de objetivos.

Desde la perspectiva del área de recursos humanos la evaluación proporciona una calificación imparcial sobre el desempeño del personal, identificando con base en ello problemas de adaptación, integración o falta de capacitación. Identifica además el impacto específico que genera dentro de su equipo de trabajo y como esto repercute en la dinámica de trabajo y productividad de la organización. El proceso de evaluación ayuda a tener mayor claridad en el desempeño del empleado, en sus áreas fuertes y de oportunidad.

Asimismo, desde la posición del empleado la evaluación representa un gran beneficio, dado que a pesar de sentir durante el proceso ansiedad o miedo, el sistema le brinda la oportunidad de desarrollo, crecimiento y proyección, y de visualizar con transparencia y justicia las decisiones de la compañía. El empleado obtiene mayor certidumbre y claridad sobre las expectativas que tienen tanto la empresa como su jefe respecto a su desempeño.

Al recibir retroalimentación positiva o negativa podrá tener una meta bien establecida para reforzar su desempeño con mayor seguridad. Para cada uno de los implicados es importante que el proceso de evaluación se realice de forma periódica, esto permite a su vez ser constantes y obtener datos confiables, actuales y válidos.

Por último, se debe tener claro siempre cuál es el objetivo que se persigue al implementar la evaluación del desempeño en las compañías y cómo se empleará la información que este arroje, ya que con base en esto es posible determinar qué metodología o sistema de evaluación cumple es apropiado y con las expectativas.

2.7 Evaluación formal

Retomando la diferencia entre la evaluación formal e informal como antecedente a este apartado recordemos lo expuesto por Bazinet (1984), quien nos explica que la evaluación

informal es aquella que se realiza todos los días, utilizada principalmente en las pequeñas empresas; es un proceso más bien espontáneo no sistematizado, por tanto no arroja información o datos que puedan ser analizados para la toma de decisiones. Por su parte la evaluación formal es sistemática, se planea y realiza periódicamente, permitiendo a los empleados conocer cómo se evalúa su desempeño, permite además establecer un sistema de compensaciones justo, identificar necesidades de capacitación, candidatos a promoción e identificación de perfiles exitosos.

De acuerdo con Alles (2008), la evaluación del desempeño ofrece múltiples ventajas, la organización puede obtener datos medibles y equiparables sobre el rendimiento de un empleado. Permite a su vez resumir la evaluación continua del supervisor y comparar los resultados en el tiempo (en determinados periodos de referencia) y en el espacio (comparando los resultados obtenidos por los evaluados de una misma unidad, de diferentes unidades o de toda la organización). Los jefes pueden tomar mejores decisiones, identificar a los colaboradores idóneos para cada tarea y potenciar los resultados del equipo.

La evaluación sistemática puede ser un poderoso factor de motivación del personal, ya que en particular los mandos intermedios se quejan a menudo de que desconocen los criterios sobre los que se basa su evaluación, no tienen claros sus objetivos de desempeño. Aun cuando sea severo, un juicio explícito, racional y coherente tiene un efecto positivo, pues incita al esfuerzo y a la serenidad.

Allles (2008), menciona que la evaluación brinda también a los empleados información acerca de su capacidad y la mejora que han tenido en sus resultados. Este tipo de información es trascendental para mantener la motivación de los trabajadores y puede

estimularlos sobre cambios concretos en comportamientos o actitudes que deberían hacer para mejorar su eficiencia laboral.

En resumen y de acuerdo con Bohlander (2008), las ventajas son las siguientes:

- Se mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Se establecen políticas de compensación que ayudan a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Apoyan a la toma de decisiones en la ubicación de personal, las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Se detectan las necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Es fundamental como fuente para la planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Permite la actualización de datos por la imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis depuesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

- Apoya la actualización y corrección de errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Brinda información para atender los desafíos externos, en ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Estas ventajas permiten que tanto empresas grandes como las medianas incorporen en su sistema de administración la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño también conlleva algunas desventajas en su planeación e implementación. El establecer un sistema claro, justo, adecuado que mida de forma íntegra el desempeño del empleado y poder implementarlo periódicamente para obtener información valiosa de la cual se desprendan decisiones en su plan de vida y carrera no es tarea fácil. En cada una de estas fases se pueden encontrar problemáticas que al final pueden desembocar en detrimento.

Por tanto se revisarán algunas desventajas que surgen al no planear e implementar de forma adecuada la evaluación del desempeño. En ocasiones los empleados se pueden sentir amenazados por la evaluación dado que a esta se relacionan consecuencias claras, en bonos, prestaciones o futuras decisiones de la empresa. Es muy natural encontrar cierta resistencia a la evaluación formal y buscar ser evaluado por compañeros aliados solamente, en el clima de evaluación informal y por ende menos específica. Otras desventajas se presentan al tener estándares que no sean claros, no conocer la forma adecuada de analizar la información que

se obtuvo, el riesgo de no ser muy objetivos. Cuando no hay un sistema de evaluación bien definido pierde sentido su implementación.

2.8 Métodos y técnicas de evaluación de desempeño

Debido a la importancia del tema de evaluación del desempeño de los empleados, se han creados diversos métodos para medir la forma en que el empleado lleva a cabo su función, estos métodos y técnicas buscan reducir los riesgos y mejorar la forma en que se implementa el programa de evaluación, sin embargo todas las opciones que se presentan a continuación tienen algún punto álgido o desventaja en su propuesta.

Los métodos tradicionales de evaluación, por lo general pretenden ponderar la conducta del empleado en cualidades consideradas importantes de ser medidas por su valor para la organización.

Una clasificación de métodos de evaluación es la que parte del desempeño que mostró el colaborador en el pasado. Bohlander y Snell (2008), mencionan que estos métodos tienen como ventaja el estar basados en hechos que ya sucedieron, que por tanto pueden ser medidos; sin embargo su desventaja radica en que ya no se tiene la oportunidad de modificar lo que ya pasó. Al momento de recibir su retroalimentación el colaborador deberá decidir si modificará su conducta para llegar a cumplir la meta de mejora. Algunos métodos de este tipo son:

- Escalas de puntuación

Considerado el más común y antiguo de los métodos, el evaluador proporciona una calificación subjetiva, basándose sólo en su apreciación.

- Listas de verificación

En este método el supervisor selecciona oraciones que describen el desempeño del colaborador. El área de recursos humanos asigna calificaciones de acuerdo a la importancia de cada uno de los puntos, de donde se obtiene una calificación final.

- Método de selección forzada

Se presentan al evaluador afirmaciones organizadas en pares donde debe seleccionar cuál de las dos que conforman el par se apega más al desempeño mostrado por el colaborador.

- Método de registro de acontecimientos notables

Al emplear este método el evaluador registra en una bitácora diaria las acciones notables de su colaborador, ya sean positivas o negativas.

- Escalas de calificación o clasificación conductual

Mediante este método se examina la conducta del empleado, comparando su desempeño con parámetros de conducta específicos. Las escalas de clasificación se construyen con base en incidentes críticos, es decir conductas específicas en el puesto, donde se especifica cuándo es un desempeño alto, moderado o bajo. Este método pretende reducir la subjetividad.

- Método de verificación de campo

En este método un representante del área de recursos humanos participa en el proceso de evaluación que realizan los supervisores, solicitándoles información sobre el desempeño de los colaboradores y preparando una evaluación. Esta información la verifica con el representante de recursos humanos y

posteriormente con el colaborador. El resultado final es registrado en el record del empleado.

- Enfoques de evaluación comparativa

A este método también se le conoce como evaluación en grupos, se sustenta en la comparación con sus compañeros de trabajo y son dirigidas por el jefe. Esta información es de gran utilidad en la toma de decisiones, ubicando a los colaboradores en una escala de mejor a peor. Las formas más frecuentes de este método son las siguientes:

- Establecimiento de categorías
- Método de distribución forzosa
- Método de comparación contra el total

Existe una segunda clasificación de métodos de evaluación basados en el futuro, estos están enfocados en los resultados que dará el empleado y se apoyan en la evaluación potencial o establecimiento de objetivos de desempeño, existen tres técnicas:

- Auto evaluaciones

Este método permite tener un mayor enfoque en el desarrollo individual. El colaborador que se autoevalúa no presenta conductas defensivas, este procedimiento puede ser muy útil cuando se busca establecer objetivos de desempeño a futuro.

- Administración por objetivos

En este caso el jefe y el empleado establecen objetivos de desempeño en conjunto o por acuerdo mutuo, las metas deben ser medibles. El método permite que los

empleados se motiven puesto que participaron en el proceso de formulación y les permite medir sus avances y efectuar ajustes de ser necesario.

- Evaluaciones psicológicas

En este método se emplean psicólogos de planta que evalúan el potencial del empleado, realizando entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los jefes y otras evaluaciones.

Una vez que se elige un método de evaluación del desempeño, puede buscarse una escala de clasificación para analizar los resultados cuando se diseñan instrumentos de evaluación cerrada como encuestas o autoevaluaciones. Cañadas, I., & Sánchez, A. (1998) explica que existen diversas escalas de clasificación, como la de juicio absoluto, cerrada, de valoración resumida, múltiple elección y Likert.

Las escalas permiten establecer una clasificación de los ítems de una encuesta mediante un conjunto específico de categorías o cuantificadores lingüísticos en su mayoría, de frecuencia (siempre, a veces, nunca,...) o de cantidad (todo, algo, nada,...).

La escala de Likert, también es conocida como método de evaluación sumaria y consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías respecto a las cuales se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo.

Esta escala psicométrica fue creada por Rensis Likert en 1932, y es actualmente la más común. La ventaja de este tipo de escala es que es fácil de construir y manejar, la desventaja es que dos personas pueden obtener la misma calificación a partir de elecciones distintas.

2.9 Evaluación del desempeño en instituciones educativas

Debido a que el contexto del presente estudio se lleva a cabo en una institución educativa es menester revisar los esquemas o metodologías aplicadas en este campo de acción. El departamento objeto de estudio se dedica a la producción de cursos y para ello cuenta con los perfiles de diseñador instruccional y diseñador web, en las siguientes líneas se abordará la descripción de estas funciones de especialistas como punto de partida para profundizar en el contexto.

Diseñador instruccional

Se trata de una disciplina con más de 30 años de antigüedad, sus inicios se remontan a la Segunda Guerra Mundial donde se buscaban las mejores formas para entrenar a los soldados. Hoy en día la llegada de la tecnología en apoyo a la educación ha traído a más profesionales a este rubro. Se conoce como diseño instruccional desde los años setenta, fue en 1977 cuando se fundó la IBSTPI (Junta internacional para la Capacitación, Desempeño e Instrucción), este organismo ha definido y publicado las competencias del diseñador instruccional, aspectos fundamentales para asegurar la calidad en la educación a distancia donde este rol juega un papel indispensable. De acuerdo con IBSTPI (2013) las competencias buscan establecer una pauta para quienes contratan servicios de diseño instruccional así como para los practicantes mismos, fueron planteadas bajo los siguientes supuestos:

1. Un diseñador instruccional es aquella persona que demuestra las competencias de diseño independientemente de su título de puesto y su formación.
2. Las competencias del diseñador aplican a personas laborando en una amplia variedad de entornos (Ej. industria privada, instituciones educativas, gobierno,

organizaciones no gubernamentales, centros de crecimiento personal y espiritual, hospitales, etc.)

3. El diseño instruccional es un proceso comúnmente guiado por modelos de diseño sistemático y por principios.

4. El diseño instruccional es más comúnmente evidenciado como resultado de transferencia de la capacitación y la mejora en el desempeño organizacional.

5. Las competencias se extienden a diseñadores novatos, experimentados y expertos.

6. Las competencias definen la manera en la que el diseño debe ser practicado.

7. Las competencias reflejan valores y éticas sociales y de la disciplina.

8. Las competencias deben ser relevantes y útiles para diseñadores en todo el mundo.

Las competencias del diseñador instruccional son:

Fundamentos Profesionales

1. Comunicarse efectivamente de forma visual, oral y escrita. (Esencial)

2. Aplicar investigaciones y teorías recientes a la práctica del diseño instruccional.
(Avanzado)

3. Actualizar y mejorar el conocimiento, las destrezas y las actitudes propias en relación al diseño instruccional y disciplinas relacionadas. (Esencial)

4. Aplicar destrezas fundamentales de investigación en proyectos de diseño instruccional. (Avanzado)

5. Identificar y resolver las implicaciones éticas y legales del diseño en el área de trabajo (Avanzado)

Planeación y Análisis

6. Llevar a cabo detección de necesidades. (Esencial)

7. Diseñar un currículo o programa. (Esencial)

8. Seleccionar y utilizar una variedad de técnicas para determinar el contenido educativo. (Esencial)

9. Identificar y describir las características de la población objetivo. (Esencial)

10. Analizar las características de ambiente. (Esencial)

11. Analizar las características de tecnologías existentes y emergentes y su uso en el ambiente de aprendizaje. (Esencial)

12. Reflexionar sobre los elementos de una situación antes de finalizar el diseño de soluciones y estrategias. (Esencial)

Diseño y Desarrollo

13. Seleccionar, modificar o crear un modelo de diseño y desarrollo apropiado para un proyecto específico. (Avanzado)

14. Seleccionar y utilizar una variedad de técnicas para definir y secuenciar el contenido y las estrategias educativas. (Esencial)

15. Seleccionar o modificar materiales educativos existentes. (Esencial)

16. Desarrollar materiales educativos. (Esencial)

17. Diseñar instrucción que refleje un entendimiento de la diversidad de aprendices o grupos de aprendices. (Esencial)

18. Evaluar y valorar la enseñanza y su impacto. (Esencial)

Implementación y Administración

a) Planear y administrar proyectos de diseño instruccional. (Avanzado)

b) Promover colaboración, alianzas y relaciones entre participantes de un proyecto de diseño. (Avanzado)

c) Aplicar destrezas de negocio en la administración de diseño instruccional.

(Avanzado)

d) Diseñar sistemas de administración educativa. (Avanzado)

e) Proveer para la implementación efectiva de productos y programas educativos. (Esencial)

Diseñador web

El diseño web requiere distintas habilidades para la producción y mantenimiento de páginas web. Este perfil cubre diferentes temáticas como diseño gráfico web, diseño de interfaces, software de autoraje y diseño de experiencias del usuario.

A pesar de que el diseño web tiene una corta historia puede ser relacionado con otras áreas como el diseño gráfico, sin embargo el diseño web también es observado desde un

punto de vista tecnológico. Se ha convertido en una gran parte de la vida diaria de las personas. Es difícil imaginar el Internet sin gráficos animados, diferentes tipos de tipografía, fondos y música.

La World Wide Web tuvo su origen entre 1991 y 1993, las páginas eran visualizadas como textos simples, no contaban con elementos gráficos integrados. En 1994 se crearon las etiquetas *HTML* que permitían incluir fondos de colores y dar formato a los textos con tablas. Después de esto iniciaron las “batallas” de los navegadores, tiempo durante el cual entraron nuevas tecnologías al campo, creándose nuevas posibilidades de uso de los browsers. Los diseñadores se dieron cuenta rápidamente del potencial del lenguaje HTML diseñando ahora páginas estéticas, sin embargo las páginas estaban limitadas por el peso de sus archivos por lo que sus opciones de diseño eran pocas. En 1996 llegó Flash que permitía crear gráficos animados adquiriendo gran popularidad.

Desde los inicios del siglo 21 la web se ha integrado cada vez más en la vida de las personas, así como ha sucedido con la tecnología. Ambas han tenido cambios significativos incluyendo la forma en que los sitios son diseñados. Actualmente los nuevos estándares en el diseño web son HTML5 y CSS3. Los diseñadores web deben conocer estas herramientas, contar con sus fundamentos de diseño gráfico y otras habilidades como el diseño de comunicación, usabilidad, diseño interactivo, tipografía, entre otros.

De acuerdo con Aiga (2013), con base en este escenario las competencias de los diseñadores web son las siguientes:

- Capacidad para crear y desarrollar la respuesta visual a problemas de comunicación, incluyendo la comprensión de la jerarquía, la tipografía, la estética, la composición y la construcción de imágenes significativas
- Capacidad para resolver problemas de comunicación, incluyendo la identificación del problema, la investigación, el análisis, la generación de soluciones, creación de prototipos, pruebas de usuario y evaluación de resultados
- Amplio conocimiento de los temas relacionados con los contextos cognitivos, sociales, culturales, tecnológicos y económicos para el diseño
- Capacidad para responder a contextos audiencia reconociendo factores físicos, cognitivos, culturales y sociales humanos que dan forma a las decisiones de diseño
- Comprensión y capacidad para utilizar herramientas y tecnología
- Capacidad de ser flexible, ágil y dinámica, en la práctica
- Habilidades necesarias para funcionar productivamente en equipos interdisciplinarios amplios de gestión y de comunicación y las estructuras "planas" de organización
- La comprensión de cómo se comportan los sistemas y los aspectos que contribuyen a los productos sostenibles, estrategias y prácticas
- Capacidad para construir argumentos verbales de soluciones que abordan diversos usuarios / audiencias, cuestiones de vida útil y de negocios / operaciones de la organización
- Capacidad para trabajar en un entorno global, con conocimiento de la preservación cultural

- Capacidad para colaborar productivamente en equipos interdisciplinarios grandes
- Conocimiento de la ética en la práctica
- Comprensión de los elementos anidados como causa y efecto, la capacidad para desarrollar criterios de evaluación de proyectos que dan cuenta de la audiencia y el contexto

Capítulo III. Metodología

3.1 Metodología del estudio

Durante este capítulo se describe la forma en que se llevará a cabo la investigación. Esta investigación se lleva a cabo de forma descriptiva. Integrando instrumentos de investigación cualitativa y cuantitativa que componen un estudio de métodos mixtos.

Se incluye el enfoque metodológico que ha sido seleccionado, el tipo de instrumentos que se emplearán para obtener los datos y de qué forma serán analizados. Además se describe cuál es la población y muestra del estudio así como en qué contexto están situados.

La investigación está compuesta por fases indispensables para desarrollar el estudio de forma exitosa. La primera fase es el desarrollo del marco teórico que permite tener un acercamiento inicial pero profundo en las publicaciones realizadas sobre el tema de estudio: la evaluación del desempeño. Posteriormente durante el planteamiento del problema se delimita cuál es el objetivo de la investigación, la problemática que será abordada a través de preguntas de estudio, así como la justificación que indica la importancia de llevarla a cabo. La tercera fase comprende el método donde se plantea qué herramientas se emplearán para realizar este trabajo de investigación.

El siguiente paso, es realizar la recolección de datos a través de instrumentos aplicados al personal del departamento en estudio. Para ello se realizarán entrevistas iniciales con los líderes del departamento para conocer sus expectativas y metas, posteriormente sesiones de trabajo para el desarrollo de las preguntas de evaluación: una grupal general, otra por rol y una última incluyendo a los roles que son proveedores y clientes internos. Al

finalizar se obtendrá el instrumento de evaluación del desempeño que será colocado en una plataforma propiedad de la institución llamada SharePoint, esta permitirá que durante la implementación participen de forma anónima y que los resultados puedan ser posteriormente analizados como fuente para el ejercicio de retroalimentación y mejora continua.

3.1.1 Selección del método

El apartado describe la forma en que se lleva a cabo el estudio. Toda investigación está conformada por procesos sistemáticos del estudio de un fenómeno (Hernández, et al., 2010). Estos procesos se llevan a cabo a través de los enfoques cuantitativo y cualitativo que han prevalecido para generar conocimiento empleando un proceso de 5 pasos: (a) observar y evaluar fenómenos, (b) establecer ideas, (c) demostrar con fundamento las ideas, (c) revisar las ideas sobre la base de pruebas, y (d) proponer nuevas observaciones para fundamentar o presentar nuevas ideas.

El enfoque *cuantitativo* es secuencial, probatorio y riguroso. Parte de una idea que ha sido acotada, derivándose en objetivos, preguntas de investigación, revisión de literatura y construcción del marco teórico. Con las preguntas de investigación se obtiene una hipótesis y sus variables, prosiguiendo con las fases del proceso de investigación. De acuerdo con Grinnell (1997) y Creswell (1977) citados por (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., 2010) la investigación bajo el enfoque *cuantitativo* permite cerrar la brecha entre una realidad subjetiva y la realidad objetiva al comprobar la teoría.

Por su parte, en el enfoque *cualitativo* las preguntas de estudio se elaboran antes, durante o después de la recolección y análisis de datos, de forma más dinámica y menos

secuencial o rigurosa, dado que frecuentemente es necesario regresar a las primeras etapas e incluso replantear la investigación de acuerdo a cómo se va presentando su desarrollo.

Existe una inmersión inicial que permite conocer el contexto para validar que el estudio sea factible. La selección de la muestra, recolección y análisis se realizan simultáneamente. Los instrumentos utilizados en este enfoque permiten contar con una visión holística enriquecida por varias realidades.

De acuerdo con Creswell (1997) y Neuman (1994) citados por Hernández, et al., (2010) el investigador cualitativo a través de la sensibilización adquiere un punto de vista “interno” volviéndose empático con los participantes sin alterar su contexto. Ajusta las técnicas de investigación de acuerdo a la realidad. Los datos obtenidos son notas extensas e información obtenida de la opinión de los participantes, dándole un significado a esta información sin estadísticas.

Ambos enfoques tienen diferentes naturalezas y objetivos sin embargo justamente es por ello que pueden complementarse atacando un problema desde diferentes perspectivas que permitirá obtener un resultado más apegado a la realidad. Mientras que el cuantitativo posibilita la generalización de resultados, el cualitativo permite profundizar y tener un punto de vista holístico. El enfoque cuantitativo es frecuentemente empleado en temáticas de ciencias, mientras el cualitativo se aplica mayormente en temas de humanidades. El investigador debe ser plural y guiarse por la situación de estudio, sus objetivos y problema, tomar una postura pragmática para elegir la mejor opción.

De acuerdo con Loraine, et al. (2008), la investigación cuantitativa está dirigida por las inquietudes del investigador, por su parte la investigación cualitativa toma la perspectiva

del sujeto como punto de partida. Complementar las dos metodologías permitirá tener un punto de conexión entre la visión macro y micro, además de dar una respuesta más atinada a las preguntas general y específica. La evidencia cuantitativa puede ayudar a hacer generalizaciones, en esta aplicación se dará mayor peso a la investigación cuantitativa y menor a la cualitativa.

El estudio permite encontrar la medida en que un instrumento de evaluación del desempeño diseñado con la participación de los evaluados impacta el compromiso y rendimiento académico del colaborador. El emplear dos métodos nos permitirá probar la información obtenida realizando una triangulación entre lo que arrojen las encuestas y el resultado de las entrevistas.

3.2 Población

De acuerdo con Hernández et al. (2010) una muestra es un subgrupo de la población, que busca representar el comportamiento de la población estudiada. Una muestra probabilística existe cuando todos los elementos son igualmente considerados para ser elegidos, mientras que una muestra dirigida se emplea cuando la elección está apegada a las características de la investigación.

La exploración requiere una muestra dirigida que permita realizar un análisis de profundidad y por tanto se emplea una muestra homogénea que permita centrarse en el tema a investigar.

Debido a ello este estudio se enfoca en el departamento de Diseño y Desarrollo de Ambientes de Aprendizaje para Universidad TecMilenio, que está conformado por tres

programadores web, cinco diseñadores instruccionales, cuatro coordinadores y un director. Esto permitirá desarrollar una herramienta, probarla, mejorarla e implementarla.

El desarrollo de este trabajo de investigación se lleva a cabo en la Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, específicamente en el área de Tecnología Educativa, responsable del diseño de cursos para Universidad TecMilenio (UTM). Es necesario conocer el antecedente de estas instituciones para entender su contexto y proponer un sistema idóneo de evaluación.

En el capítulo II. Marco teórico se narran características definitorias como la historia, misión y valores de las dos entidades educativas. Se iniciará con el Sistema Tecnológico de Monterrey fundador de ambas instituciones.

3.3 Escenario o ambiente

El trabajo de investigación es realizado dentro de un departamento de tecnología educativa que forma parte en una institución educativa con fuerte presencia nacional, el departamento se ubica en la ciudad de Monterrey. La Universidad es privada y tiene como mercado al segmento medio de la población, ofrecen colegiaturas de \$35,000 pesos el semestre. Cuenta con oferta para impartición en periodos mensual, tetramestral y semestral.

Los empleados del departamento son de tiempo completo y por proyecto, regularmente integran a todos en sus procesos de evaluación. Todos son profesionistas egresados de variadas instituciones educativas como el mismo Tecnológico de Monterrey, TecMilenio, Universidad de Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León, entre otras. Su nivel socioeconómico es medio o medio bajo. Las edades del personal fluctúan entre los 25 y 40 años.

3.4 Instrumento de medición

Se realizó un diseño de triangulación concurrente que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) permite realizar una confirmación cruzada de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos, aprovechando así las ventajas de cada método reduciendo sus debilidades.

Se aplicó una entrevista a los líderes, de corte cualitativo, se trabajó con el personal en talleres para conformar los instrumentos de evaluación del desempeño y se implementó el instrumento. Además se realizó una dinámica de integración para mejorar el trabajo en equipo y la comunicación.

Se diseñaron 10 instrumentos de evaluación para los distintos perfiles, considerando los roles que van a evaluarlos: jefe directo, colegas, clientes. Cada instrumento cuenta con un rango de entre 8 y hasta 24 reactivos. La escala de medición para evaluar consta de 4 niveles: 1. Siempre, 2. Casi siempre, 3. Algunas veces, 4. Nunca.

Con base en la información que ofrezcan estos instrumentos se determinará si la evaluación ha cumplido con las expectativas planteadas en un inicio de esta investigación y si las preguntas de investigación son resueltas.

3.6 Procedimiento

Las fuentes de recolección de datos para esta investigación son los colaboradores y los instrumentos de evaluación del desempeño. Se han aplicado como instrumentos entrevistas y encuestas a través de medios electrónicos y de forma presencial.

La encuesta de evaluación del desempeño ha sido respondida por los 16 colaboradores de forma individual, el número de evaluaciones que debe de responder para calificar a sus compañeros está relacionado con el rol que tiene asignado. Así pues un colaborador accederá a la plataforma SharePoint y dará respuesta a diferentes encuestas para evaluar a sus compañeros de acuerdo a los siguientes criterios o temas:

Encuesta general de todo el equipo. Este instrumento evalúa si el colaborador tiene una actitud de servicio y trabajo en equipo.

Evaluación de su coordinador. Se evalúan los tiempos de respuesta, calidad y cumplimiento de su rol.

Evaluación de su cliente interno. Evalúa la calidad de los productos que entrega, si es oportuno, organizado, abierto y trabaja bien en equipo.

Evaluación de su cliente externo. Evalúa el resultado final de los cursos en que el colaborador participó.

3.7 Análisis de datos

En el paradigma cualitativo se realiza una entrevista de profundidad a los líderes que permite conocer a detalle de qué forma se estaba llevando la evaluación del desempeño, cuál ha sido la respuesta de sus colaboradores después del ejercicio de retroalimentación, cuáles son sus expectativas ante esta nueva estrategia de evaluación, cómo retroalimentan a su personal, cómo se comunican con ellos, de qué forma les hacen saber los objetivos de la institución y departamentales, y lo que se espera de ellos en las distintas funciones. Posterior

a la implementación se revisará con ellos cuál fue el resultado desde su perspectiva, qué cambios notaron en este ejercicio al implementar el nuevo instrumento de evaluación.

Los instrumentos de corte cuantitativo son las encuestas de evaluación del desempeño. Para realizar un análisis estadístico de la información obtenida se descargarán los datos del sitio de SharePoint y se integrarán los resultados de cada colaborador ponderando lo que obtuvieron en cada uno de los rubros evaluados. Con base en esto los líderes departamentales establecerán la retroalimentación para su personal y se entregará a los líderes.

Capítulo IV. Resultados y discusión

4.1 Resultados

En este apartado se presentan los datos recolectados a través de los instrumentos de corte cuantitativo y cualitativo que conforman la investigación realizada al departamento de Tecnología Educativa en la Universidad Virtual escenario de la presente exploración. Se aplicaron dos estudios, el primero enfocado en los líderes quienes respondieron una entrevista inicial y final, además proporcionaron ejemplos de los productos que han evaluado.

Durante el segundo estudio los colaboradores respondieron a la evaluación de desempeño de sus compañeros. Contar con instrumentos de métodos mixtos ofrece a la investigación un panorama más completo y brinda la oportunidad de verificar tanto con datos exactos como con información obtenida de forma más personal y detallada los resultados.

Los resultados obtenidos permiten dar respuesta a las preguntas principales de esta investigación:

¿En qué medida la evaluación de desempeño, desarrollada en conjunto con los empleados, motiva a un mejor desempeño laboral?

¿Un instrumento de evaluación del desempeño puede impactar de forma positiva en la mejora y optimización de los procesos y resultados de una organización? así como resolver el objetivo planteado:

Diseñar una herramienta de evaluación de desempeño a través de una estrategia inclusiva donde participen los colaboradores del departamento, que permita una vez

aplicada realizar ajustes de mejora en el desempeño individual y grupal, obteniendo un beneficio en el desarrollo tanto del colaborador como del departamento.

4.2 Resultados y análisis de datos

4.2.1 Entrevista inicial

Durante la entrevista inicial participaron los coordinadores de diseño instruccional, programación web, diseño gráfico y la directora del departamento. El objetivo fue conocer cuál era la situación actual al realizar su ejercicio de evaluación del desempeño. Se encontró que estaban preocupados por la veracidad de sus instrumentos de evaluación que habían sido establecidos hacía tiempo atrás por ellos mismos con base en los que se aplicaban en otro departamento.

Los líderes del departamento manifestaron además que el personal se mostraba inconforme de participar en este ejercicio que realizaban cada tetramestre, puesto que consideraban que los rubros no evaluaban de forma completa y objetiva su trabajo, y por tanto no les parecía justo que estos instrumentos fueran la base para el sistema de compensación. Los líderes mencionaron que asignaban reconocimientos a los primeros lugares como un semestre de estacionamiento, bonos, días de vacaciones, etc.

Se encontró que había un interés genuino por construir una herramienta democrática, con base en la participación de todo el personal, dado que valoran la experiencia y opinión de los colaboradores, sin embargo no conocían cuál era la mejor metodología para obtener un instrumento confiable y justo.

Los coordinadores también explicaron que la actitud del personal en el periodo de evaluación era cuestionable, ya que no se comprometían, había que estar “detrás de ellos” para que respondieran a sus encuestas y por tanto los datos capturados podían solamente ser información que respondieron con premura y sin la conciencia que este ejercicio requiere. Buscaban que el personal entendiera la importancia de la evaluación, como una herramienta de mejora continua que brinda una oportunidad de mejora para todos y que por tanto puede dejar grandes beneficios.

Por último manifestaron que la encuesta no estaba alineada con los objetivos de la institución ni del departamento, que no solían relacionarlos. Pero sí servían como base para establecer los pasos a seguir en el plan de vida y carrera del personal, por lo tanto también en este sentido era importante que fuera información confiable.

Sobre las expectativas de este proyecto de investigación expresaron que esperaban lograr implementar un instrumento efectivo desde el punto de vista de los distintos actores, que tanto colaboradores como ellos, los líderes, valoraran y aprovecharan. Y que este fuera aplicado en la siguiente etapa de evaluación al cierre del periodo de producción.

4.2.2 Encuestas de evaluación del desempeño

La participación del personal fue nutrida, tanto en la elaboración de los instrumentos como en su posterior aplicación. Se trabajó esta parte en tres etapas:

1. Talleres de trabajo con los roles involucrados en cada instrumento. Durante esta etapa se les moderó y dio asesoría para construir en conjunto los reactivos con los que ellos consideraban que debía evaluarse su trabajo, en estas sesiones participaba el rol a evaluarse, su líder y su cliente interno con el fin de considerar

todas las perspectivas y realizar un trabajo en equipo que diera un resultado integral y válido. Estos talleres se realizaron a lo largo de un mes y el resultado fueron los instrumentos con los que el equipo estaba conforme y que fueron colocados en SharePoint para su implementación.

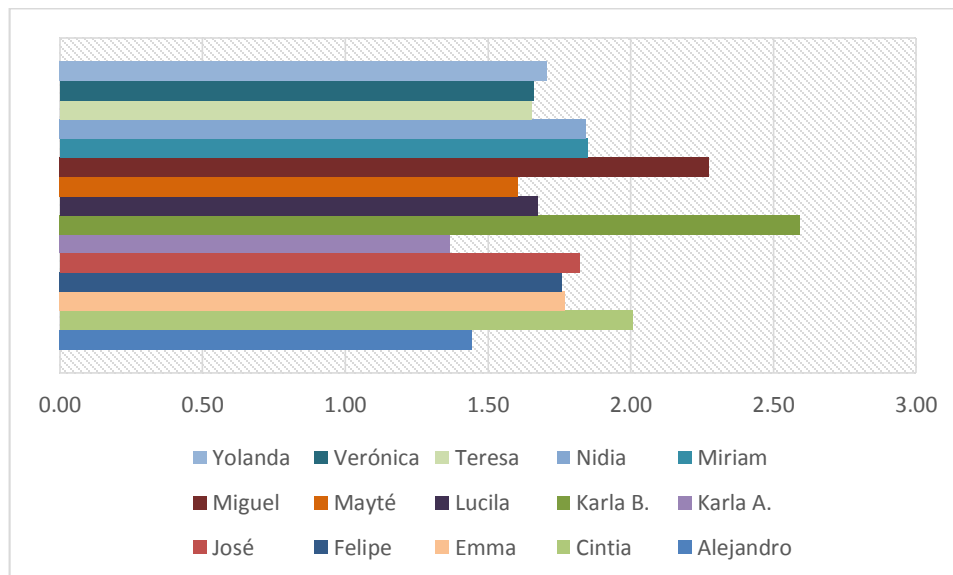
2. Durante la segunda etapa los empleados respondieron a las encuestas de evaluación del desempeño. Se asignaron días distintos para que respondieran a cada instrumento, de forma que no sintieran que era un ejercicio cansado y lograran poner su mejor empeño en las calificaciones que asignaban a sus compañeros. El resultado integrado en este ejercicio fue el siguiente. Recordemos que la escala va de 1 a 4, donde 1. Siempre, 2. Casi siempre, 3. Casi nunca, 4. Nunca. A continuación se integran las 10 encuestas aplicadas seguidas del listado que describe el título de cada una.
3. Durante la última etapa se realizaron algunas dinámicas con el personal del departamento (Anexo 1), buscando fomentar aspectos como el trabajo en equipo, la sinergia, comunicación, entendimiento de los compañeros de trabajo, a través de juegos didácticos de grupo. Al iniciar cada dinámica se dieron las indicaciones y al finalizar se les brindó una reflexión que les permitiera entender su aplicación en el contexto laboral y cómo el trabajo en equipo los beneficia a todos. A continuación se presentan la descripción y algunas imágenes de estos ejercicios grupales.

Encuestas aplicadas y sus resultados:

Las encuestas se encuentran detalladas en el Anexo 2. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

1. Encuesta general de todo el equipo

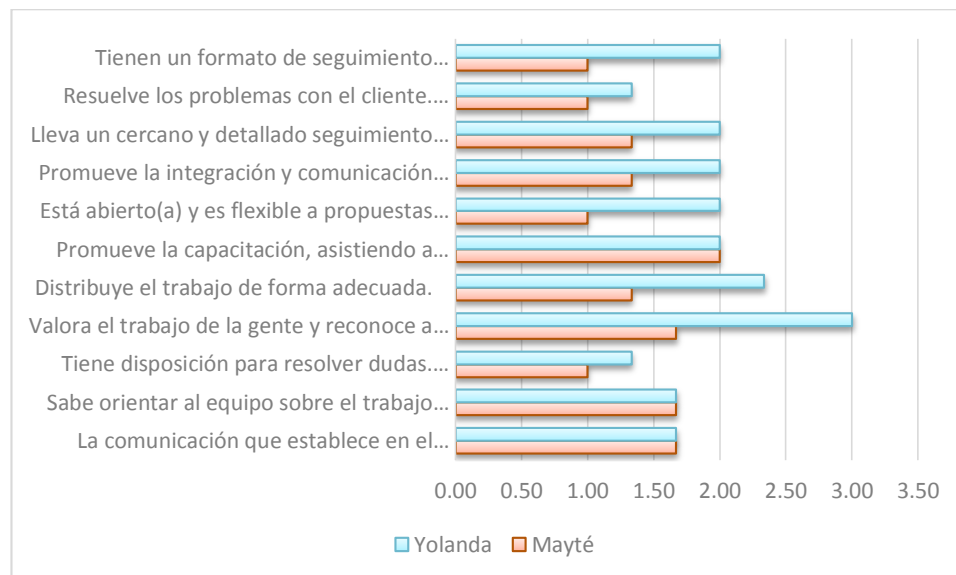
Durante la primer encuesta podemos ver, como lo muestra la gráfica 1, que la calificación general de todo el personal fluctuó entre 1.37 y 2.59. Esta encuesta permite al personal medir el trabajo en equipo, la actitud, comunicación y compromiso que muestran los compañeros del departamento. En el Anexo 3 se encuentra el listado de los nombres con el puesto. No se incluyen apellidos para respetar la privacidad de las personas involucradas en este ejercicio.



Gráfica 1. Resultados de la encuesta 1

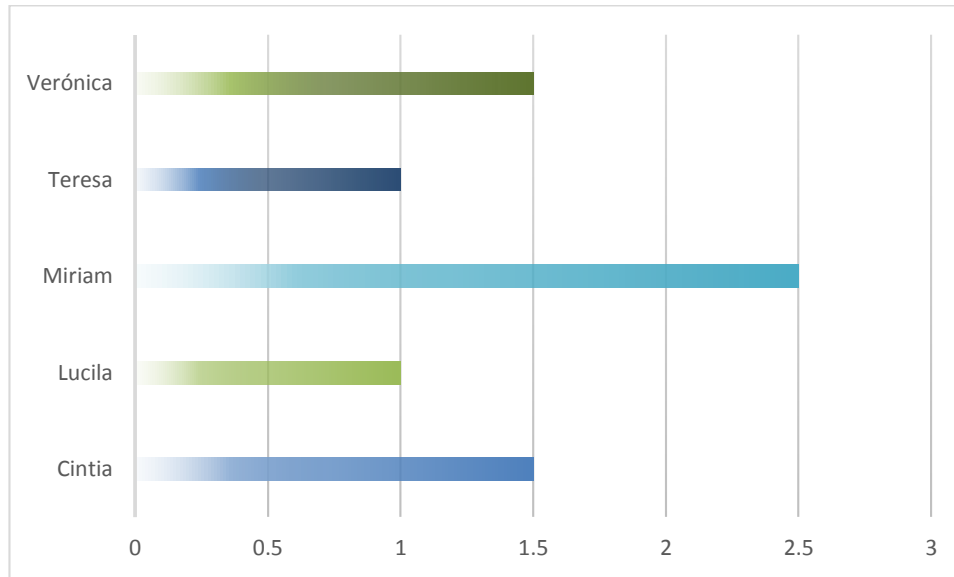
2. Evaluación de coordinación de DI por parte de las DI

Esta encuesta permite identificar cómo perciben los equipos a las coordinadoras de diseño instruccional, conociendo aspectos como la forma en que realizan el control del proceso, la relación con el cliente, la comunicación, seguimiento a la capacitación y el trabajo en equipo. Como se puede apreciar en la gráfica 2, uno de los equipos de diseño instruccional concedió una mejor calificación a su líder, otorgándole un promedio de 1.36, recordemos que 1 es la mejor calificación y 4 la menos favorable.



Gráfica 2. Resultados de la encuesta 2

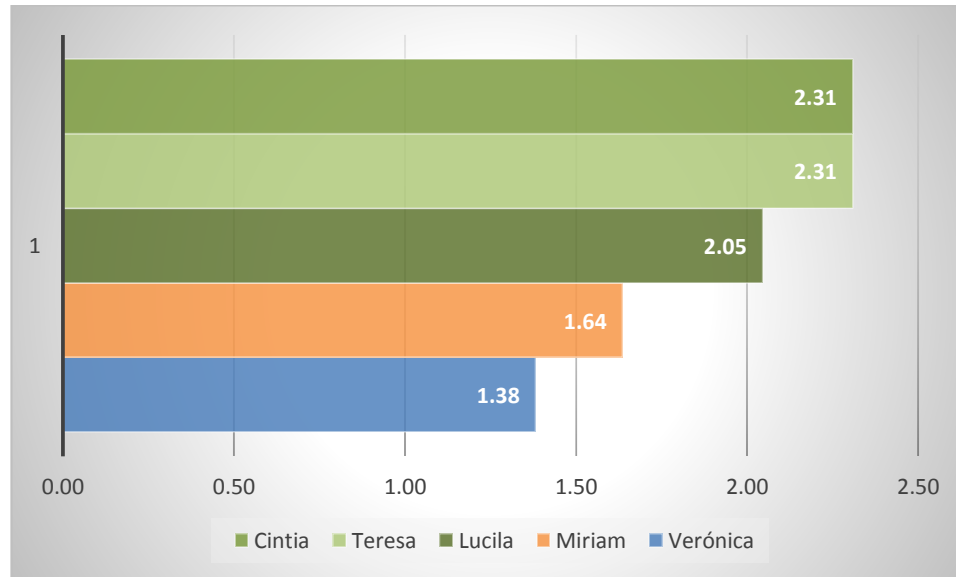
3. Evaluación de las DI por parte de las coordinadoras



Gráfica 3. Resultados de la encuesta 3

Esta encuesta tiene como propósito conocer de qué forma perciben las coordinadoras el trabajo de sus diseñadoras instruccionales, como vemos en la gráfica 3. Las coordinadoras evaluaron aspectos como los tiempos de entrega, calidad del trabajo desarrollado, creatividad, cumplimiento de tareas y actitud. El resultado arrojó que es Teresa la diseñadora instruccional mejor evaluada, mientras que Miriam tiene una evaluación del 2.5, a quien sus compañeros comentan que realiza un buen trabajo pero puede mejorar las fechas de entrega y su actitud.

4. Evaluación de las DI por parte de PW

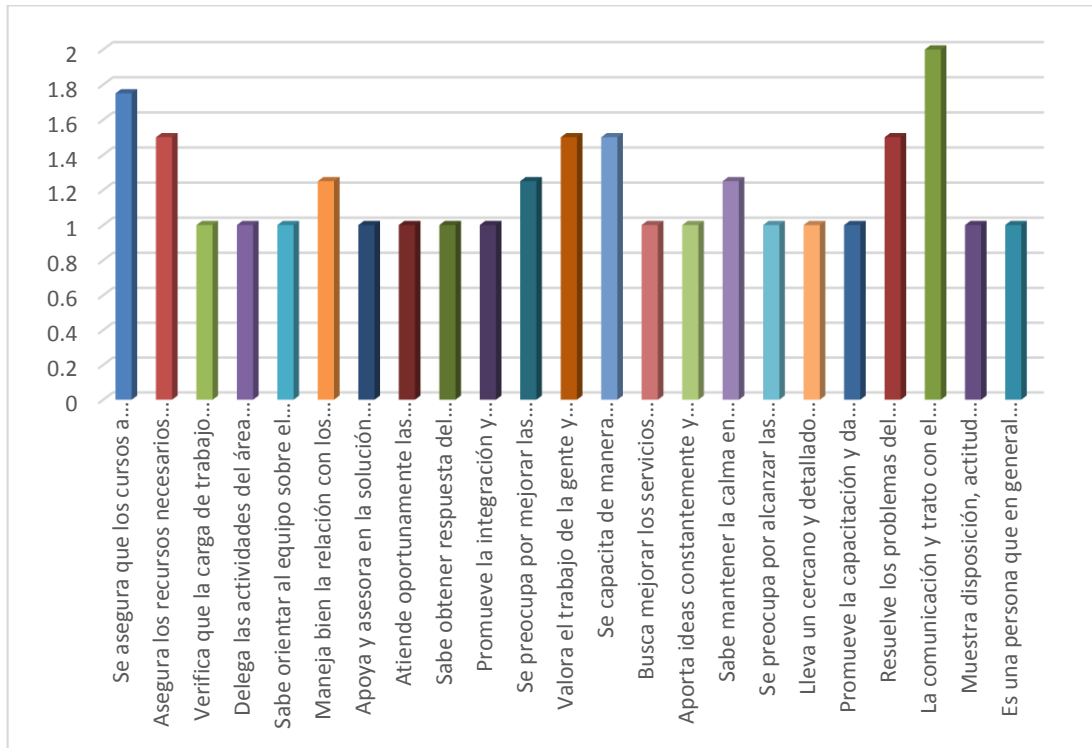


Gráfica 4. Resultados de la encuesta 4

Esta encuesta tiene como intención realizar una evaluación de la diseñadora instruccional por parte de quien recibe su servicio directo, es decir su cliente interno, el programador web. La evaluación está enfocada en las entregas completas y de acuerdo a los formatos establecidos, que realiza la diseñadora instruccional, se califica también si logra que los cursos sean atractivos y están libres de errores.

El resultado de esta encuesta, que se muestra en la gráfica 4, concluye que Cintia debe mejorar la calidad de su trabajo, mientras que Verónica realiza una excelente labor. Dentro de los comentarios los programadores web les comentan a sus compañeras que Verónica es la mejor diseñadora instruccional, mientras Cintia aún tiene detalles de formato y de falta de atención en su trabajo.

5. Evaluación de la directora por parte de los coordinadores

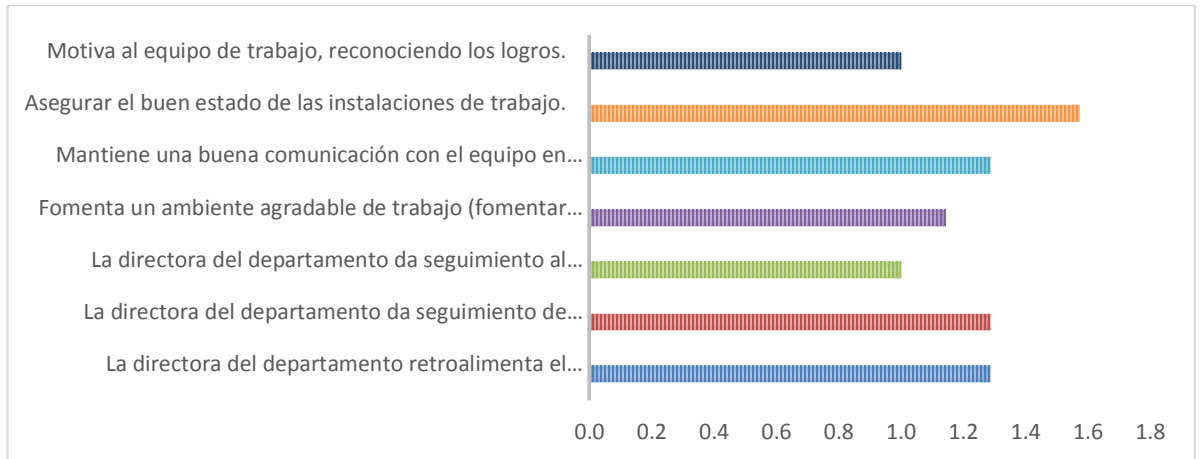


Gráfica 5. Resultados de la encuesta 5

Esta encuesta tiene como objetivo la evaluación de la directora departamental por parte de sus coordinadores. A lo largo de la encuesta se evalúa si la directora se asegura de contar con los recursos disponibles para la producción, así como negociar de la mejor forma con el cliente los términos de trabajo. Se evalúa la pertinencia de su respuesta a las necesidades del equipo, y la búsqueda de la mejora de forma constante.

El resultado, de acuerdo con la gráfica nos arroja que la directora tiene un promedio de 1.19 en esta evaluación, las calificaciones a las que deberá prestar atención por estar cercanas a 2 son la comunicación y trato con el cliente efectivos; así como contar con el tiempo suficiente para realizar el diseño de los cursos.

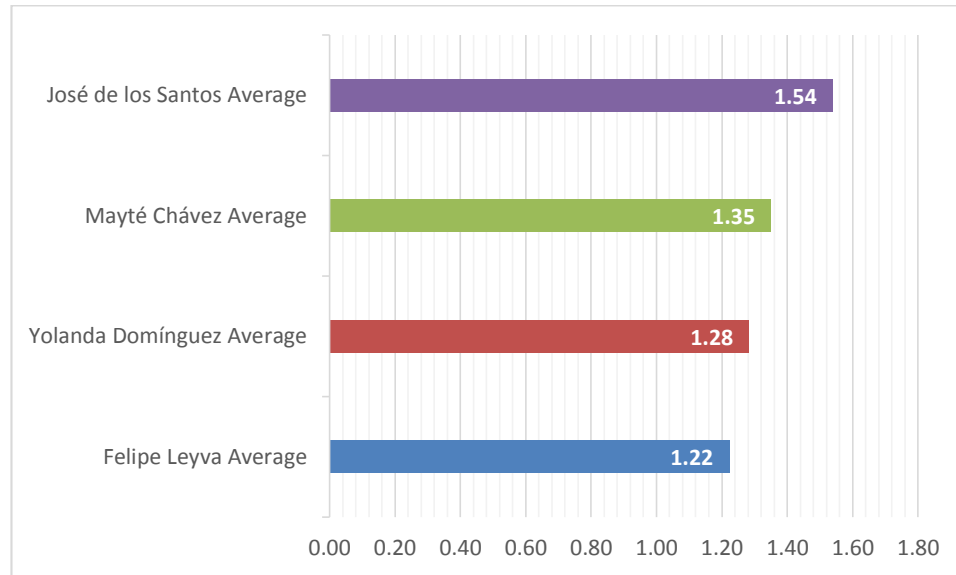
6. Evaluación de la directora por parte del equipo en general



Gráfica 6. Resultados de la encuesta 6

Durante esta encuesta también se evaluó a la directora departamental, pero en este caso por todo el personal del departamento. El objetivo es conocer si realiza el seguimiento al desempeño del personal, si fomenta un buen ambiente de trabajo, y brinda las condiciones adecuadas para llevarlo a cabo. Como se puede ver en la gráfica 6, los resultados arrojaron como mayor punto de atención el asegurar el buen estado de las instalaciones, con una calificación de 1.6. La mejor evaluación fue en el punto de motivación al equipo de trabajo.

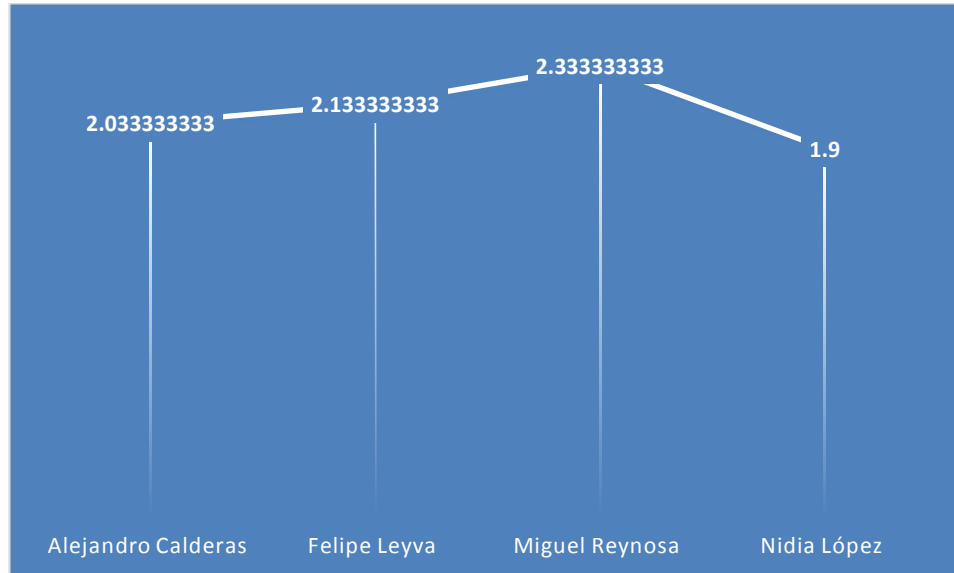
7. Evaluación de los coordinadores por parte de la directora



Gráfica 7. Resultados de la encuesta 7

Los resultados de esta encuesta nos muestran que los coordinadores han recibido una buena evaluación por parte de su directora, con respecto a aspectos como una buena gestión del trabajo, solución de problemas y buena actitud en el trabajo.

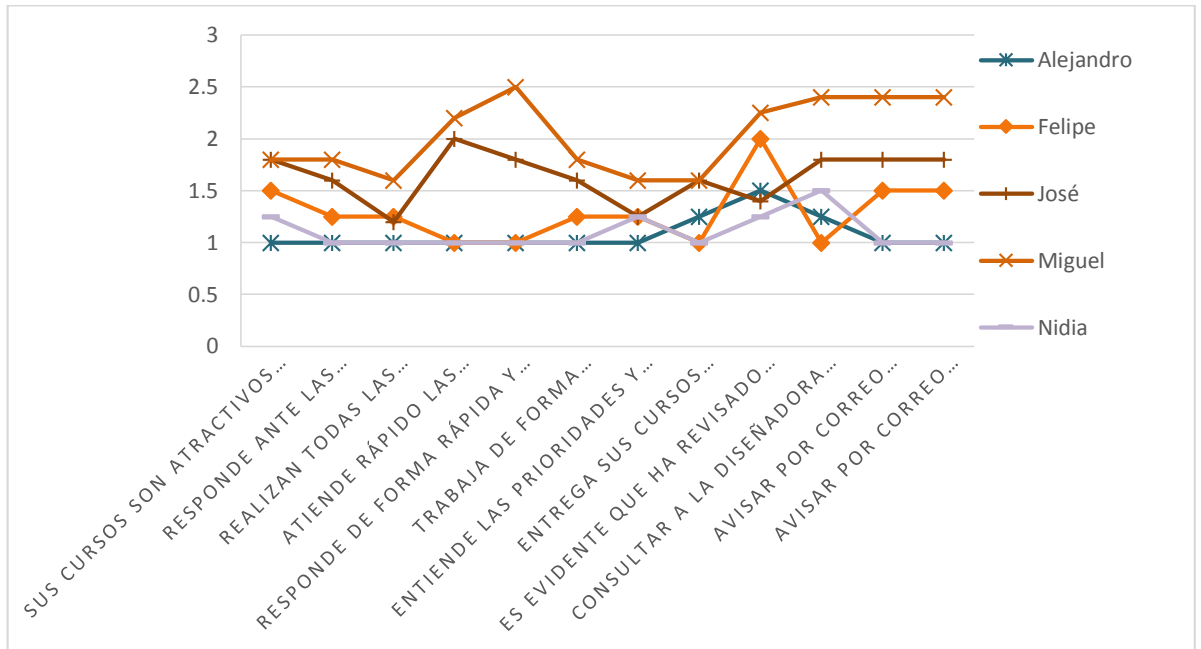
8. Evaluación de los PW por parte de sus coordinadores



Gráfica 8. Resultados de la encuesta 8

Como se puede observar en esta gráfica, la encuesta de evaluación de los programadores web por parte de sus coordinadores arroja que todos cumplen casi siempre con su labor, obteniendo un promedio grupal de 2 puntos. En esta encuesta se han evaluado aspectos como el cumplimiento de tiempos de entrega, compromiso, responsabilidad, trabajo organizado y en equipo, así como una buena actitud.

9. Evaluación de los PW por parte de las DIs

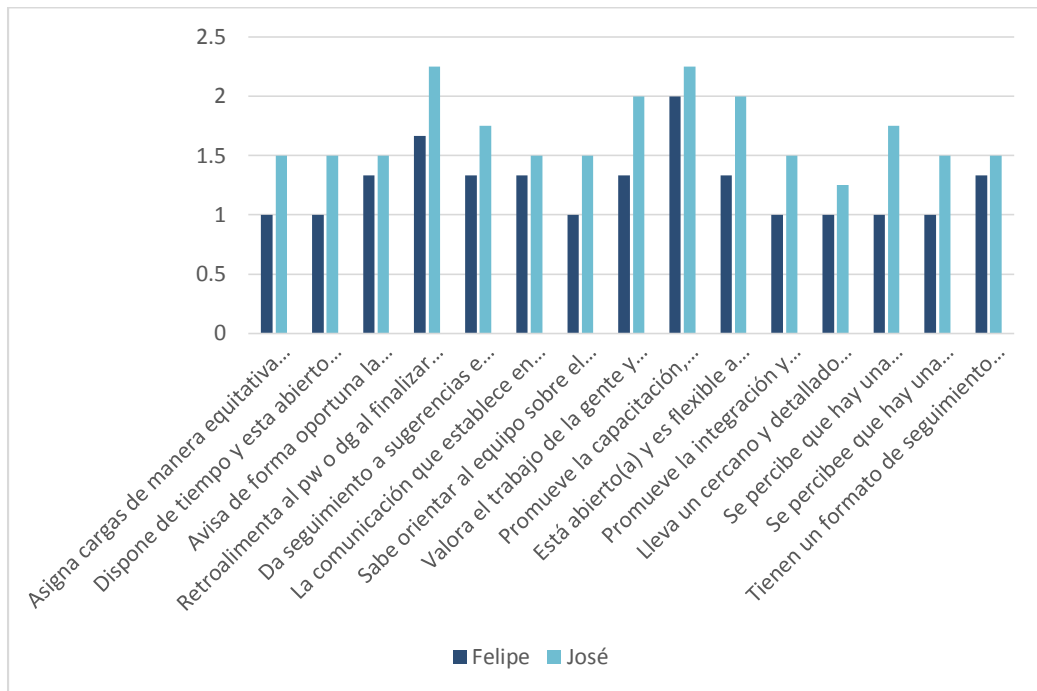


Gráfica 9. Resultados de la encuesta 9

En esta encuesta las diseñadoras instruccionales evaluaron a sus compañeros programadores web, como proveedores internos, calificando si realizan su tarea de forma completa y oportuna, si su respuesta es rápida, entiende prioridades y mantiene una buena comunicación.

El resultado nos muestra que Alejandro y Nidia son los programadores mejor evaluados con una calificación de 1.1, es decir consideran que siempre realizan las cosas bien. Por su parte Miguel obtuvo la mayor calificación con un 2, que nos indica que casi siempre realiza bien las cosas.

10. Evaluación de los coordinadores de PW por parte de los PW



Gráfica 10. Resultados de la encuesta 10

En esta última encuesta los programadores web tuvieron oportunidad de evaluar a sus dos coordinadores. Calificando aspectos como la buena administración, asignación de cargas, retroalimentación oportuna, seguimiento al crecimiento del personal, buena actitud, comunicación y trabajo en equipo.

Como podemos observar en los resultados, Felipe ha obtenido un mejor resultado al estar más cercano al 1, con un promedio de 1.2; mientras que José tiene un promedio de 1.7 y puede prestar atención en aspectos como el promover la capacitación en su equipo, valorar y motivar a la gente, y tener una actitud de apertura y flexibilidad con sus compañeros.

El resultado global del departamento fue de 1.68, es decir entre “siempre” y “casi siempre”, es un resultado positivo que demuestra que el personal está realizando trabajo de

forma apropiada. Los líderes en conjunto obtuvieron una calificación de 1.51; los diseñadores instruccionales 1.75 y los programadores web - diseñadores gráficos 1.7 y que se encontró que actualmente la misma persona realizaba ambas funciones.

La información nos demuestra que el equipo está conforme con el trabajo que realizan sus líderes pero consideran que donde hay mayor área de oportunidad es en su proveedor interno. Es decir en diseño instruccional y programación web.

Los líderes ofrecieron a su equipo un reporte completo sobre el resultado de la evaluación del desempeño, incluyendo una sesión de retroalimentación y establecimiento de objetivos. A continuación se presentan un par de ejemplos de reportes para dar retroalimentación, para una persona del más alto y del más bajo rendimiento:

Colaborador de alto rendimiento:

Vero 		1.40	Escala: 1= Experto o Siempre 2= Sobresaliente o Casi siempre 3= En desarrollo o Algunas veces 4= No cuenta con la habilidad o Nunca		Evaluación de PWs a DI Se entregó la información del módulo y los apoyos completos. En cada carpeta de anexos se entregaron los archivos correspondientes. 1.2 Tener la información completa de los módulos, de acuerdo a la estructura establecida. Extraer del master las tareas, bibliografías y comentarios. 1.2 Son claras las indicaciones al solicitar los cambios. 1.2 Es evidente que ha revisado y retroalimentado el producto entregado de forma completa. 1.2 Pone atención a los pequeños detalles y aprende de los errores. 1.2 Cumple con el formato de los apoyos: tipo y tamaño de letra, aspecto visual claro y definido, headmaster. 1.4 Avisa por correo electrónico sobre la liberación de tarea realizada. 1.4 Se mantiene en comunicación con los compañeros de equipo para obtener un mejor resultado en sus cursos. 1.6 Cumple con los tiempos de entrega establecidos. 1.6 Sus cursos son visualmente atractivos (imágenes o tablas suficientes). 1.6 Envía imágenes y ecuaciones de buena calidad y editables. 1.6 Promedio 1.38	
Evaluación General			Evaluación de coordinación			
Tiene una ortografía aceptable.	1.42	Asegura la calidad en ortografía y redacción (en la fase de diseño instruccional).	1.00			
Comparte las mejores prácticas. Es participativo.	1.54	Requiere una supervisión mínima.	1.00			
Esta comprometido con sus actividades y con la institución.	1.54	Cumplió con las imágenes solicitadas de acuerdo al proceso.	1.00			
Suele dirigir sus mensajes de manera oportuna y a las personas adecuadas.	1.58	Muestra creatividad en las actividades y valor agregado.	1.00			
Ofrece ayuda y apoyo a sus compañeros.	1.62	Cumple con los tiempos de entrega establecidos.	1.50			
Muestra respeto por los demás.	1.62	Su actitud a la retroalimentación es positiva.	1.50			
Habla, escucha y escribe de manera responsable, objetiva, prudente y asertiva. (Emisión del mensaje)	1.69	Promedio	1.17			
Es objetivo al escuchar los puntos de vista de sus compañeros.	1.77					
Tiene una actitud de servicio, empatía y manejo de su inteligencia emocional para atender a sus responsabilidades	2.15					
Promedio	1.66					

Comentarios de los compañeros:	
Evaluación General	
Es una persona muy responsable con su trabajo, con sus cursos. Siempre está buscando cómo hacer mejor su trabajo y eso lo transmite al equipo. Es tranquila, aunque es fácil detectar cuando está molesta o estresada, pero ella ya conoce cómo manejarlo. Una recomendación para ella es tratar de relajarse y tomar en cuenta las soluciones que se le presentan para hacer más tranquilo su trabajo. Excelente compañera, solo manejar un poquito mejor lo de la inteligencia emocional para que no te estreses tanto Eres una persona muy comprometida con tu trabajo Muy buena compañera, me gustaría que compartiera aún más sus conocimientos con todo el equipo. Realiza un excelente trabajo. Como área de oportunidad mencionaría que debe relajarse más, se estresa mucho. Cuando encuentra alguna manera de hacer mas sencillo el trabajo la comparte Mejorar la actitud, ser más sociable y participativa. Es buena compañera de trabajo, realiza su trabajo de forma excelente, cuando alguien acude a ella con alguna duda siempre está disponible y abierta a ayudar. "Excelente trabajo. Sus entregas muy completas correctas y en tiempos. Puede mejorar en la integración con sus compañeros." Siento que le falta iniciativa para tomar una decisión Vero es muy buena compañera. Siempre dispuesta a apoyar para resolver cualquier duda cuando se le solicita. Tiene muchísima experiencia y la comparte, eso es muy bueno. Es muy comprometida y respeta mucho el espacio y el tiempo de los compañeros. Vero realiza excelente trabajo, es comprometida y muy cuidadosa. Verónica es una compañera sumamente responsable y comprometida a que su trabajo sea de calidad.	
Evaluación coordinación	
Excelente cumplimiento de fechas y mucha responsabilidad para sacar el trabajo. El área de oportunidad que le veo es que no se demuestre tan estresada, porque se le hará más pesado el trabajo, además de que es importante que tenga confianza en que las coordinadoras estamos en comunicación y buscaremos que su carga no se acumule. No te estreses, eres muy buena en tu trabajo.	
Evaluación PW a DI	
La mejor DI	

Colaborador de bajo rendimiento:

eynosa Entre sobresaliente y en desarrollo, promedio:		2.21	Escala: 1= Experto o Siempre 2 = Sobresaliente o Casi siempre 3 = En desarrollo o Algunas veces 4 = No cuenta con la habilidad o Nunca		Evaluación de DI a PW	
Evaluación General			Evaluación de coordinación		Sus cursos son atractivos visualmente, muestran creatividad en las actividades y valor agregado. 1.8 Responde ante las necesidades específicas de programación y diseño del curso. 1.8 Realizan todas las correcciones solicitadas por diseño instruccional. 1.6 Atiende rápido las solicitudes y tareas. 2.2 Responde de forma rápida y oportuna a los correos o llamadas de sus clientes. 2.5 Trabaja de forma organizada. 1.8 Entiende las prioridades y cumple con los tiempos de entrega establecidos. 1.6 Entrega sus cursos completos de acuerdo a las especificaciones establecidas. 1.6 Es evidente que ha revisado y retroalimentado el producto programado antes de ser entregado. 2.25 Consultar a la diseñadora instruccional sobre cambios que deseen realizar (imágenes y tablas). 2.4 Avisar por correo electrónico cualquier cambio realizado en módulos o correcciones. 2.4 Avisar por correo electrónico la liberación de tarea realizada. 2.4 Promedio 2.03	
Muestra respeto por los demás.	2.15	Busca que los cursos sean visualmente atractivos.	1.50			
Habla, escucha y escribe de manera responsable, objetiva, prudente y asertiva. (Emisión del	2.15	integrantes del departamento.	1.50			
Es objetivo al escuchar los puntos de vista de sus compañeros.	2.17	Cumplir con las especificaciones del cliente (de plantilla)	2.00			
Tiene una ortografía aceptable.	2.17	Cumple con las fechas establecidas.	2.00			
Comparte las mejores prácticas. Es participativo.	2.25	Cumple con la carga de trabajo de forma eficiente.	2.00			
Suele dirigir sus mensajes de manera oportuna y a las personas adecuadas.	2.27	Cumple con las especificaciones del equipo (acuerdos del equipo)	2.50			
Tiene una actitud de servicio, empatía y manejo de su inteligencia emocional para atender a sus responsabilidades	2.38	Cumple con los objetivos de desempeño establecidos.	2.50			
Esta comprometido con sus actividades y con la institución.	2.38	Es eficiente en el uso del horario de trabajo, no se distrae con sus compañeros, afectando la productividad.	2.50			
Ofrece ayuda y apoyo a sus compañeros.	2.54	Trabaja de forma organizada, siguiendo las reglas y formatos.	2.50			
Promedio	2.27	Es una persona autodidacta.	2.50			
		Es una persona proactiva y resuelve los problemas específicos con cada curso.	2.50			
		Propone y comparte innovaciones para los cursos.	2.50			
		Interés en aplicar o aprender nuevas prácticas.	2.50			
		Da seguimiento al curso y finaliza el proceso de cada curso (versión de tareas completas, tetra completo y pendientes del curso)	3.00			
		Es una persona autodirigida.	3.00			

Comentarios de los compañeros:

Evaluación General

Es un programador que ha aprendido mucho y que se le nota que tiene ganas por seguir aprendiendo. Comparte sus prácticas y ayuda a los demás. A veces le falta un poco de concentración en su trabajo y distraerse menos.

Buen compañero... tienes mucha creatividad creo que la puedes explotar :)

Ser coherente con el decir y hacer

Podría dar una mejor revisión a los cursos y entender un poco más sobre las estructuras y organización de cursos.

Es responsable en su trabajo. Puede ser más participativo.

Mike es un buen compañero de equipo, podría mejorar su trabajo si se acercara más con el resto de los integrantes para resolver cosas del trabajo.

Cada vez hay menos errores en los cursos que programa

Es buen compañero de trabajo, creo que sabe mucho sobre las herramientas empleadas en el trabajo (fireworks y flash) y le hace falta comunicar dicho conocimiento a los demás, también siento que a veces se pasa un poco con las bromas constantes que realiza.

Ha mejorado mucho su actitud, disposición y calidad hacia el trabajo. Felicidades!

Le falta saber comunicarse

Miguel tiene un trato muy amable y está dispuesto a apoyar siempre y cuando lo solicites. Considero que el único aspecto a mejorar es el comunicativo. Compartir con los DI's (en este caso conmigo) los errores encontrados en los archivos antes de hacer partícipes de los mismos a los demás compañeros.

"Necesita renovarse, aun que siempre tiene una sonrisa parece que en el fondo no se siente tan contento, en algunas ocasiones ha comprometido el trabajo del departamento al no cumplir algunos compromisos adquiridos.

Ha mejorado en los últimos meses, pero debe adquirir una actitud de trabajo en equipo y tratar con mucho respeto a sus compañeros de trabajo tanto en el ámbito laboral y personal."

Miguel Angel es un compañero que tiene mucha experiencia y es muy responsable. Creo que le falta más responder de enterado en los mensajes que se le envían, no hay mucha comunicación por escrito con él, por eso no supe qué decir en ortografía.

Evaluación de coordinadores

"El haber mejorado su actitud, le ayudo a mejorar su trabajo.
Su área de oportunidad es ser más autodirido."

Evaluación de DI a PW

Miguel es una persona responsable, le falta comunicarse más por correo.

4.2.3 Entrevista final

Al finalizar el ejercicio se realizó una entrevista de cierre con los líderes del departamento. Durante la reunión se revisaron los resultados, la experiencia del ejercicio de retroalimentación con su personal y los ajustes que podrían realizarse al instrumento que se aplicó.

El resultado y la experiencia desde su perspectiva fueron más que positivos, expresaron que estaban satisfechos con la implementación y que habían entendido la importancia de la participación del personal al establecer sus propios objetivos y forma de evaluación. El ejercicio tuvo un impacto positivo en el ambiente de la organización, al sentirse los colaboradores motivados por participar y buscar una mejora común.

Como equipo concluyeron la necesidad de actualizar estos instrumentos constantemente y no perderlos de vista, por lo que tenían decidido revisarlos al iniciar cada periodo de producción para ajustarlos y tenerlos en mente, logrando así obtener las mejores calificaciones y por tanto un mejor resultado departamental.

La directora del departamento expresó que el ejercicio realizado a través de esta investigación había superado sus expectativas en cuanto al entusiasmo en la participación del personal en cada una de las etapas, desde el diagnóstico, talleres y propuestas para construir los nuevos instrumentos. Manifestó además que el ejercicio de retroalimentación que brindó a cada uno de sus colaboradores fue mucho más efectivo, el personal se sentía identificado y entendió con mayor claridad sus oportunidades y fortalezas, comprometiéndose a una mejora con metas concretas para la siguiente evaluación. Expresó que esto sin duda ha traído un

impacto positivo en el ambiente de trabajo, pues el personal está más conforme con la forma en que se les mide su desempeño.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Como capítulo final de la investigación, este apartado explica cuáles han sido los descubrimientos del estudio. Partiendo del planteamiento inicial se da respuesta a las preguntas de investigación y de esta forma se determina si han sido logrados los objetivos establecidos en la presente investigación.

La evaluación del desempeño juega un papel primordial en las organizaciones, puesto que como se ha revisado previamente, el correcto funcionamiento del recurso humano puede asegurar la permanencia y eficacia de una compañía. Se considera que este tema tiene una larga historia, autores como Scriven (1991), han documentado que desde el año 2000 A.C. se utilizaba en China para contratar a empleados de gobierno.

Los antecedentes de la evaluación del desempeño nos permiten comprender cuál ha sido el objetivo principal y evolución de esta importante tarea que deben llevar a cabo las instituciones para garantizar la eficiencia tanto en sus empleados como en la compañía misma beneficiándose en ese sentido todos los actores.

Las experiencias pasadas han mostrado diferentes caminos y metodologías para llevar a cabo la valoración del trabajo de los colaboradores en las compañías, y han permitido entender que el método adecuado dependerá siempre del objetivo que se persiga y de las características del entorno o contexto en donde se esté aplicando.

Compartir con los empleados la importancia de la evaluación del desempeño y hacerlos partícipes en la planeación del ejercicio permitiéndoles diseñarlo y participar de forma activa traerá un mayor interés y motivación en ellos, asegurándose de esta forma la mejora continua al realizar sus labores y el cumplimiento de sus objetivos o metas de desempeño.

Como se ha visto las funciones de diseño instruccional, programación web y diseño gráfico que se evaluarán a lo largo de este proyecto son relativamente nuevas y se actualizan constantemente debido a los cambios e innovaciones que surgen en el entorno. Es necesario considerar este dinamismo al momento de establecer una propuesta para desarrollar sus instrumentos de evaluación.

La investigación nos ha permitido cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos establecidos en inicio y mostrar las evidencias y resultados. Hemos logrado por tanto *diseñar una herramienta de evaluación de desempeño a través de una estrategia inclusiva donde participen los colaboradores del departamento, que permita una vez aplicada realizar ajustes de mejora en el desempeño individual y grupal, obteniendo un beneficio en el desarrollo tanto del colaborador como del departamento.*

Este objetivo se ha cumplido a partir de la aplicación de las metas específicas que fueron establecidas:

1. Realizar talleres de trabajo con el equipo para construir en conjunto la herramienta.
2. Evaluar comportamientos y actitudes de los colaboradores que impactan el sistema de producción.

3. Incluir en la evaluación aspectos de operación del proceso que permitan al aplicar e instrumento encontrar estrategias para optimizarla eficiencia en los procesos y la producción.
4. Mejorar el clima organizacional.
5. Generar consecuencias claras y objetivas a partir de los resultados de las evaluaciones.

Así mismo, se dio respuesta a las preguntas de investigación:

- ¿En qué medida la evaluación de desempeño, desarrollada en conjunto con los empleados, motiva a un mejor desempeño laboral?
- ¿Un instrumento de evaluación del desempeño puede impactar de forma positiva en la mejora y optimización de los procesos y resultados de una organización?

Se encontró que el personal del departamento manifestaba motivación, armonía y compromiso para trabajar en equipo y una búsqueda constante de la mejora continua. Parte de ello es su compromiso por actualizar de forma constante el ejercicio de evaluación del desempeño y mantenerlo presente para cumplirlo en su día a día.

La motivación no puede medirse con números, pero sí a través de actitudes. Durante las etapas de este proyecto se contó con la participación de todo el personal en las etapas de construcción de los instrumentos, dinámicas grupales, aplicación de las encuestas y retroalimentación. El cierre, de acuerdo con la declaración de los coordinadores fue de gran beneficio para la organización y su óptima operación.

Recomendaciones

Se encontró que es necesario que haya mayor sensibilidad al realizar instrumentos de evaluación del desempeño. Tanto en la educación, tema en que nuestra población es experta, como en el manejo del recurso humano si los evaluados participan al declarar los criterios de evaluación, entonces los resultados serán mucho más cercanos a lo esperado.

Por tanto la recomendación sería:

- Como parte de la planeación de cada periodo de producción, realizar el ejercicio de actualización del instrumento de evaluación para que vaya de acuerdo a los nuevos modelos y procesos; y así el resultado sea congruente.
- Vincular las metas institucionales, con las departamentales e individuales. Si las metas individuales no van alineadas a las de la institución, entonces están posiblemente caminando en un rumbo equivocado. El desarrollo del personal debe ir siempre de la mano con el de la organización en que labora.
- Llevar un registro histórico de los resultados de evaluación del desempeño por empleado que les permita dar un seguimiento puntual y constante, y poder ver cuál ha sido el desarrollo de cada colaborador a partir del nuevo instrumento de evaluación.

Con respecto a la investigación valdría la pena incluir un instrumento que permita comparar los resultados del desempeño antes y después de este proyecto para evidenciar la diferencia en los resultados y desempeño de los empleados.

Anexos

Anexo 1. Dinámicas de trabajo en equipo

Se realizaron algunas dinámicas con el personal del departamento buscando fomentar aspectos como el trabajo en equipo, la sinergia, comunicación, entendimiento de los compañeros de trabajo, a través de juegos didácticos de grupo. Al iniciar cada dinámica se dieron las indicaciones y al finalizar se les brindó una reflexión que les permitiera entender su aplicación en el contexto laboral y cómo el trabajo en equipo los beneficia a todos. A continuación se presentan la descripción de estos ejercicios grupales.

a) Dinámica de la pelota:

Esta dinámica se realizó en exterior. El objetivo es que el equipo de trabajo que conforma el departamento dé 100 botes a una pelota grande, de las que se emplean para hacer ejercicio, sin que esta caiga. La indicación para los participantes fue que cada uno de ellos debía dar al menos un bote, es decir a lo largo de los 100 botes debía pasar por todas las manos. Esta dinámica permite que se trabaje en equipo en la solución de problemas, probando diferentes alternativas hasta lograr la solución.

El ejercicio fue más extenso de lo que normalmente se espera, fue un reto que las 15 personas que participaron lograran cumplir con el número de botes requeridos, la dinámica duró aproximadamente 1 hora, a lo largo de lo cual lograron un máximo de 80 botes. Los participantes se manifestaron cansados pero satisfechos con el resultado. Reflexionaron sobre la importancia de que cada integrante desempeñe bien su rol para alcanzar un objetivo en común.

b) Dinámica de la torre de globos:

La segunda dinámica consistió en hacer equipos de 5 personas. A cada equipo se le solicita construir la torre de globos más alta. Se asignó un tiempo específico a lo largo del cuál estuvieron trabajando en equipo para lograr el objetivo.

Esta dinámica permite que los participantes vivan y reflexionen sobre el trabajo en equipo, pensamiento estratégico, liderazgo, creatividad, innovación, iniciativa, negociación, capacidad para llegar a acuerdos, solución de problemas y orientación a resultados de calidad. Los materiales son globos, tijeras y *masking tape*.

Las siguientes imágenes muestran la forma en que estuvieron colaborando los integrantes del equipo a lo largo del ejercicio. Al finalizar se realizó una sesión de reflexión para compartir cómo se habían sentido, qué estrategias habían empleado para dar solución al ejercicio y qué habían aprendido que fuera útil en su día a día laboral. Los miembros del departamento manifestaron experiencias como el estrés que pueden sentir al deber completar una tarea en cierto tiempo y hablaron sobre la importancia de los roles que cada participante adquiere en este tipo de ejercicios.

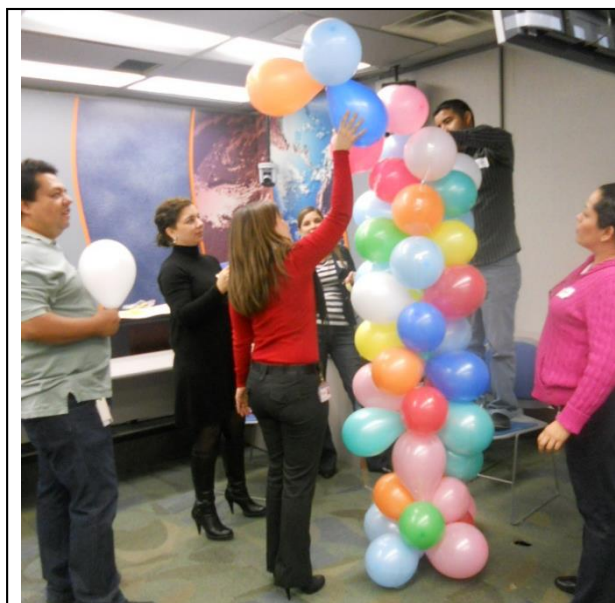


Imagen 1. Dinámica de torre de globos



Imagen 2. Reflexión de la dinámica de torre de globos

c) Dinámica de las minas:

Durante esta dinámica se colocó un tapete simulando el campo de batalla donde los participantes divididos en dos equipos debían cruzar al otro extremo teniendo cuidado de las

“minas” que estaban colocadas por el instructor en ciertos cuadrantes. El objetivo es que el grupo comprenda la importancia de que ambos equipos logren llegar a la meta, pues solo pueden ganar si ambos llegan.

Cada integrante tenía su oportunidad de cruzar el camino evitando pisar alguno de los cuadros que tuviera mina, puesto que tenían que volver a iniciar desde el principio. Solamente había una ruta libre de minas, por ello era importante que los dos equipos que se encontraban uno frente a otro, en cada extremo, al final se pusieran de acuerdo.

Al finalizar la dinámica se cumplió el objetivo, reflexionando sobre la importancia de la planeación y comunicación, así como la disciplina y el trabajo organizado. Se pudo vivir la competencia y el estilo de liderazgo autocrático. La siguiente fotografía muestra el momento de reflexión de la dinámica:



Imagen 3. Reflexión de la dinámica de campo de minas



Imagen 4. Equipo de trabajo del departamento de Tecnología Educativa al finalizar las dinámicas de integración y trabajo en equipo.

Anexo 2. Instrumentos de evaluación

1. Encuesta general de todo el equipo.

INSTRUMENTO SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este instrumento evalúa si el colaborador tiene una actitud de servicio y trabajo en equipo.

La presente encuesta está constituida por formulaciones con el propósito de llevar a un resultado de *Análisis de la Gestión evaluativa del desempeño al personal de un departamento de apoyo educativo*.

Cabe mencionar que la información recabada permitirá ofrecer un diagnóstico dirigido al beneficio de la institución. Por último resulta importante debido a la finalidad del presente instrumento solicitarle responda a las siguientes secciones con **honestidad**, ya que su respuesta es de gran importancia para continuar desarrollando los cambios y/o mejoras en beneficio de la organización e institución educativa.

Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas de forma objetiva para evaluar al desempeño de tus compañeros de departamento, en aspectos generales de su trabajo. Recuerda que tu opinión es muy importante para la mejora continua de la persona que estás evaluando.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Tiene una actitud de servicio, empatía y manejo de su inteligencia emocional para atender a sus responsabilidades				
b) Es objetivo al escuchar los puntos de vista de sus compañeros.				

c) Ofrece ayuda y apoyo a sus compañeros.				
d) Muestra respeto por los demás.				
e) Comparte las mejores prácticas. Es participativo.				
f) Habla, escucha y escribe de manera responsable, objetiva, prudente y asertiva. (Emisión del mensaje)				
g) Suele dirigir sus mensajes de manera oportuna y a las personas adecuadas.				
h) Tiene una ortografía aceptable.				
i) Está comprometido con sus actividades y con la institución.				
j) Menciona algunos aspectos positivos y/o por desarrollar de esta persona, que puedan servirle de retroalimentación.				

Comentarios: _____

Fecha de aplicación: _____

¡Gracias por su valiosa colaboración!

2. Evaluación de coordinación de DI por parte de las DI

Se evalúan su liderazgo, calidad y cumplimiento de su rol.

Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas de forma objetiva para evaluar al desempeño de tu coordinador. Recuerda que tu opinión es muy importante para la mejora continua de la persona que estás evaluando.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) La comunicación que establece en el departamento es efectiva. Proporciona información e ideas claras, ordenadas, oportunas y necesarias para realizar el trabajo				
b) Sabe orientar al equipo sobre el trabajo que se debe realizar.				
c) Tiene disposición para resolver dudas.				
d) Valora el trabajo de la gente y reconoce a quienes hacen las cosas bien. (Motiva al personal)				
e) Distribuye el trabajo de forma adecuada.				
f) Promueve la capacitación, asistiendo a cursos y dándole seguimiento al equipo en este sentido.				
g) Está abierto(a) y es flexible a propuestas de mejora en el proceso por parte del equipo.				
h) Promueve la integración y comunicación de los integrantes del equipo a través de las juntas de trabajo.				
i) Lleva un cercano y detallado seguimiento del avance del trabajo del equipo.				
j) Resuelve los problemas con el cliente.				

k) Tienen un formato de seguimiento establecido, claro y abierto.				
l) En este espacio puedes incluir comentarios que enriquezcan la evaluación y sirvan para mejorar el desempeño de la persona evaluada.				

Comentarios: _____

Fecha de aplicación: _____

¡Gracias por su valiosa colaboración!

3. Evaluación de Diseñadores Instruccionales por parte de sus coordinadores

Se evalúan los tiempos de respuesta, calidad y cumplimiento de su rol.

Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas de forma objetiva para evaluar al desempeño del diseñador instruccional. Recuerda que tu opinión es muy importante para la mejora continua de la persona que estás evaluando.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Cumple con los tiempos de entrega establecidos.				
b) Asegura la calidad en ortografía y redacción (en la fase de diseño instruccional).				
c) Requiere una supervisión mínima.				

d)	Cumplió con las imágenes solicitadas de acuerdo al proceso.				
e)	Muestra creatividad en las actividades y valor agregado.				
f)	Su actitud a la retroalimentación es positiva.				
g)	En este espacio puedes incluir algunos comentarios referentes a la evaluación de tu compañera. (opcional)				

Comentarios: _____

Fecha de aplicación: _____

¡Gracias por su valiosa colaboración!

4. Evaluación de Diseñadores Instruccionales por parte de Programadores

Web

Evalúa la calidad de los productos que entrega, si es oportuno, organizado, abierto y trabaja bien en equipo.

Instrucciones:					
Responde a las siguientes preguntas de forma objetiva para evaluar al desempeño del diseñador instruccional. Recuerda que tu opinión es muy importante para la mejora continua de la persona que estás evaluando.		Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a)	Se entregó la información del módulo y los apoyos completos. En cada carpeta de anexos se entregaron los archivos correspondientes.				

b) Tener la información completa de los módulos, de acuerdo a la estructura establecida.				
c) Extraer del master las tareas, bibliografías y comentarios.				
d) Cumple con el formato de los apoyos: tipo y tamaño de letra, aspecto visual claro y definido.				
e) Avisa por correo electrónico sobre la liberación de tarea realizada.				
f) Son claras las indicaciones al solicitar los cambios.				
g) Es evidente que ha revisado y retroalimentado el producto entregado de forma completa.				
h) Cumple con los tiempos de entrega establecidos.				
i) Sus cursos son visualmente atractivos (imágenes o tablas suficientes).				
j) Pone atención a los pequeños detalles y aprende de los errores.				
k) Envía imágenes y ecuaciones de buena calidad y editables.				
l) En este espacio puedes incluir algunos comentarios referentes a la evaluación de tu compañero. (opcional)				

Comentarios: _____

Fecha de aplicación: _____

¡Gracias por su valiosa colaboración!

5. Evaluación de la directora por parte de los coordinadores

Se evalúan su liderazgo, calidad y cumplimiento de su rol.

Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas de forma objetiva para evaluar al desempeño del director departamental. Recuerda que tu opinión es muy importante para la mejora continua de la persona que estás evaluando.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Se asegura que los cursos a producir sean asignados con el tiempo suficiente para lograr un buen diseño.				
b) Asegura los recursos necesarios para la producción demandada.				
c) Verifica que la carga de trabajo del equipo sea adecuada.				
d) Delega las actividades del área de forma eficiente.				
e) Sabe orientar al equipo sobre el trabajo que se debe realizar.				
f) Maneja bien la relación con los miembros del equipo.				
g) Apoya y asesora en la solución de problemas que se presentan en el equipo.				
h) Atiende oportunamente las consultas y pendientes del equipo.				
i) Sabe obtener respuesta del equipo para solucionar situaciones críticas.				
j) Promueve la integración y comunicación de los integrantes del equipo.				
k) Se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo del equipo.				
l) Valora el trabajo de la gente y reconoce a quienes hacen las cosas bien.				
m) Se capacita de manera constante.				
n) Busca mejorar los servicios brindados.				

o) Aporta ideas constantemente y actualiza el proceso en beneficio del trabajo de todo el equipo.				
p) Sabe mantener la calma en situaciones difíciles.				
q) Se preocupa por alcanzar las metas del equipo.				
r) Lleva un cercano y detallado seguimiento del avance de entregas con los coordinadores del equipo.				
s) Promueve la capacitación y da seguimiento al equipo en este sentido.				
t) Resuelve los problemas del cliente.				
u) La comunicación y trato con el cliente son efectivos.				
v) Muestra disposición, actitud positiva hacia el trabajo, responsabilidad, compromiso.				
w) Es una persona que en general administra de forma eficiente el área.				
x) En este espacio puedes incluir comentarios que enriquezcan la evaluación y sirvan para mejorar el desempeño de la persona evaluada.				

Comentarios: _____

Fecha de aplicación: _____

¡Gracias por su valiosa colaboración!

6. Evaluación de la Directora departamental por parte de todo el equipo

Se evalúan su liderazgo, calidad y cumplimiento de su rol.

Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas de forma objetiva para evaluar al desempeño del director departamental. Recuerda que tu opinión es muy importante para la mejora continua de la persona que estás evaluando.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) La directora del departamento retroalimenta el desempeño del personal.				
b) La directora del departamento da seguimiento de desarrollo profesional en relación con la institución.				
c) La directora del departamento da seguimiento al proceso de la relación y comunicación con el cliente.				
d) Fomenta un ambiente agradable de trabajo (fomentar momentos de integración del equipo).				
e) Mantiene una buena comunicación con el equipo en relación a: instalaciones, relación con el cliente, procesos generales.				
f) Asegurar el buen estado de las instalaciones de trabajo.				
g) Motiva al equipo de trabajo, reconociendo los logros.				
h) Incluye tus comentarios sobre las fortalezas y áreas de oportunidad de la persona que estás evaluando, para dar soporte a las respuestas de la evaluación.				

Comentarios: _____

Fecha de aplicación: _____

¡Gracias por su valiosa colaboración!

7. Evaluación de los coordinadores por parte de la directora

Se evalúan su liderazgo, calidad y cumplimiento de su rol.

Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas de forma objetiva para evaluar al desempeño del coordinador. Recuerda que tu opinión es muy importante para la mejora continua de la persona que estás evaluando.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Es una persona que en general administra de forma eficiente el área que le corresponde.				
b) Fomenta la integración y el trabajo en equipo, siendo empático y respetuoso con sus compañeros.				
c) Sabe orientar al equipo sobre el trabajo que se debe realizar.				
d) Apoya y asesora en la solución de problemas que se presentan en el equipo.				
e) Lleva un cercano y detallado seguimiento del avance del trabajo del equipo.				
f) Valora el trabajo de la gente y reconoce a quienes hacen las cosas bien.				
g) La comunicación que establece en el departamento es efectiva. Proporciona información e ideas claras, ordenadas, oportunas y necesarias para realizar el trabajo.				
h) Distribuye el trabajo de forma equitativa.				
i) La comunicación y trato con el cliente son efectivos.				
j) Resuelve los problemas con el cliente.				

k) Promueve la capacitación, asistiendo a cursos y dándole seguimiento al equipo en este sentido.				
l) Está abierto(a) y es flexible a propuestas de mejora en el proceso por parte del equipo.				
m) Es proactivo, aporta ideas constantemente para seguir mejorando el proceso.				
n) Muestra la capacidad y voluntad para desempeñar bien su puesto.				
o) Muestra disposición, actitud positiva hacia el trabajo, responsabilidad y compromiso.				
p) Incluye tus comentarios sobre las fortalezas y áreas de oportunidad de la persona que estás evaluando, para dar soporte a las respuestas de la evaluación.				

Comentarios: _____

Fecha de aplicación: _____

¡Gracias por su valiosa colaboración!

8. Evaluación de los PW por parte de sus coordinadores

Se evalúan los tiempos de respuesta, calidad y cumplimiento de su rol.

Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas de forma objetiva para evaluar al desempeño del programador web. Recuerda que tu opinión es muy importante para la mejora continua de la persona que estás evaluando.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Cumplir con las especificaciones del cliente (de plantilla)				
b) Cumple con las especificaciones del equipo (acuerdos del equipo)				
c) Da seguimiento al curso y finaliza el proceso de cada curso (versión de tareas completas, tetra completo y pendientes del curso)				
d) Cumple con los objetivos de desempeño establecidos.				
e) Cumple con las fechas establecidas.				
f) Es eficiente en el uso del horario de trabajo, no se distrae con sus compañeros, afectando la productividad.				
g) Trabaja de forma organizada, siguiendo las reglas y formatos.				
h) Es una persona autodidacta.				
i) Es una persona auto dirigida.				
j) Es una persona proactiva y resuelve los problemas específicos con cada curso.				
k) Cumple con la carga de trabajo de forma eficiente.				
l) Propone y comparte innovaciones para los cursos.				
m) Busca que los cursos sean visualmente atractivos.				
n) Interés en aplicar o aprender nuevas prácticas.				

o) Tiene comunicación efectiva con todos los integrantes del departamento.				
p) En este espacio puedes incluir algunos comentarios referentes a la evaluación de tu compañero. (opcional)				

Comentarios: _____

Fecha de aplicación: _____

¡Gracias por su valiosa colaboración!

9. Evaluación de los PW por parte de las DIs

Evalúa la calidad de los productos que entrega, si es oportuno, organizado, abierto y trabaja bien en equipo.

Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas de forma objetiva para evaluar al desempeño del programador web. Recuerda que tu opinión es muy importante para la mejora continua de la persona que estás evaluando.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Sus cursos son atractivos visualmente, muestran creatividad en las actividades y valor agregado.				
b) Responde ante las necesidades específicas de programación y diseño del curso.				
c) Realizan todas las correcciones solicitadas por diseño instruccional				

d) Atiende rápido las solicitudes y tareas.				
e) Responde de forma rápida y oportuna a los correos o llamadas de sus clientes.				
f) Trabaja de forma organizada.				
g) Entiende las prioridades y cumple con los tiempos de entrega establecidos.				
h) Entrega sus cursos completos de acuerdo a las especificaciones establecidas.				
i) Es evidente que ha revisado y retroalimentado el producto programado antes de ser entregado.				
j) Consulta a la diseñadora instruccional sobre cambios que deseen realizar (imágenes y tablas).				
k) Avisa por correo electrónico cualquier cambio realizado en módulos o correcciones.				
l) Avisa por correo electrónico la liberación de tarea realizada.				
m) En este espacio puedes incluir algunos comentarios referentes a la evaluación de tu compañero. (opcional)				

Comentarios: _____

Fecha de aplicación: _____

¡Gracias por su valiosa colaboración!

10. Evaluación de los coordinadores de PW por parte de los PW

Se evalúan su liderazgo, calidad y cumplimiento de su rol.

Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas de forma objetiva para evaluar al desempeño del programador web. Recuerda que tu opinión es muy importante para la mejora continua de la persona que estás evaluando.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Asigna cargas de manera equitativa en los integrantes del equipo.				
b) Dispone de tiempo y está abierto para asesorar al equipo				
c) Avisa de forma oportuna la información necesaria para realizar el trabajo.				
d) Retroalimenta al pw o dg al finalizar cada módulo.				
e) Da seguimiento a sugerencias e incidentes aportados por parte de los pw y dg.				
f) La comunicación que establece en el departamento es efectiva. Proporciona información e ideas claras, ordenadas, oportunas y necesarias para realizar el trabajo.				
g) Sabe orientar al equipo sobre el trabajo que se debe realizar y sus prioridades.				
h) Valora el trabajo de la gente y reconoce a quienes hacen las cosas bien. (Motiva al personal)				
i) Promueve la capacitación, asistiendo a cursos y dándole seguimiento al equipo en este sentido.				
j) Está abierto(a) y es flexible a propuestas de mejora en el proceso por parte del equipo.				

k) Promueve la integración y comunicación de los integrantes del equipo a través de las juntas de trabajo.				
l) Lleva un cercano y detallado seguimiento del avance del trabajo del equipo.				
m) Se percibe que hay una comunicación eficiente con las coordinadoras de diseño instruccional.				
n) Se percibe que hay una comunicación eficiente entre los coordinadores del departamento de Pw y Dg.				
o) Tienen un formato de seguimiento establecido, claro y abierto.				

Comentarios: _____

Fecha de aplicación: _____

¡Gracias por su valiosa colaboración!

Anexo 3. Personal y puestos del departamento

Equipo de diseñadores intruccionales:

- Cintia
- Karla B.
- Lucila
- Miriam
- Teresa
- Verónica

Equipo de programadores web:

- Alejandro
- Miguel
- Nidia

Coordinadoras de diseño instruccional

- Mayté
- Yolanda

Coordinadores de programación web y diseño gráfico

- José
- Felipe

Directora

- Karla

Anexo 4. Consentimiento informado

Monterrey, Nuevo León. Septiembre del 2013



Dirigida a: Lic. Lilia Paola del Real Villarreal

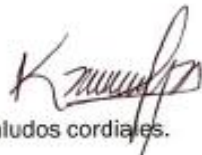
Tesista de la maestría en Psicología de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Estimada Lic. del Real.

Por medio de la presente le agradecemos el estudio que llevó a cabo en nuestro departamento con el objetivo de implementar un mejor sistema de evaluación del desempeño para nuestro personal. Las dinámicas y mejoras en los instrumentos de evaluación dejaron un grato sabor de boca en el personal, quienes ahora se sienten satisfechos y confían en el ejercicio periódico de evaluación a partir del cual se realiza la retroalimentación del desempeño y los incrementos salariales en el departamento.

Así mismo queremos hacer de su conocimiento que le otorgamos nuestro consentimiento para hacer uso de los hallazgos e información que han surgido en el estudio realizado en nuestro departamento, para los fines educativos que usted considere convenientes.

Nos reiteramos a sus órdenes.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "K. Alvarez".

Saludos cordiales.

Ing. Karla Lizbeth Alvarez Contreras, MCE, MTE
Directora de departamento
Diseño de Ambientes de Aprendizaje para TecMilenio
Tecnología Educativa de Universidad Tec Virtual

Bibliografía

- ALLES, M. (2008). *Rol del jefe: cómo ser un buen jefe*. Argentina: Granica.
- BAZINET, A. (1984). *La evaluación del rendimiento, métodos para la evaluación de los mandos intermedios en la empresa*. Barcelona: Herder.
- BILLIKP, G. (2003). *Administración laboral agrícola*. Modesto: 2003.
- BOHLANDER, G., & SNELL, S. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- CAÑADAS, I., & SANCHEZ, A. (1998). *Categorías de Respuesta en Escalas tipo Likert*. España: Univesidad de Laguna.
- CARPIO, J. (15 de Mayo de 2013). *Evaluación de desempeño de 4ª generación*. Obtenido de areaRH.com: <http://www.arearh.com/psicologia/4generacion.htm>
- CHIAVENATO. (2001). *Evaluación del Desempeño, en su: Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial Mc Graw – Hill .
- CUMMINGS, L. y. (1985). *Recursos humanos: desempeño y evaluación*. México: Trillas.
- DESIGN, A. |. (09 de Junio de 2013). *AIGA*. Obtenido de Designer of 2015 competencias: <http://www.aiga.org/About/>
- DURAI, P. (2010). *Human Resouce Management*. New Delhi: Pearson.
- GROTE, D. (2002). *The performance appraisal*. Broadway: AMACOM.

- HERNANDEZ, R., FERNANDEZ, C., y BAPTISTA, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: McGRAW-HILL.
- IBSTPI. (10 de JUNIO de 2013). *Instructional Designer Competencies*. Obtenido de IBSTPI: <http://www.ibstpi.org/instructional-design-competencies/>
- KOONTZ, H. &. (1976). *Management*. Michigan: McGraw-Hill.
- PUCHOL, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- REYES, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- ROBBINS, S., & Coulter, M. (2010). *Management*. San Diego: Prentice Hall.
- RODRIGUEZ, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: Thomson.
- SCRIVEN, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. Claremont: SAGE Publications Inc.
- SIKULA, A. (1989). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos Prácticos*. México: Limusa.
- TATICCHI, P. (2010). *Business performance measurement and management: New contexts, themes and challenges*. Perugia: Springer.