

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.1095>

Aplicación de la evaluación de 360 grados a los colaboradores de Pilco Correa y Cía. San Gerardo del año lectivo 2021-2022

Application of the 360-degree evaluation to the collaborators of Pilco Correa y Cía. San Gerardo for the 2021-2022 school year

Erika Patricia Arteaga Pilco

<https://orcid.org/0009-0007-9567-6001>

erika.arteaga@sangerardo.edu.ec

Unidad Educativa San Gerardo
Loja-Ecuador

Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez

<https://orcid.org/0000-0003-2502-268X>

janeth.gutierrez@unl.edu.ec

Universidad Nacional de Loja
Loja-Ecuador

María Fernanda León Pullaguari

<https://orcid.org/0000-0002-9434-8256>

maria.f.leon@unl.edu.ec

Universidad Nacional de Loja
Loja-Ecuador

Francisco Antonio Morocho

Francisco.morocho@unl.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-6163-112X>

Universidad Nacional de Loja
Loja-Ecuador

Artículo recibido: 10 abril 2025 - Aceptado para publicación: 20 mayo 2025
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar

RESUMEN

En el presente trabajo investigativo tiene como objetivo abordar los aspectos sobre la evaluación de 360 grados a los colaboradores de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo” (2022), para lo cual se realizó la evaluación tanto al personal docente como al personal administrativo del año lectivo 2021-2022. De acuerdo a lo anterior, en la actualidad se ha visto la necesidad de realizar una evaluación holística, y es por esto que la evaluación de 360 grados cumple con lo requerido por la Institución Educativa. Mediante una metodología mixta, pues implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta; para centrarla y ejecutarla, se conformaron tres componentes: área de estudio, procedimiento y procesamiento. Los resultados de la aplicación de la evaluación de 360 grados, se comprueba que, en la sección administrativa, el mayor porcentaje representa la competencia de trabajo en equipo (4,59). Mientras que los docentes de las tres secciones de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo” se obtuvo que el mayor porcentaje representa la competencia de responsabilidad (4,76).

Con estos datos se realizó el plan de capacitación, utilizando las técnicas e instrumentos precisos mediante la herramienta Team Building (Visión holística). Finalmente, se plantearon conclusiones y recomendaciones que servirá a la Institución Educativa, conocer los niveles de rendimiento y aplicar acciones necesarias que ayudará a llevar de una manera profesional el desempeño laboral de cada uno de los puestos de trabajo de acuerdo a su nivel de preparación y al grado de aptitud que posean.

Palabras Clave: evaluación, desempeño, 360 grados, métodos, procesos, planes de desarrollo, competencia

ABSTRACT

This investigative work's objective is to address aspects of the 360-degree evaluation to the staff members of the "San Gerardo" Private Educational Unit, for which, the above-mentioned evaluation was applied on both, the teaching and the administrative staff of the 2021- 2022 school year. In accordance to the above, forthwith it was perceived the need to perform a holistic evaluation, and hence the 360-degree evaluation complies with what is required by the educational institution. Through a mixed methodology, since it implies the collection and analysis of quantitative and qualitative data, as well as their integration and joint discussion; to focus and execute it, three components were formed: study area, procedure and processing. The results of the application of the 360-degree evaluation revealed that in the administrative section, the highest percentage is for the competence of teamwork (4.59). While in the educators from the three sections of the "San Gerardo" Private Educational Unit, it was obtained that the highest percentage is for the responsibility competence (4.76). With these data, the training plan was developed, using the precise techniques and instruments through the Team Building tool (Holistic Vision). Finally, conclusions and recommendations were raised. These recommendations will allow the Educational Institution to know the performance levels and apply necessary actions that will help to professionally execute the work performance of each of the job positions, according to each employee's level of preparation and the degree of aptitude they possess.

Keywords: evaluation, performance, 360 degrees, methods, processes, development plans, competition

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño permite medir de forma eficiente, objetiva e integral la conducta profesional (Alajo & Yáñez, 2017), así como cada una de las competencias, el rendimiento y la productividad. Es decir, es como la persona se desenvuelve en su puesto de trabajo. Se destacó que la causa principal del problema es la falta de una herramienta de evaluación para el personal provocando el incumplimiento de objetivos, es decir el departamento de Talento Humano no cuenta con un instrumento adecuado, el cual ayude al cumplimiento de metas y objetivos, es por esta razón que el presente estudio se ejecutó en vista de la necesidad de realizar una evaluación holística en la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”; para instaurar así criterios diversos de los colaboradores, siendo así la evaluación de 360 grados la herramienta idónea que cumple con lo requerido para implementarla en la Institución Educativa, como la solución para identificar los problemas encontrados en la institución, se planteó el siguiente objetivo general que trata de “Aplicar la evaluación de 360 grados en Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del Año Lectivo 2021- 2022”, y para llevarlo a cabo se establecieron tres objetivos específicos los mismos que buscan: 1. Analizar la situacional actual de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021- 2022; 2. Realizar la evaluación de 360 grados a los colaboradores de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021- 2022, y finalmente Identificar las necesidades de capacitación, fortalezas y debilidades de los colaboradores de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021-2022.

La metodología se realizó mediante un enfoque de carácter mixto apoyándose de información cualitativa y cuantitativa, es imprescindible centrarse en los métodos existentes, pues estuvo conformada por tres componentes: área de estudio, procedimiento y procesamiento. La población y muestra se estructuró con todos los colaboradores de la U.E.P.S.G., con el fin de correlacionar los criterios de los evaluadores y la autoevaluación, es decir con 71 personas, reconociendo que este medio es necesario para establecer las líneas de mejora. Dicha evaluación se implementará a través de “la evaluación de 360 grados” en la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”.

En los resultados consta la utilización del programa Excel, para aplicar el formulario de la evaluación de 360 grados en los colaboradores de la misma, condensándolas en tablas dinámicas y clasificadas de acuerdo a las competencias. Una vez que se hallaron los factores que intervienen en las decisiones de la sección administrativa, dependiendo de las políticas internas, manual de funciones, reglamento interno y mecanismos de inclusión del Ministerio de Trabajo (2013), reflejan que es necesario incentivar aquellas fortalezas y oportunidad encontradas, no obstante, es notable que, para este estudio, enfocarse en las debilidades para proponer un plan de mejoras que se tratara más adelante.

Por lo tanto, la discusión se realizó en función de los objetivos planteados con la cual se efectuó un contraste de información del marco teórico, los resultados y la argumentación personal, de acuerdo a la observación y análisis de la información, siendo imperante el construir dos matrices FODA para cada sección evaluada, pues esto permitió construir un plan de capacitación para intervenir en las áreas que requieren de un perfeccionamiento.

Para la elaboración de las conclusiones de investigación, se hizo una relación con los objetivos, en donde se menciona que para analizar la situacional actual de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021- 2022, se lo consiguió mediante la recopilación de información sobre las evaluaciones realizadas en años anteriores por el departamento de Talento Humano, en donde las autoridades se mostraron predispuestas al estudio con el objetivo de mejorar su gestión, obteniendo los siguientes resultados; en la sección administrativa, el mayor porcentaje representa en la competencia de trabajo en equipo (4,59). Mientras que de la en los docentes de las tres secciones de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo” se obtuvieron que el mayor porcentaje representa en la competencia de responsabilidad (4,76), incrementando así el sentimiento de pertenencia a la organización.

La presentación del plan de capacitación refleja que es ineludible estimular aquellas fortalezas y oportunidad encontradas, no obstante, fue relevante para este estudio enfocarse en las debilidades para proponer capacitaciones en los docentes que, les permita de alguna forma incrementar sus percepciones relacionadas al entorno, y entender que la relación entre planta docente y sección administrativa debe ser recíproca, para que el clima laboral pueda adaptarse a los diferentes escenarios que se conforman dependiendo de factores externos.

Revisión de la Literatura

Es importante conocer las bases teóricas sobre la evaluación de 360 grados, donde se profundiza este concepto gracias a los investigadores como Martha Alles (2021), Idalberto Chiavenato (2011), Werther y Davis (2008), Baggini, entre otros. La definición de la evaluación, los tipos de evaluaciones de desempeño que existen y que en varias empresas las usan dependiendo de sus necesidades; el proceso, diseño y la realización de la misma.

Es entonces que en un estudio realizado por Freire et al. (2023) sobre los sistemas de evaluación docente mediante el modelo 360 grados y el portafolio electrónico “La educación es uno de los medios más apropiados para facilitar la consolidación de regímenes democráticos que contribuyan a la erradicación de las desigualdades políticas, sociales, económicas y culturales” (pág. 1). Entendiendo que la educación favorece a la edificación, innovación y replanteamiento del sistema de dogmas y valores sociales y a la revalorización cultural del país, mediante el entendimiento de la importancia de las prácticas sociales y de la memoria colectiva para el logro de los desafíos comunes.

La gestión del desempeño docente es una forma de identificar las necesidades y potencialidades de los maestros y de establecer las estrategias de superación en las competencias

genéricas y específicas que demanden un acompañamiento permanente y significativo para el desarrollo profesional (Alguero & Grau, 2002). La probabilidad de transformar nuestra realidad educativa, depende de la capacidad de todos los actores de las unidades educativas para autoevaluar sus roles en el contexto de sus desempeños (Freire et al., 2023)

La entrega de resultados es un factor importante para que se pueda alcanzar los objetivos planteados, por ende, si no se comunica a los trabajadores los resultados, se desmotivan, hay baja autoestima, no se sienten valoradas en el puesto de trabajo y empieza a generarse un mal clima laboral.; depende de estos resultados se crea el plan de desarrollo, el cual es un proceso que conlleva continuidad con respecto a sus habilidades, actitudes, conocimientos, talentos y necesidades dentro de un tiempo establecido.

Dicho lo anterior, se da paso a la elaboración de las bases teóricas y conceptuales, que en un inicio se trataron para dar un punto crítico al presente estudio, conservando la idea que sin evaluación las instituciones requieren un punto de partida para implementar las mejoras.

Evaluación de 360 grados

La evaluación de 360 grados se toma en cuenta por la presente investigación, puesto que contribuye a la obtención de datos específicos por áreas de trabajo, en donde en primera instancia se tratará temas relacionados con esta herramienta como son las concepciones desde el punto de vista de otros autores como los son Werther y Davis (2008), Chiavenato (2011), Baggini, Robles (2009), estableciendo así que, los objetivos que persigue, los tipos de evaluaciones que emplea, a través de que métodos, así mismo, sugieren los procesos de evaluación y diseños de la evaluación idóneos para su ejecución.

Es entonces que, la evaluación de 360 grados es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos (Aguilar & Sastre, 2016), si bien es una evaluación conocida, su utilización no se ha generalizado, su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, en donde ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones (Alles M. A., 2010), para lo cual se dará paso a tratar estos temas en el siguiente apartado:

Concepto

En el siguiente apartado, se dará a conocer varios conceptos de diversos autores para poder entender de mejor manera la evaluación de 360 grados:

Según Werther y Davis (2008) “la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (2008, pág. 327). Por otro lado, el autor Gibson (1996), sostiene que “La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro” (pág. 514). Y en relación a los dos autores anteriores, Según Chiavenato (2011) “La

evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (pág. 202).

Según Baggini, la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Robles (2009) argumenta que a la evaluación de 360 grados:

Se puede considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e incluir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (pág. 2)

Como se puede leer en los párrafos anteriores, existen varias definiciones de la evaluación de 360 grados según los autores anteriormente citados, los cuales todos coinciden en el desempeño del empleado dentro de su puesto de trabajo con el único fin y objetivo de evaluar sus competencias, mejorarlas hacia un futuro y también optimizarlas.

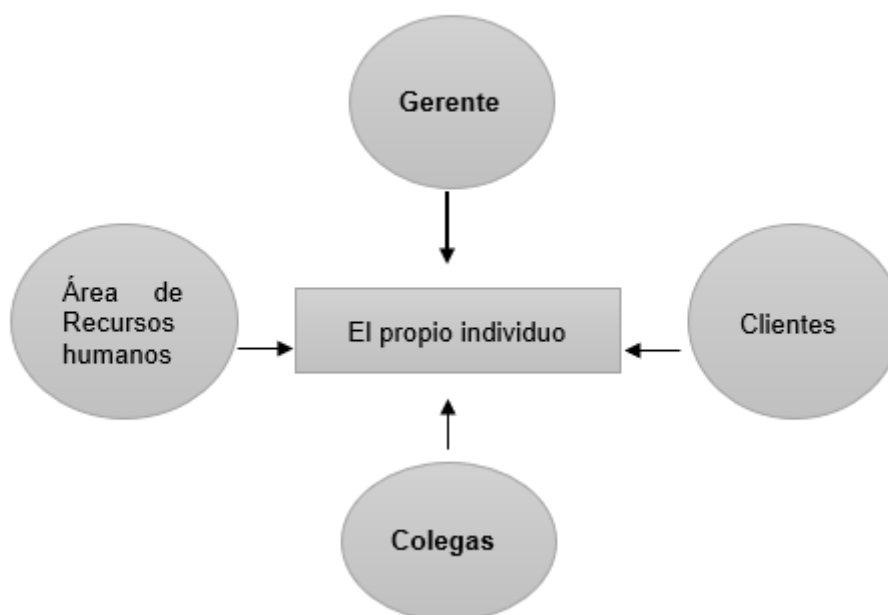
Objetivo

El objetivo principal de la evaluación de 360 grados, es percibir el conjunto de retroalimentaciones que se brinda sobre las competencias tanto personales como profesionales del cargo, que recibe de sus pares, subordinado y jefes, para fortalecerlas y crear oportunidades de mejora (Chiavenato, 2011, pág. 371).

El recibir constante retroalimentación acerca del desempeño, da como resultado mejorar comportamientos y habilidades (Coindreau, 2022); logrando alcanzar más y mejores resultados dentro de su puesto de trabajo; para generar dichos cambios es muy importante tomar en cuenta que el evaluado se sujete a la escucha activa, considere claros los objetivos propuestos, se oriente hacia las herramientas y recursos que dispone para desarrollarse en el plan propuesto que finalmente se evaluará los resultados.

Figura 1

Involucrados en la evaluación de 360 grados



Nota. Tomado de Evaluación 360 grados: Guía Completa para Aplicarlas (2022)(p.1), (<https://n9.cl/d2vd2>), y de Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones de Chiavenato (2011) adaptado por Erika Patricia Arteaga Pilco.

Diseño de la evaluación de 360 grados

A continuación, se dará a conocer los pasos a seguir para lograr con éxito el instrumento de la evaluación para la aplicación de la población que labora en el San Gerardo.

Preparación: La organización da a conocer de manera estratégica y cuidadosa la aplicación de esta herramienta para la medición del desempeño, dando a conocer el objetivo, personal de apoyo y la dinámica para implementarla.

Elaboración de Cuestionario: Se construye el mismo, a través del cual se evaluará el desempeño, éste debe ser diseñado con un alto grado de representatividad tanto de la realidad como de las necesidades organizacionales a fin de lograr efectividad de los resultados una vez obtenidos (Alles M. , Construyendo talento, 2009).

Aplicación de las Evaluaciones: El departamento de Talento Humano será el responsable de seleccionar a los evaluadores; estos deberán ser seleccionados con la información profunda, objetiva, tal como se lo presenta en el apartado del instrumento de evaluación (OCDE, 2019).

Entrega de resultados: Son útiles para hacer promociones de puesto, planes de capacitación, generar planes de vida y carrera, obtener evidencia objetiva del desempeño de la persona con el fin de tomar acciones sobre promociones, desarrollo incrementos salariales, ampliación de responsabilidades e incluso la desvinculación. Es la etapa “clave” ya que puede ser

vista como un regalo por parte del evaluado, ayuda a crecer al profesional personal y profesionalmente (Gernuk, 2016).

Aplicaciones de las evaluaciones

Las encuestas serán empleadas como un medio que permitirá realizar numerosos gráficos y análisis comparativos, de la siguiente manera:

- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los pares.
- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los colaboradores.
- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los jefes o un nivel superior.
- ✓ Autoevaluación versus la opinión de los clientes (Stanton et al., 2007).

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente investigación sobre la evaluación, la metodología que se propuso para la ejecución de la presente investigación, permitió cumplir con los objetivos planteados, apoyándose de un enfoque de carácter mixto pues analizó información cualitativa y cuantitativa. En relación a lo anterior Hernández et al. (2019) sostiene que “este tercer enfoque o modelo para realizar investigación, entrelaza a los dos anteriores (cualitativo y cuantitativo) y los mezcla, pero es más que la suma e implica su interacción y potenciación” (pág. 26). Para centrar esta metodología mixta y ejecutar la evaluación de 360 grados, es imprescindible centrarse en los métodos existentes, pues estuvo conformada por tres componentes: área de estudio, procedimiento y procesamiento.

Es importante entender que el enfoque cualitativo se basa en un esquema inductivo, pues es expansivo y no busca generar preguntas de investigación de antemano ni probar hipótesis preconcebidas, sino que éstas surgen durante el desarrollo del estudio (Hernández et al., 2004), es por tanto que contribuyó en este estudio a entender la situación actual de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”, obtenido así datos de carácter cualitativos. De ahí, se complementa con estados estadísticos como es el siguiente método.

El método deductivo, permite que en el proceso se va deduciendo de la teoría a lo que encuentra en el presente estudio para los resultados (Ramírez, 2007), basándose en el enfoque cuantitativo siendo un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación para posteriormente probarlas, confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico, es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas, es por tanto que este método se empleó para identificar las fortalezas y necesidades en la entidad educativa y de los resultados en sí de la evaluación, teniendo en cuenta todos los factores que conforma la U.E.P.S.G., dando paso así al estudio del objetivo.

Siendo el área de estudio, la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”, ubicada en la ciudad de Loja (2019) de Ecuador, se estructuró con todos los colaboradores de la U.E.P.S.G., con el fin de correlacionar los criterios de los evaluadores y la autoevaluación, reconociendo que

este es el medio necesario para establecer las líneas de mejora, para ello se presenta la siguiente clasificación de los mismos, siendo así un total de 63 personas, distribuidos entre 7 Autoridades, 44 docentes, 8 Administrativos, y 4 de servicios generales.

El instrumento que se empleó es un formulario que completaron los evaluadores en donde se consigna el nombre del evaluado junto con la posición que ocupa. Dado el tipo de formulario que se usó en este caso práctico, el evaluador debió completar cuatro formularios, uno por cada competencia, para la aplicación del formulario se empleó la aplicación Google Forms y en el procesamiento de los datos Microsoft Excel. Para la construcción de la escala de Likert (5 Siempre -1 Nunca) para evitar respuestas reactivas o estereotipadas.

RESULTADOS

Para los resultados se dividió en dos grupos de trabajadores: docentes y personal administrativo de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”; para la sección administrativa labora personal que posee el perfil ideal para cubrir las funciones de los puestos de trabajo que se encuentran dentro del organigrama, las competencias que poseen son:

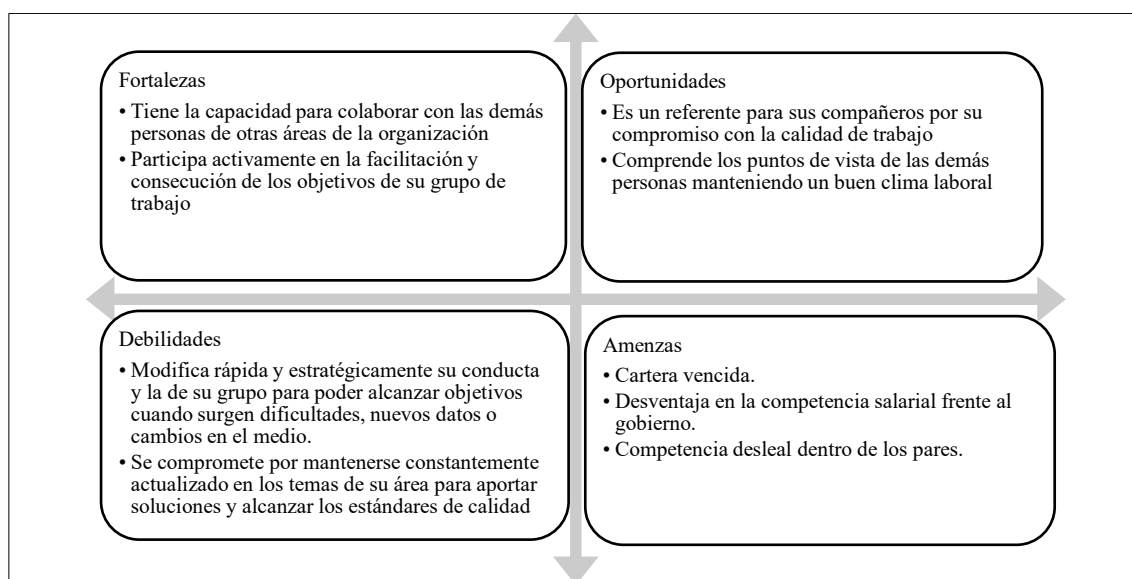
- Adaptabilidad a los cambios del entorno, cambios internos como externos.
- Compromiso con la calidad del trabajo, enfocada a los objetivos empresariales.
- Trabajo en equipo, con el fin de alcanzar los propósitos establecidos.

Es así que, conforme a las respuestas subjetivas de cada uno y organizadas de acuerdo al formulario de preguntas (Alles M. A., 2010) y validado en escala Likert (Zeithaml et al., 1986), se identificaron las necesidades de capacitación, fortalezas y debilidades que presenta la población objetivo, tal como se presenta a continuación.

Planta Administrativa.

Figura 2

Análisis FODA de las competencias de la Planta Administrativa de la U.E.P.S.G.



Ponderación de las competencias de la Sección Administrativa de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”

La ponderación de las competencias de los colaboradores administrativos de la Unidad Educativa, son valores tomados de los resultados generales de la data elaborada para dar peso a cada uno de los criterios, conforme a las respuestas subjetivas de cada uno, en la tabla 1.

Tabla 1

Competencias de la sección administrativa

Adaptabilidad a los cambios del entorno.	Cuantitativo	Ponderación
	o	n
1. ¿Tiene capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización o del puesto de trabajo?	4,41	4,36
2. ¿Transforma las habilidades en fortalezas con el objetivo de lograr las metas propuestas?	4,38	
3. ¿Modifica rápida y estratégicamente su conducta y la de su grupo para poder alcanzar objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio?	4,29	
4. ¿Propone, lleva a cabo y lidera las acciones de adaptación, haciéndola rápida y eficaz?	4,36	
Compromiso con la calidad de trabajo	Cuantitativo	Ponderación
	o	n
1. ¿Tiene capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para tomar decisiones y alcanzar los objetivos del área?	4,45	4,41
2. ¿Tiene capacidad para administrar procesos con el fin de conseguir los resultados esperados?	4,36	
3. ¿Se compromete por mantenerse constantemente actualizado en los temas de su área para aportar soluciones y alcanzar los estándares de calidad?	4,29	
4. ¿Es un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo?	4,54	
Trabajo en equipo	Cuantitativo	Ponderación
	o	n
1. ¿Tiene la capacidad para colaborar con las demás personas de otras áreas de la organización?	4,70	4,59

2. ¿Comprende los puntos de vista de las demás personas manteniendo un buen clima laboral?	4,50
3. Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos organizacionales.	4,49
4. Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos de su grupo de trabajo.	4,65

Nota. Elaborado por Erika Arteaga; adaptado de Alles M (2013), p. 127-195.

De las encuestas realizadas de la sección administrativa, se obtuvieron los siguientes resultados: en donde el mayor porcentaje representa en la competencia de trabajo en equipo (4,59) y el mínimo en la competencia adaptabilidad en los cambios del entorno (4,36).

Ponderación de las competencias de los colaboradores de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”

Planta Docente

Figura 3

Análisis FODA de las competencias de la planta docente de la U.E.P.S.G.

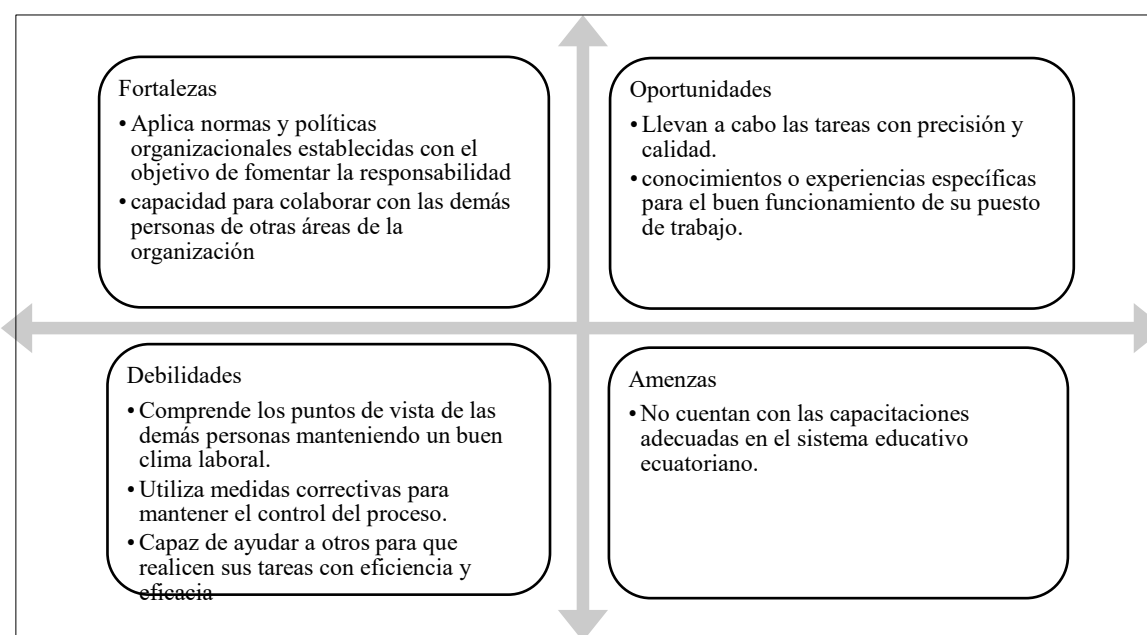


Tabla 2*Competencias docentes de las tres secciones*

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN		Cuantitativo	Ponderación
1.	¿Tiene capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de sus actividades?	4,76	4,73
2.	¿Busca los recursos necesarios para lograr los objetivos?	4,76	
3.	¿Utiliza mecanismos de seguimiento de las tareas o acciones?	4,76	
4.	¿Utiliza medidas correctivas para mantener el control del proceso?	4,66	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		Cuantitativo	Ponderación
1.	¿Tiene conocimientos o experiencias específicas para el buen funcionamiento de su puesto de trabajo?	4,77	4,72
2.	¿Tiene la capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias?	4,71	
3.	¿Es capaz de ayudar a otros para que realicen sus tareas con eficiencia y eficacia?	4,70	
RESPONSABILIDAD		Cuantitativo	Ponderación
1.	¿Tiene la capacidad para llevar a cabo las tareas con precisión y calidad?	4,78	4,76
2.	¿Tiene la capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito organizacional como fuera de ellas?	4,73	
3.	¿Se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad?	4,73	
4.	¿Aplica normas y políticas organizacionales establecidas con el objetivo de fomentar la responsabilidad?	4,81	
TRABAJO EN EQUIPO		Cuantitativo	Ponderación
1.	¿Tiene la capacidad para colaborar con las demás personas de otras áreas de la organización?	4,79	4,72
2.	¿Comprende los puntos de vista de las demás personas manteniendo un buen clima laboral?	4,64	
3.	Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos organizacionales.	4,73	
4.	Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos de su grupo de trabajo.	4,73	
Ponderación			4,73

Nota. Elaborado por Erika Arteaga; adaptado de Alles M (2013), p. 127-195.

De las encuestas realizadas a los docentes de las tres secciones se obtuvo: el mayor porcentaje representa la competencia de responsabilidad (4,76) y el mínimo está compuesto por dos competencias: conocimientos técnicos y trabajo en equipo (4,72).

DISCUSIÓN

Conocer la situación actual de la compañía, permitió entender el entorno de actuación y las fortalezas y debilidades, para las posibles mejoras que se pudieran adoptar en el proceso (Sánchez & Calderón, 2012). La causa principal del problema fue la falta de una herramienta de evaluación para el personal, provocando el incumplimiento de objetivos. En concordancia a esto, realizar una

evaluación holística mediante la evaluación de 360 grados cumple con lo requerido por la Institución Educativa (Pilco, 2022). No obstante, a pesar de existir algunas investigaciones relacionadas, considero que esta evaluación tiene algunas limitaciones, debido al celo de la información. (Chiavenato, 2011).

Al presentar los resultados de la aplicación de la evaluación de 360 grados, se comprueba que no solamente el colaborador es evaluado por el líder de su área, sino por todas las partes con las que se ve involucrado en sus actividades (Alles M. A., 2010). Es así que permiten contar con una visión completa, que va más allá de tan solo una o dos opiniones. Al recibir feedback de múltiples fuentes, se obtiene un panorama integral, para que cada trabajador pueda comprender las áreas que necesita desarrollar (Alles M. , Desarrollo del Talento Humano, 2007). Para cumplir con los objetivos se ejecutó la ponderación de las competencias de los colaboradores (Stufflebeam & Shinkfiel, 1987), es decir de los docentes de las tres secciones de la Unidad Educativa, organizadas de acuerdo al formulario de preguntas Martha Alles (2017) y validada en escala Likert (Zeithaml et al., 1986). Finalmente, que para el presente estudio las competencias en general estuvieron en un grado de evaluación (4-5), el resultado final será igual a lo observado, encontrándose en un grado A (Alles M. A., 2010).

Es así que, una vez que se hallaron los factores que intervienen en la decisiones de la sección administrativa, dependiendo de las políticas internas (Trespacios et al., 2005), manual de funciones, reglamento interno y mecanismos de inclusión del Ministerio de Trabajo (2013) (Asamblea Nacional, 2009), reflejan que es necesario incentivar aquellas fortalezas y oportunidad encontradas, no obstante es notable que para este estudio, enfocarse en las debilidades para proponer un plan de mejoras o en este caso capacitaciones en los docentes que, les permita de alguna forma incrementar sus percepciones relacionadas al entorno (Pereira et al., 2008).

El Plan de capacitación consta de la participación activa de Talento Humano, para el logro continuo y el aprendizaje interactivo. La gestión del talento (Simn Dolan, 2007), por su parte, debe permitir el acceso al conocimiento generado por el avance tecnológico y la globalización. Tal como se presenta a continuación:

Plan de capacitación para el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Particular “San Gerardo”

Tabla 3

Plan de Capacitación

Nombre del curso	Team Building¹	Taller de Gestión Empresarial
Objetivos	Se centran en mejorar la relación interpersonal y la comunicación entre el personal de una compañía, incrementar el sentimiento de pertenencia a la organización y fomentar las habilidades de liderazgo y de trabajo conjunto en la resolución de problemas.	Conocer las tendencias actuales en la Gestión Empresarial. Comprender la necesidad de desarrollar el trabajo de administración basándose en los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos de la actividad de dirección acorde a las modernas tendencias en este campo. Analizar con un enfoque sistémico todos los elementos componentes de las modernas teorías de la dirección
Participantes	114	10
Método	Práctico, dinámico, desarrollo capacidad mental	Taller
Instructor	Consultora externa	Empresas capacitadoras ecuatorianas
Local	Cancha sintética de la U.E.P.S.G.	Externo
Tiempo de duración	8 horas	8 horas
Costos	5000 USD	1000 USD

Nota. Elaborado por Erika Arteaga.

CONCLUSIONES

La situacional actual de Pilco Correa y Cía. “San Gerardo” del año lectivo 2021- 2022, se lo consiguió mediante la entrevista realizada a la Rectora de institución, y de la compilación de información de diferentes medios de investigación y páginas webs, encontrando así la necesidad de una evaluación acorde a sus necesidades y políticas instituciones.

No se ha realizado la evaluación de desempeño, desde el año lectivo 2018 hasta la actualidad 2021, debido a la pandemia mundial del COVID 19, por lo tanto, el realizar la

¹ "construcción de equipos", es un término colectivo para definir un conjunto de actividades que busca formar equipos de alto desempeño y mejorar las relaciones interpersonales dentro de un grupo.

evaluación de 360 grados, resultó un medio para conseguir información actualizada de su trabajo y el rendimiento de sus colaboradores.

En los resultados de la evaluación de 360 grados se pueden identificar las necesidades de capacitación, fortalezas y debilidades; en la sección administrativa obtuvieron los siguientes resultados: el mayor porcentaje representa en la competencia de trabajo en equipo (4,59). Mientras que los docentes de las tres secciones el mayor porcentaje representa en la competencia de responsabilidad (4,76).

Finalmente, es relevante para este estudio enfocarse en las debilidades para proponer capacitaciones en los docentes que, les permita de alguna forma incrementar sus percepciones relacionadas al entorno, y entender que la relación entre planta docente y sección administrativa debe ser recíproca, para que el clima laboral pueda adaptarse a los diferentes escenarios que se conforman dependiendo de factores externos.

Reconocimientos

Para cumplir con la presente investigación, sobre la Aplicación de la evaluación de 360 grados a los colaboradores de Pilco Correa y Cía. San Gerardo del año lectivo 2021-2022, expreso mi gratitud la Unidad Educativa Particular “San Gerardo” por dar apertura y contribución para el levantamiento de información, el cual será de mucha ayuda en el mejoramiento de procesos internos y externos. Además, es importante recalcar el apoyo de la Universidad Nacional de Loja, por implementar programas de postgrado de gran importancia para la mejora continua de la ciudadanía en general, siendo el aprendizaje el pilar para la adquisición de nuevos conocimientos a lo largo de la vida. Así mismo al Programa de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja, por instaurar la Maestría en Gestión del Talento Humano, la cual ha sido dada con profesionales de alta calidad, y a la guía de la Magister Janeth Gutiérrez Ordoñez, por el profesionalismo, la paciencia, la guía, los consejos y sobre todo por su don de gente.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2009). *Código de Trabajo*. Quito: Poder Legislativo. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/insercion-de-personas-con-discapacidades/#:~:text=El%20art%C3%ADculo%2042%20numeral%2033,en%20relaci%C3%B3n%20con%20sus%20conocimientos%2C>
- Aguilar, E., & Sastre, M. (2016). Dirección de Recursos Humanos: Un Enfoque Estratégico. En S. y. Aguilar, *Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=6439
- Alajo, S., & Yáñez, M. (2017). *Modelo de Evaluación de Desempeño de Talento Humano de las Cooperativas de Ahorro y crédito del segmento tres del cantón Latacunga*. Latacunga: Universidad de Latacunga. Obtenido de <https://1library.co/document/y6xn9loy-modelo-evaluacion-desempeno-talento-cooperativas-credito-segmento-latacunga.html>
- Alguero, M., & Grau, C. (2002). La formación de los Recursos Humanos: Un requerimiento clave y estratégico en las organizaciones actuales. *FACES*, 22. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:G0O8eOsl0yEJhttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo%3Fcodigo%3D2483098&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Construyendo_Talento.html?hl=es&id=dqVsdH8hhX8C&redir_esc=y
- Alles, M. (2013). Diccionario de Competencias: la trilogía. *Granica*, 258. Obtenido de https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%ADa_Tomo_I_Martha_Alles
- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A. Obtenido de <https://www.amazon.com/-/es/MARTHA-ALICIA-ALLES/dp/9506419329>
- Alles, M. (2021). *Evaluaciones múltiples*. Ediciones Granica. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecautpl/206262>
- Alles, M. A. (2010). *Evaluación por desempeño, evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecautpl/66695>
- Blanco, N., & Alvarado, M. (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Scielo*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000300011

- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Cengage Learning Editores S.A. Obtenido de https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_de_recursos_humanos_16a_ed_sco
[tt](https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_de_recursos_humanos_16a_ed_sco)
- Bucardo, A., Saavedra, M., & Camarena, M. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *SUMA DE NEGOCIOS*, 98-107. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000154>
- Cabral, J. (03 de junio de 2013). *RR.HH: Formación del Personal*. Obtenido de Escuela de organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Chaparro, G., Romero, L., Rincon, E., & Jaime, L. (2008). Evaluación de desempeño. *Redalyc*, 13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3222/322227496013.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: MacGrawHill. Obtenido de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Coindreau, R. (07 de enero de 2022). *Evaluación 360 Grados: Guía Completa para Aplicarlas en 2022*. Obtenido de Integratec: <https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>
- Correa, V. E. (13 de mayo de 2022). Rectora de la UEPSG. (E. P. Pilco, Entrevistador)
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Education.
- Gernuk. (7 de junio de 2016). *youtube*. Obtenido de Gernuk : https://www.youtube.com/watch?v=N0-4ZcF-MP8&list=RDQMGPcV-8dGIzk&start_radio=1
- Gibson, J. (1996). *Organizaciones Comportamiento, estructura y procesos* (13era ed.). México: McGrawHill. Obtenido de https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_estructura_y_procesos
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja. (2019). *Municipio de Loja*. Obtenido de Unidad Municipal de Loja: https://www.loja.gob.ec/files/image/dependencias/Turismo/mapa_turistico_loja.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: MacGraw-Hill. Obtenido de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2017/03/Metodologia-de-la-Investigacion.pdf?msclkid=5fa7d329d0a111ecba44508f8115364b>
- Hernández, R., Mendoza, P., S, M., & Cuevas, A. (2019). *Metodología de la investigación para bachillerato*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=10650>

- Ignacio, M. (11 de marzo de 2021). *Capacitación* . Obtenido de Universidad Virtual de América: <https://univia.info/capacitacion/>
- López, F. O., Luna, D., Luna, E., Luna, W., & Alpizar, R. (2023). Sistema de evaluación docente mediante el modelo 360 grados y el portafolio electrónico. *Articulo de Revision Pedagogica*.
- Luft, J. (1992). *Introducción a la dinámica de grupos: Los pequeños grupos y su rol en la práctica social y educativa*. Barcelona: HERDER. Obtenido de <https://www.amazon.com/-/es/Joseph-Luft/dp/8425408342>
- Malhotra, N. (2008). *Investigacion de mercados* (quinta ed.). México: Pearson Education. Obtenido de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf>
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-2ed-Jaime-Maristany.pdf>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). *Manual de buenas practicas para la inclusin de personas con discapacidad*.
- Montessori, M. (1909). *Educación para un nuevo Mundo*. Obtenido de <https://cursos.tienda/blog/wp-content/uploads/2019/12/Manual-del-metodo-Montessori.pdf>
- Noe, R., & Mondy, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos* . México: PEARSON EDUCATION. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=UkWaAvHmBswC&printsec=copyright&hl=ES&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- OCDE. (2019). Resultados de TALIS 2018 (volumen I): Docentes y líderes escolares como aprendices permanentes. (P. d. OCDE, Ed.) OCDE, 220. Obtenido de <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/biblioteca/talis-2018-results-volume-i-teachers-and-school-leaders-as-lifelong-learners>
- Pereira M., F., Gutiérrez G., S. P., Sardi H., L., & Villamil P., M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 38. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>
- Pilco, V. (13 de mayo de 2022). Rectora de la UEPSG. (E. P. Pilco, Entrevistador)
- Ramírez, J. (enero de 2007). *Determinación de la necesidad de capacitación del supervisor* . Obtenido de Maracaibo: <https://www.monografias.com/trabajos55/capacitacion-del-supervisor/capacitacion-del-supervisor>
- Richard, S. (2002). *Mercadotecnia* (primera ed.). México: Cecsca (Compañía Editorial Continente). Obtenido de <https://www.casadellibro.com/libro-mercadotecnia/9789702402473/879468>

- Robles, P. (2009). Evaluación de desempeño laboral. *ACADEMIA*, 7. Obtenido de https://www.academia.edu/15107796/Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_Laboral
- Rodríguez, I. (2017). *Evaluación del Desempeño*. Madrid: INCADE. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/24119>
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditora. En Chinchilla, *Diseño de la Evaluación del desempeño del personal* (pág. 9). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf>
- Simm Dolan, R. V. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: Mc.Graw Hill. Obtenido de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Stufflebeam, D., & Shinkfiel, A. (1987). *Evaluación Sistemática*. Mexico: Peidos. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/323346062/STUFFLEBEAM-Daniel-y-SHINKFIELD-Anthony-Evaluacion-sistemica>
- Trespalacios Juan, V. R. (2005). *Investigación de mercados*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning. Obtenido de <https://www.marcialpons.es/libros/investigacion-de-mercados/9788497323772/>
- Unidad Educativa Particular San Gerardo. (2 de 05 de 2022). *Unidad Educativa Particular San Gerardo*. Obtenido de Pagina Web Oficial de UEPSG: <http://www.sangerardo.edu.ec/main/public/>
- Weber, M. (1864-1920). *Introducción a Max Weber*. Berlín: alcoberro. Obtenido de <http://www.alcoberro.info/>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (6ta ed.). México: MacGrawHill. Obtenido de https://www.academia.edu/13281568/Administracion_de_Personal_y_Recursos_Humanos_William_b_Werther_6ta_Edicion_PDF_1
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman. (1986). Las consecuencias conductuales de la calidad del servicio. *Jornal Marketing*, 31- 46. Obtenido de https://www.academia.edu/17155812/The_Behavioral_Consequences_of_Service_Quality