

SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



Tecnológico Nacional de México Instituto Tecnológico de la Zona Maya

DISEÑO DEL ESTABLECIMIENTO DE CONTROL DE MEDICIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CASA DE LA CULTURA JURÍDICA.

**Informe Técnico de Residencia Profesional
que presenta el C.**

RUSBEN ENRIQUE VICTORIA SÁNCHEZ.

Numero de Control 12870045

Carrera: Ingeniería en Gestión Empresarial

Asesor Interno: Lic. Timoteo Hernández Martínez

Juan Sarabia, Quintana Roo

Diciembre 2016



HOJA DE FIRMAS

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA MAYA

El Comité de revisión para Residencia Profesional del estudiante de la carrera de INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL, **Rusben Enrique Victoria Sánchez**; aprobado por la Academia del Instituto Tecnológico de la Zona Maya integrado por el asesor interno Lic. Timoteo Hernández Martínez, el asesor externo el Lic. Raúl González Cetina, habiéndose reunido a fin de evaluar el trabajo titulado: **DISEÑO DEL ESTABLECIMIENTO DE CONTROL DE MEDICIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CASA DE LA CULTURA JURÍDICA**, que presenta como requisito parcial para acreditar la asignatura de Residencia Profesional de acuerdo al Lineamiento vigente para este plan de estudios, dan fe de la acreditación satisfactoria del mismo y firman de conformidad.

ATENTAMENTE

Asesor Interno



Lic. Timoteo Hernández Martínez

Asesor Externo



C.P. Arcadio de Jesus Huchim Valencia

Juan Sarabia, Quintana Roo, Diciembre, 2016.

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
I INTRODUCCIÓN	1
II JUSTIFICACIÓN	2
III DESCRIPCIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ EL PROYECTO	3
3.1 Macro localización	3
3.2 Micro localización	4
3.3 Concepto de control y medición	5
3.3.1 Control	5
3.3.2 Medición	6
3.4 Antecedentes del control	7
3.5 Sistema de control	7
3.5.1 Requisitos que debe de cumplir un sistema de control	8
3.6 Evaluación 360 grados	9
3.6.1 Propósito	10
3.6.2 Ventajas y desventajas	10
IV OBJETIVOS	12
4.1. General	12
4.2. Específicos	12
V MATERIALES Y MÉTODOS	13
5.1 Fase de gabinete	13
5.2 Fase de elección del método de evaluación	13
5.3 Proceso de la evaluación 360 grados	14
5.3.1 Preparación	14
5.3.2. Sensibilización	14

5.3.3. Proceso de evaluación	14
5.3.4. Recolección de datos.....	15
5.3.5. Reporteo	15
5.3.6. Retroalimentación.....	15
5.3.7 Planes de desarrollo	16
5.4 Diseño de la evaluación 360 grados.....	16
5.4.1. Instrumento de medición	16
5.4.2 Muestra	16
5.4.3 Método de contacto.....	17
5.4.4 Análisis de datos.....	17
5.4.5 Interpretación de datos.....	17
5.4.6 Presentación de resultados	17
VI RESULTADOS Y DISCUSIÓN	19
6.1 Resultados.....	19
VII PROBLEMAS RESUELTOS Y LIMITANTES	28
7.1 Problemas resueltos	28
7.2 Limitantes	28
VIII COMPETENCIAS APLICADAS O DESARROLLADAS	29
IX. CONCLUSIONES	30
X. RECOMENDACIONES.....	31
XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
ANEXOS	36
Anexo A. Cuestionario	36
Anexo B. Fotografías del trabajo realizado	38

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Población de Quintana Roo.....	4
Cuadro 2. Requisitos de los indicadores de control.	8
Cuadro 3. Beneficios y desventajas.	10

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estado de Quintana Roo.....	3
Figura 2. Chetumal, Quintana Roo.....	4
Figura 3. Casa de la Cultura Jurídica en Chetumal.....	5
Figura 4. Sistema de control.....	6
Figura 5. Evaluación 360 grados.....	13
Figura 6. Tendencia de la población encuestada en la casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia de la comunicación del personal.	19
Figura 7. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia del liderazgo del personal.	20
Figura 8. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia de la motivación del personal.....	21
Figura 9. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia de la capacitación y el desarrollo del personal.....	22
Figura 10. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia de la actitud y colaboración del personal.	23
Figura 11. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia de la solución de problemas.	24
Figura 12. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia del ambiente de trabajo.....	25
Figura 13. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia de la capacidad personal.	26
Figura 14. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia de la capacidad personal.	27

I INTRODUCCIÓN

Müch & García, (2012) señalan que control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y preveer situaciones para establecer las medidas correctivas necesarias; sus propósitos son: medir resultados, establecer medidas correctivas, identificar desviaciones, limitar las acciones y generar información para la toma de decisiones.

Una medición es el resultado de una operación humana de observación mediante la cual se compara una magnitud con un patrón de referencia.

Un sistema de control ideal debe ser capaz de conseguir su objetivo cumpliendo los siguientes requisitos: garantizar la estabilidad, ser tan eficiente como sea posible, ser fácilmente implementable y cómodo de operar en tiempo real con ayuda de un ordenador.

La evaluación de 360 grados es un instrumento que pretende obtener retroalimentación de fuentes, como la persona que está siendo calificada; los principales usos que se da son: medir el desempeño del personal, medir las competencias, diseñar programas de desarrollo.

En el presente trabajo se realizará el instrumento de evaluación de 360 grados en la Casa de la Cultura Jurídica.

El método de retroalimentación de 360 grados proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona, que es esencial en el lugar de trabajo.

II JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se pretende realizar en la casa de la cultura jurídica de esta ciudad capital, ya que esta casa no cuenta con el suficiente personal y duplican sus actividades y es necesario que cuenten con una evaluación de su personal para rendir mensualmente sus informes tanto internamente así como a su dirección general de las casas de la cultura jurídica a nivel nacional.

Por ello se realizara la investigación y el diseño de la herramienta para poder evaluar al personal y medir su desempeño laboral, así como desarrollar todos los conocimientos adquiridos en la carrera de gestión empresarial del instituto tecnológico de la zona maya y aplicarlo en el campo laboral para aportar nuevas ideas y detectar alguna posible problemática en dicha organización y aportar una solución inmediata.

El trabajo consistirá en dar cumplimiento a la Residencia Profesional según el curricular de la carrera Ingeniería en Gestión Empresarial.

III DESCRIPCIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ EL PROYECTO

3.1 Macro localización

Quintana Roo, es uno de los 32 Estados de la República Mexicana, está situado al este de la península de Yucatán, en la frontera con Centroamérica (Figura 1).



Figura 1. Estado de Quintana Roo.

Fuente: Explorando México (2016)

La población de Quintana Roo esta compuesta por diez municipios (Cuadro 1) y tiene 1, 501, 562 de habitantes (INEGI,2015).

Cuadro 1. Población de Quintana Roo.

Municipio	Habitantes
Cozumel	86 415
Felipe Carrillo Puerto	81 742
Isla Mujeres	19 495
Othón P. Blanco	224 080
Benito Juárez	743 626
José María Morelos	37 502
Lázaro Cárdenas	27 243
Solidaridad	209 634
Tulum	32 714
Bacalar	39 111

Fuente: INEGI. Encuesta intercensal 2015.

3.2 Micro localización

La ciudad de Chetumal, se encuentra a 1333 km de la capital del país la Ciudad de México (Figura 2), y en las coordenadas 18°30'13"N 88°18'19"O (Wikipedia, 2015). El trabajo se llevara a cabo en la Casa de la Cultura Juridica ubicada en la Avenida Napoles esquina Isla Cancun (Figura 3).

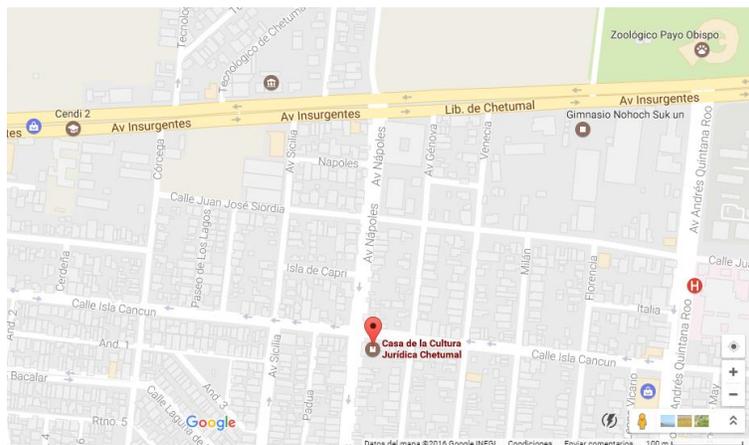


Figura 2. Chetumal, Quintana Roo.

Fuente: Google maps (2016)



Figura 3. Casa de la Cultura Jurídica en Chetumal

Fuente: Fuente: Google maps (2016)

3.3 Concepto de control y medición

3.3.1 Control

El control es considerado como la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional; Múch & García, (2012) señalan que control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever situaciones para establecer las medidas correctivas necesarias.

De lo anterior Se establecen los siguientes propositos:

- Medir resultados.
- Establecer medidas correctivas.
- Identificar desviaciones.
- Limitar las acciones.
- Generar información para la toma de decisiones.

En la figura 4, se aprecia un control en una manipulación indirecta de las magnitudes de un sistema llamado planta a través de otro sistema llamado sistema de control.

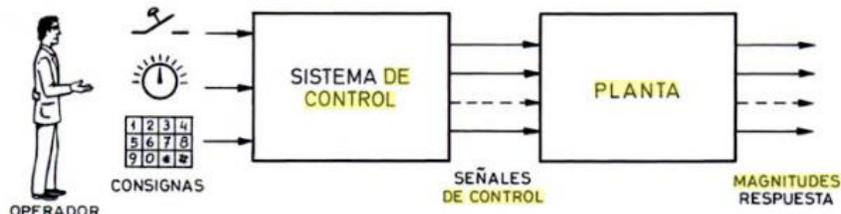


Figura 4. Sistema de control.

Fuente: Balcells & Romeral (1997)

Existen cuatro características del control:

- ✓ Debe de ser oportuno.
- ✓ Debe ser accesible.
- ✓ Deben ubicarse.
- ✓ Deben reflejar a la organización.

Müch & García, (2012) señalan cinco objetivos del control:

1. Comparar los resultados de la actividad.
2. Suministrar información.
3. Proporcionar políticas y reglas.
4. Suministrar a los responsables.
5. Conocer las causas que producen las desviaciones.

3.3.2 Medición

Una medición es el resultado de una operación humana de observación mediante la cual se compara una magnitud con un patrón de referencia; Mendoza & Garza, (2009) indicaron que la medición una actividad fundamental, que busca que el proceso de observación de personas, objetos, entre otros aspectos de la realidad, tenga sentido.

3.4 Antecedentes del control

Desde la época prehispanica el hombre ha establecido herramientas de control, así surgieron los números, por la necesidad de controlar sus pertenencias, cosechas, ganados, entre otros (Ballesteros, 2013).

La prehistoria (270 aC.) se dio inicio la primera motivación del control que se baso en la realimentación de una señal de proceso en la antigüedad, la necesidad de determinar el paso del tiempo de forma precisa.

Durante el primer cuarto del siglo XX, el lema de seguir en el campo científico e industrial era la sistematización, así como el esfuerzo realizado para lograr el progreso de los métodos de producción; los sistemas de control consistían en acciones on/off sobre válvulas, ya que su diseño estaba muy limitado.

3.5 Sistema de control

Pérez, (2000) señala que un sistema de control es un arreglo de componentes físicos, conectados de tal forma que dicho arreglo puede regular o dirigir a sí mismo o a otro sistema.

Moya, (2016) menciona que un sistema de control es un tipo de sistema que se caracteriza por la presencia de una serie de elementos que permiten influir en el funcionamiento del sistema; la finalidad es conseguir, mediante la manipulación de las variables de control, un dominio sobre las variables de salida, de modo que estas alcancen unos valores prefijados (consigna).

Un sistema de control ideal debe ser capaz de conseguir su objetivo cumpliendo los siguientes requisitos:

- Garantizar la estabilidad y, particularmente, ser robusto frente a perturbaciones y errores en los modelos.

- Ser tan eficiente como sea posible, según un criterio preestablecido. Normalmente consiste en que la acción de control sobre las variables de entrada sea realizable, evitando comportamientos bruscos e irreales.
- Ser fácilmente implementable y cómodo de operar en tiempo real con ayuda de un ordenador.

3.5.1 Requisitos que debe de cumplir un sistema de control

Muñiz, (2013) señala que los indicadores de control se tienen que diseñar de forma clara y concisa; deben de cumplir una serie de requisitos (Cuadro 2).

Cuadro 2. Requisitos de los indicadores de control.

Número	Requisitos
1	Identificar un nombre para el indicador.
2	Definir el objetivo del indicador puede ser estratégico o no, estará en función de lo que se pretende medir.
3	Determinar o cuantificar el objetivo a alcanzar, siendo este un valor o varios en función de cómo se mida y se defina.
4	Deben poder identificar al responsable de cada indicador de control.
5	Sirven como base de medición de los objetivos relacionados con los aspectos clave.
6	Especificar la frecuencia o periodicidad del indicador.
7	Se debe poder identificar la fuente de información de origen de los datos y el responsable de facilitar la información.
8	Deben poder facilitar información en forma de medición del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
9	Deben poder medir la evolución de los objetivos o su situación en un momento dado del tiempo.
10	Deben poder aportar la información a los usuarios en el tiempo y forma requerido.

3.6 Evaluación 360 grados

Es un método cada vez popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas.

Robbins & Decenzo, (2002) señalan que la evaluación de 360 grados es un instrumento que pretende obtener retroalimentación de fuentes, como la persona que está siendo calificada.

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

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

El método de retroalimentación de 360 grados proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona, que es esencial en el lugar de trabajo, por lo cual el sistema debe ser adecuada, honesta, bien planteada y específica (Wayne & Robert, 2005).

Alles (citado por Rivas, 2014) conceptualiza la realimentación de 360° como un método de evaluación por medio de un cuestionario cuya utilización permite que un individuo obtenga, en unas condiciones que respeten la confidencialidad:

- Una auto descripción de sus competencias, si es posible definida en relación a las normas pertinentes.
- La descripción de sus competencias realizada anónimamente por otras personas que lo conocen, descripciones igualmente definidas en relación a las normas pertinentes, siempre que sea posible.
- Una presentación de estas informaciones que permita tanto la comparación de estas descripciones entre sí, como con su auto descripción.

3.6.1 Propósito

Herra & Rodríguez (citado por Rodríguez, 2006) señala que el propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

3.6.2 Ventajas y desventajas

Parra & Zuñiga (citado por Rodríguez, 2006) señalan las ventajas y desventajas de la evaluación de 360 grados (Cuadro 3).

Cuadro 3. Beneficios y desventajas.

Ventajas	Desventajas
El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde variadas aristas.	El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.	La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “confabularon”.
Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.	Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el	Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

desarrollo del empleado.

Propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.

A partir de este se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.

Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

IV OBJETIVOS

4.1. General

Realizar la investigación y crear un diseño como herramienta para medir el desempeño laboral de los trabajadores en la casa de la cultura jurídica de Chetumal.

4.2. Específicos

Realizar la investigación y diseñar una herramienta que permita medir el desempeño laboral.

Analizar los resultados obtenidos para proponer una herramienta que permita medir el desempeño laboral.

Tabular la información, presentar los resultados y aplicar alguna solución si se requiere.

V MATERIALES Y MÉTODOS

5.1 Fase de gabinete

Se realizó una investigación documental sobre los diferentes tipos de evaluación del personal existentes, para poder elegir uno que se adecue a las necesidades de la Casa de la Cultura Jurídica en Chetumal.

5.2 Fase de elección del método de evaluación

Posterior a la fase de gabinete, se procedió a elegir el método de evaluación, tomando en cuenta que en la Casa de la Cultura Jurídica el personal realiza diferentes tareas y no hay un control específico sobre las actividades de cada uno, motivo por el cual se eligió la evaluación 360 grados (Figura 5).



Figura 5. Evaluación 360 grados.

Fuente: Pérez (2015).

5.3 Proceso de la evaluación 360 grados

5.3.1 Preparación

En esta etapa se deberá de definir cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados. Se deberán de analizar las competencias laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. En esta etapa hay que definir formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder de proceso, entre otros aspectos más. El 80% del éxito de un proyecto de 360 radica en esta etapa, porque en ella se define los 6 pasos subsecuentes.

5.3.2. Sensibilización

Ortis, Rendón, & Atehortúa, (2012) señalan que por razones de capacidad, de decisión y poder de actuación, el primer grupo a sensibilizar es el de las directivas; sin la participación directa y activa de la Dirección, es imposible desarrollar un proyecto corporativo consistente y duradero; la sensibilización a los empleados tiene sentido en la medida en que cada uno de ellos va ser evaluado, por una parte, y jugará el rol de evaluador de pocos o de muchos que se apropien de los beneficios tanto personales como organizacionales.

El objetivo del proceso de sensibilización es que tanto los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación 360 así como el impacto organizacional. Reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado es muy importante para el éxito del proyecto.

5.3.3. Proceso de evaluación

Alles, (2008) señala que el proceso a seguir en una evaluación de 360° son en cinco pasos:

- Definir de los factores de comportamiento críticos de la organización, usualmente los comportamientos a evaluar.
- Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario de evaluación de 360°.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.
- Recolección y procesamiento de los datos.

5.3.4. Recolección de datos

Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas. Es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía.

5.3.5. Reporteo

El reporte es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado. Se debe de sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación.

5.3.6. Retroalimentación

Todo el proceso de evaluación de 360 grados, puede ser echado a la basura si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado. La retroalimentación de una evaluación de 360 grados debe de verse como un regalo, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

5.3.7 Planes de desarrollo

Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados debemos de desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en 4 elementos: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores. Cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe, la enseñamos; si no puede, la entrenamos; pero si no quiere es difícil. Hacer algo ya que es una decisión interna.

5.4 Diseño de la evaluación 360 grados

5.4.1. Instrumento de medición

La herramienta de la evaluación de 360° consiste en un cuestionario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones, en la primera valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo, es decir día a día; la segunda valoración se realiza también sobre los mismos factores, pero bajo condiciones especiales como estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, entre otros (Alles, 2008).

Para evaluar el desempeño y actividades del personal de la Casa de la Cultura Jurídica, se implementó un instrumento, mediante el uso de cuestionarios en donde se pregunta al personal y a los usuarios por sus percepciones respecto a las variables señaladas.

5.4.2 Muestra

Muestreo es la selección de una pequeña parte estadísticamente determinada, para inferir el valor de una o varias características del conjunto (Baca, 2010).

La muestra para la investigación serán los usuarios y el personal de la empresa antes mencionada, la cual será de 10 personas que conforman una parte de la población, la presente investigación será realizada bajo criterios probabilísticos, tomando en cuenta que todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, motivo por el cual se utilizara el muestreo probabilístico aleatorio.

5.4.3 Método de contacto

Las fuentes primarias de información están constituidas por el propio usuario o consumidor del producto, de manera que para obtener información de él es necesario entrar en contacto directo (Baca, 2010).

Las encuestas se aplicaron personalmente, ya que es una forma en que se proporciona con profundidad y detalle la información a recabar a través de un cuestionario que sirve como guía del proceso comunicativo.

5.4.4 Análisis de datos

Una vez recolectados los datos es necesario organizarlos, calificarlos y resumirlos de manera adecuada, de manera que sea posible un mejor análisis de la información obtenida, para ello se utilizó el programa de Excel.

5.4.5 Interpretación de datos.

Con los datos obtenidos en el análisis previo, se calcularon los factores de cada variable y con ellos se realizaron las gráficas correspondientes con el fin de presentar los resultados obtenidos.

5.4.6 Presentación de resultados

La presentación de los resultados se realizó en formatos de Word y power point,

para efectos de presentarlo se ocupó una computadora personal así como un proyector, esto se llevó a cabo en las instalaciones de la casa de la Cultura Jurídica en la Ciudad de Chetumal, Q. Roo.

VI RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1 Resultados

De acuerdo la encuesta aplicada al personal de la Casa de la Cultura Jurídica en Chetumal, obtuvimos los siguientes resultados:

En la figura 6, se observa la tendencia donde la población considera la importancia de la comunicación del personal, Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos con un 50%, se comunica permanentemente de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos con un 20%, se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha con un 20% y finalmente Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha con un 10%.

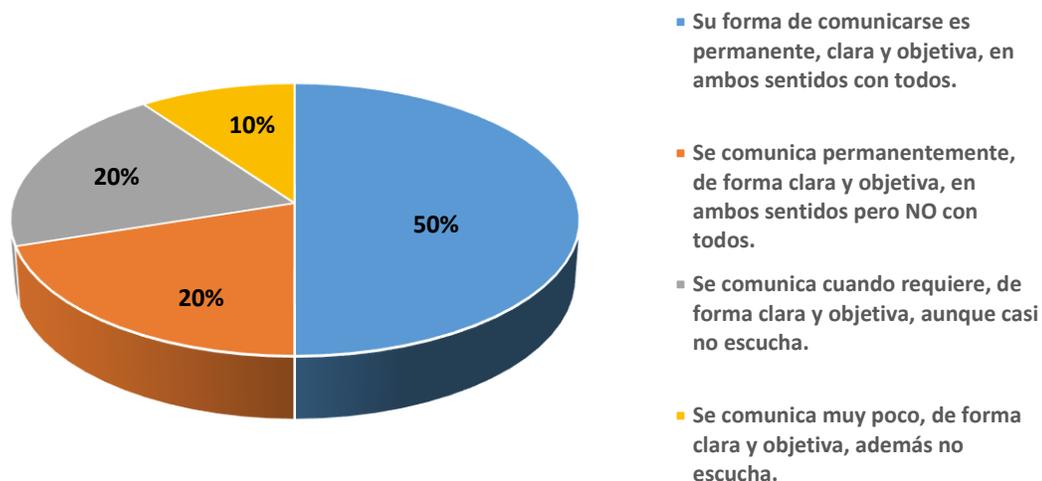


Figura 6. Tendencia de la población encuestada en la casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia de la comunicación del personal.

En la figura 7, se observa la tendencia donde la población considera la importancia del liderazgo del personal, ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad con un 30%; Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad con un 18%; Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere con un 12% y finalmente nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección con un 10%.

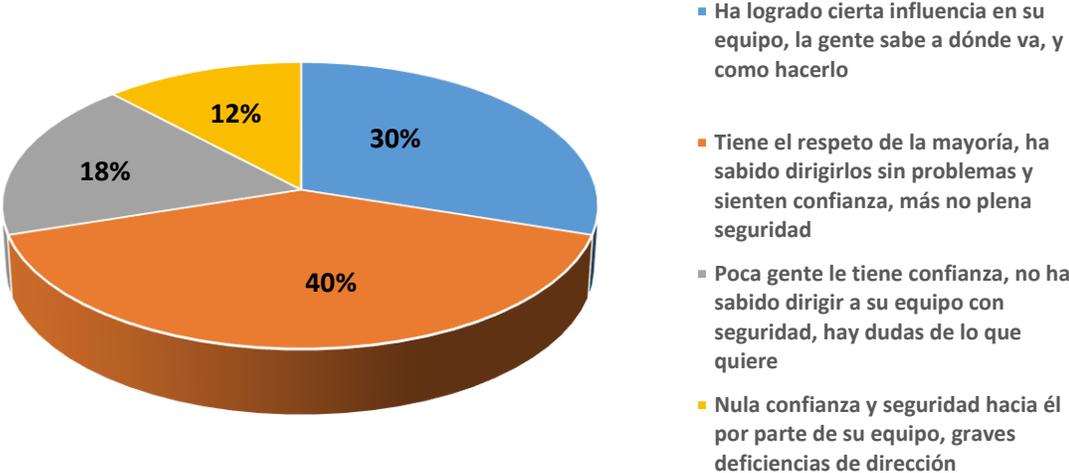


Figura 7. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia del liderazgo del personal.

En la figura 8, se observa la tendencia donde la población considera la importancia de la motivación del personal, su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo con un 20%; Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos con un 15%; Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre con un 37% y finalmente su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo con un 28%.

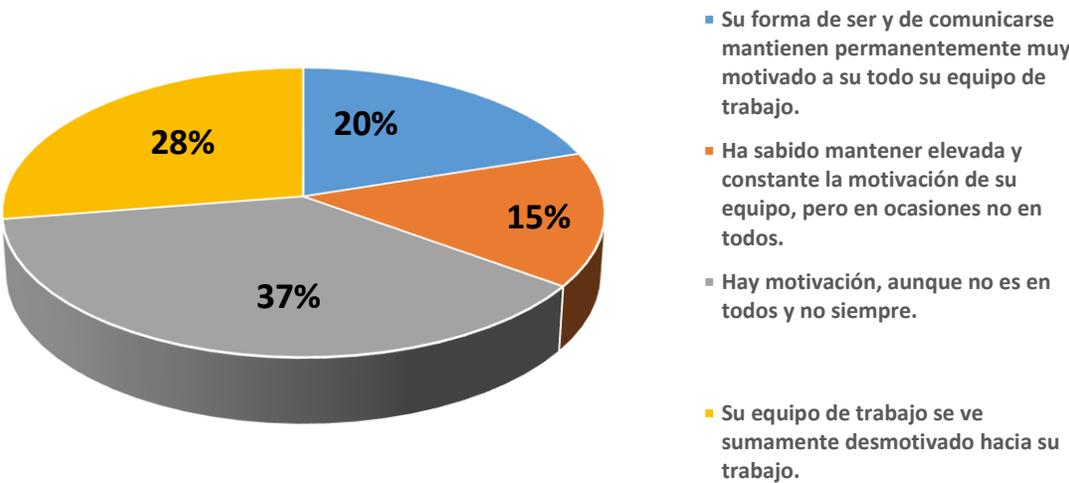


Figura 8. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia de la motivación del personal.

En la figura 9, se observa la tendencia donde la población considera la importancia de la capacitación y el desarrollo del personal, excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras con un 12%; Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo con un 38%; Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar con un 32% y finalmente hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo con un 18%.

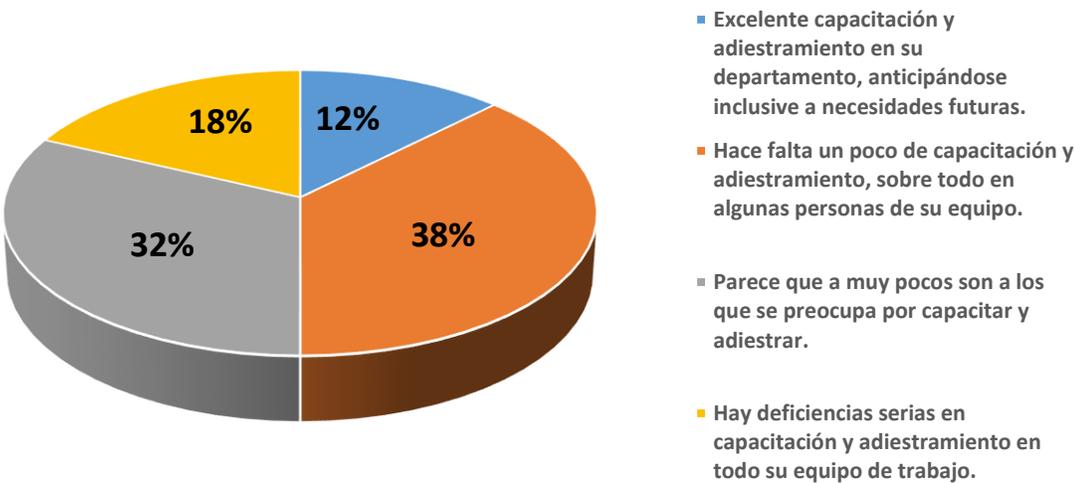


Figura 9. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia de la capacitación y el desarrollo del personal.

En la figura 10, se observa la tendencia donde la población considera la importancia de la actitud y colaboración del personal, su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días con un 25%; Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así con un 42%; En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo con un 21% y finalmente hay deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo con un 12%.

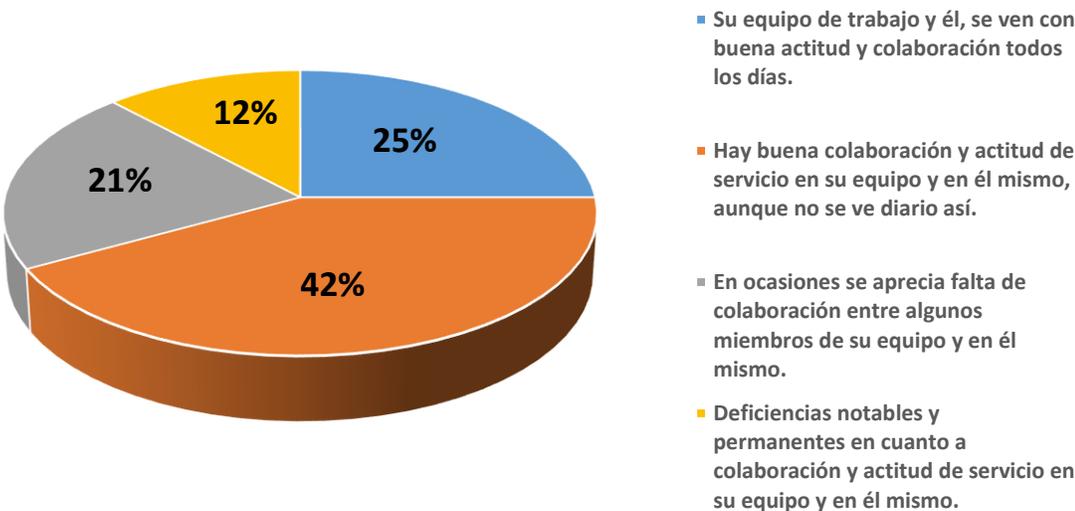


Figura 10. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia de la actitud y colaboración del personal.

En la figura 11, se observa la tendencia donde la población considera la importancia de la solución de problemas, da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan con un 29%; Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan con un 39%; Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan con un 20% y finalmente la mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde con un 12%.

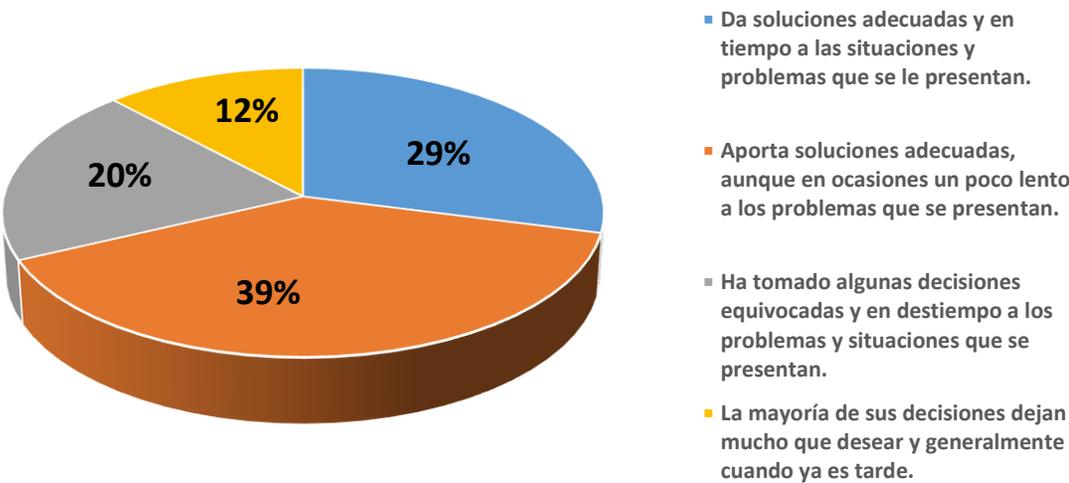


Figura 11. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia de la solución de problemas.

En la figura 12, se observa la tendencia donde la población considera la importancia del ambiente de trabajo, hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento con un 18%; La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable con un 47%; Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo con un 23% y finalmente el ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes con un 18%.

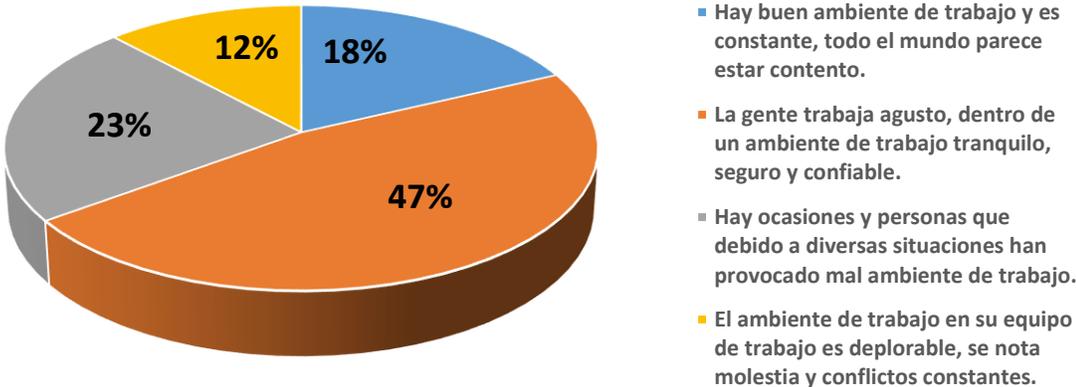


Figura 12. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia del ambiente de trabajo.

En la figura 13, se observa la tendencia donde la población considera la importancia de la capacidad personal, su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general con un 61%; En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable con un 21%; Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas con un 13% y finalmente el ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo con un 5%.

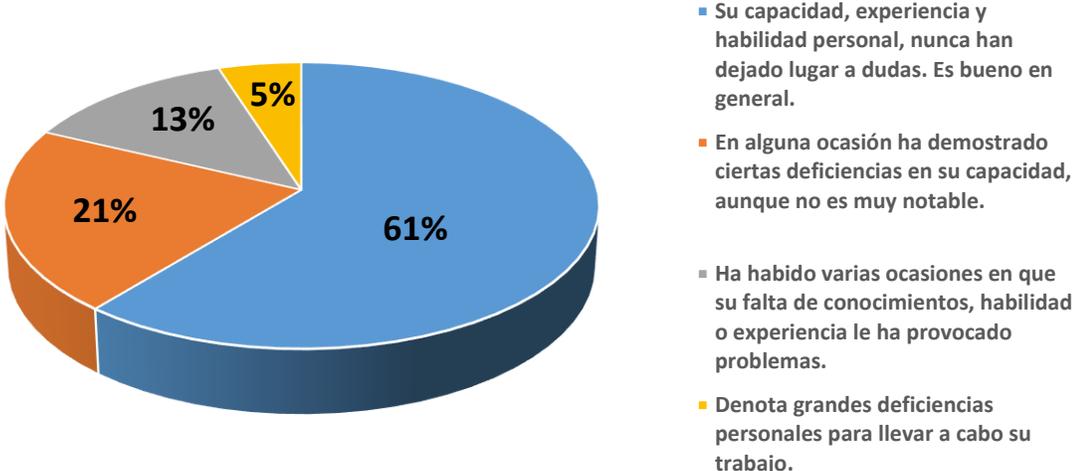


Figura 13. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia de la capacidad personal.

En la figura 14, se observa la tendencia donde la población considera la importancia de los costos y productividad, hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran con un 27%; Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos con un 49%; Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad con un 17% y finalmente la total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad con un 7%.

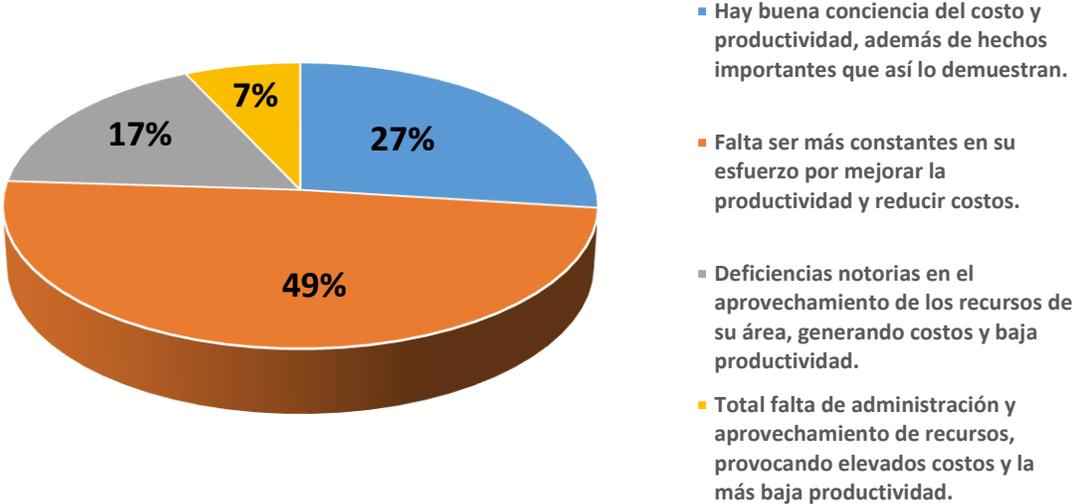


Figura 14. Tendencia de la población encuestada en la Casa de la Cultura Jurídica, para saber la importancia de la capacidad personal.

VII PROBLEMAS RESUELTOS Y LIMITANTES

7.1 Problemas resueltos

- ✓ Se detectó problemas en cuanto a la comunicación del equipo de trabajo que no permiten una organización adecuada de las actividades.
- ✓ Se estableció un plan de capacitación al personal, para que puedan estar actualizados y constantemente motivados, ante los cambios constantes.
- ✓ Con la ayuda del presente trabajo se pretende elevar la productividad y reducir costos.
- ✓ Se puede organizar de mejor manera las funciones del personal, para que cada quien realice un trabajo específico.

7.2 Limitantes

- ✓ No existe un plan de trabajo que permita tener establecido las actividades de cada quien.
- ✓ No existe una innovación constante.
- ✓ Poco conocimiento acerca de la evaluación 360 grados.
- ✓ En un principio el personal mostro el rechazo a ser evaluados.
- ✓ El periodo de tiempo para evaluar al personal fue demasiado corto.
- ✓ El personal debe ser más objetivo al contestar la evaluación.

VIII COMPETENCIAS APLICADAS O DESARROLLADAS

Para tal propósito fue posible recurrir a las materias didácticas en la formación profesional de las cuales destacan: Fundamentos de investigación, Diseño organizacional, Gestión estratégica, Taller de investigación; el trabajo consistió en establecer las normas, mecanismos y actividades que serán aplicadas en la planeación, operación y acreditación de la Residencia Profesional.

Competencias instrumentales

- Capacidad de análisis y síntesis
- Capacidad de organizar y planificar
- Conocimientos básicos de la carrera
- Comunicación oral y escrita
- Habilidades básicas de manejo de la computadora
- Habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas
- Solución de problemas
- Toma de decisiones.

Competencias interpersonales

- Capacidad crítica y autocrítica
- Trabajo en equipo
- Habilidades interpersonales
- Capacidad de comunicarse con profesionales de otras áreas
- Capacidad de trabajar en equipo multidisciplinario

Competencias sistémicas

- Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
- Habilidades de investigación
- Capacidad de aprender
- Capacidad de generar nuevas ideas (creatividad)
- Habilidad para trabajar en forma autónoma

IX. CONCLUSIONES

La herramienta de la evaluación 360 grados permite medir las competencias del personal de la Casa de la Cultura Jurídica.

La retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño como la Dirección y la sensibilización a los empleados.

En la implementación de la herramienta es necesario dar capacitación con el afán de propiciar una mejora en las relaciones laborales.

X. RECOMENDACIONES

Se debe de dar cursos acerca de las ventajas de las evaluaciones, en especial la de 360 grados, ya que les permitirá conocer sus fortalezas y debilidades, lo cual les ayudara a mejorar el desempeño del personal, con la finalidad de establecer un plan de trabajo que repercuta en una mejor toma de decisiones.

Concientizar al personal y a los encargados de la supervisión, que una evaluación constante permitirá una mejora continua en las actividades personales de cada trabajador.

El tiempo que la institución debe de establecer para realizar una evaluación del personal debe de ser más amplio, de esta forma el trabajador podrá responder de manera objetiva y se tendrán mejores resultados.

Se recomiendan eventos, reuniones, charlas y/o cursos para sensibilizar al capital humano de la Casa de la Cultura Jurídica, de la ciudad de Chetumal, con la finalidad de propiciar y generar mejores condiciones de trabajo, que el trabajador se sienta seguro, en el mismo, así como, realizar una mejor distribución de la carga de trabajo, con la finalidad de cambiar su percepción y que exista la justicia, la honestidad y el respeto a sus derechos y sus capacidades.

De la misma formar deberán ser abordados temas de cooperación, el trabajo integral en equipo, respetando las debilidades y fortalezas que cada colaborador, tiene, así como, también aprovechando la experiencia y conocimiento del personal con más antigüedad que otros en la institución.

Utilizar las herramientas motivacionales que sean adecuadas con el fin de generar mayor entusiasmo y empeño en las actividades a realizar cotidianamente en la institución, de la misma forma se debe hablar de la mejora de la productividad, mediante la eficacia y la eficiencia y sus resultados.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. C. (2013). *Nacimiento del ISSSTE*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de <http://www.isssteags.gob.mx/historia.html>
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos* (Sexta edición ed.). D.F., México: Mc Graw Hill.
- Balcells, J., & Romeral, J. (1997). *Automatas programables*. Barcelona, España: marcobo BOIXAREU. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=xfSjADge70C&pg=PA11&lpg=PA11&dq=control+en+una+manipulaci%C3%B3n+indirecta+de+las+magnitudes+de+un+sistema+llamado+planta+a+trav%C3%A9s+de+otro+sistema+llamado+sistema+de+control.&source=bl&ots=2zgXzOnbbu&sig=oe5Zh-vZ>
- Ballesteros, L. (2013). *Control interno*. Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de <https://ballesteroscontrolinterno.wordpress.com/2013/12/29/antecedentes/>
- Carrillo, A. (2016). *El ISSSTE: la salud y la seguridad de los trabajadores al servicio del estado*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/view/18503/16630>
- D'Angelo, S. B. (2009). *Población y muestra*. Obtenido de [http://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/POBLACI%C3%93N%20Y%20MUESTRA%20\(Lic%20D'Angelo\).pdf](http://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/POBLACI%C3%93N%20Y%20MUESTRA%20(Lic%20D'Angelo).pdf)
- Días, R. (2011). Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de electricidad de la zona Montemorelos- Linares Nuevo León. Nuevo León, México.
- Difementes.com. (1997). *Manual de funciones*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de <http://www.difementes.com/formatos/mfunciones.pdf>
- Educación. (2009). *Estudios transversales*. Obtenido de http://www.gfmer.ch/Educacion_medica_Es/Pdf/Estudios_Transversales.pdf
- Enríquez, A., & Sánchez, J. M. (2006). *La norma OHSAS 18001 utilidad y aplicación*

- práctica*. España: FUND. CONFEMETA.
- Explorando México. (2016). Obtenido de <http://www.explorandomexico.com.mx/state/22/Quintana-Roo/>
- Google maps. (2016). Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de <https://www.google.com.mx/maps/place/Casa+de+la+Cultura+Jur%C3%ADdica+Chetumal/@18.516268,-88.3105467,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8f5ba4a0bfb20f43:0x5f96dc961ff7868e!8m2!3d18.516268!4d-88.308358>
- Gutiérrez, E. (2004). Diagnóstico de las necesidades de capacitación de los barman de los hoteles de cinco estrellas de Toluca y Metepec. (U. A. México, Ed.) México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). D.F., México: McGraw-Hill.
- INEGI. (2015). *Encuesta Intercensal 2015*. Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/default.aspx?c=33725&s=est>
- INEGI. (2015). *Número de habitantes. Quintana roo*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/QRoo/Poblacion/>
- Mendoza, J., & Garza, J. B. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de negocios*. Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/6.1/A2.pdf
- Milenio Novedades. (2015). *La campaña nacional de vacunación*. Recuperado el 19 de noviembre de 2016, de <http://sipse.com/milenio/progreso-campana-de-vacunacion-2015-ninos-bebes-salud-138694.html>
- Moya, J. (2016). *Control-sistemas-variables*. Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de <https://thecontrolengineer-ep.wikispaces.com/Control-Sistemas-Variables>
- Müch, L., & García, J. G. (2012). *Fundamentos de administracion*. D.F., México: Trillas. Recuperado el 23 de noviembre de 2016, de <http://www.upg.mx/wp->

content/uploads/2015/10/LIBRO-8-Fundamentos-de-Administracion-Lourdes-M%C3%BCnch-Galindo.pdf

- Muñiz, L. (2013). *Cómo implantar y evaluar un sistema de Control de Gestión*. Profit Editorial.
- Ortis, J. E., Rendón, M. C., & Atehortúa, J. H. (2012). *Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de scores asociado a los procesos clave de su negocio*. Medellín, Colombia.
- Pérez, O. (13 de mayo de 2015). *PeopleNext*. Recuperado el 12 de diciembre de 2016, de <http://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-de-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>
- Pérez, T. (2000). *Sistemas de control*. Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de [http://www.el.bqto.unexpo.edu.ve/tperez/SC1/Transparencias%20\(Noviembre-2000\).pdf](http://www.el.bqto.unexpo.edu.ve/tperez/SC1/Transparencias%20(Noviembre-2000).pdf)
- Rivas, M. E. (2014). Ventajas y limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño, según el criterio de un grupo de gerentes de recursos humanos de empresas privadas que operan en Guatemala. (U. R. Landívar, Ed.) Guatemala.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración* (Tercera ed.). D.F., México: Pearson Educación.
- Rodríguez, R. (2006). *Evaluación de desempeño en 360°*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de <http://psicopediahoy.com/evaluacion-desempeno-360/>
- S.T.P.S. (2008). *La función de la capacitación en las empresas*. Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Colombia: Legis.
- SHCP. (2005). *Manual de percepción de los servidores públicos*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de http://www.shcp.gob.mx/lashcp/marcojuridico/marcojuridicoglobal/otros/350_aampspdeapf.pdf

- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. D.F., México: LIMUSA.
- Wayne, R., & Robert, M. N. (2005). *Administración de recursos humanos* (novena ed.). D.F., México: Pearson Educación.
- Wikipedia. (2015). *Chetumal*. Recuperado el 22 de mayo de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Chetumal>
- Yllescas, J. (2012). *Historia de la capacitación en México*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de <http://es.slideshare.net/yezkas-yeye/historia-de-la-capacitacin-en-mxico-13003747>

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
Fecha:	

* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere adecuada.

COMUNICACIÓN		
4	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	
3	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	
2	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
1	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	
LIDERAZGO		
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	
MOTIVACION		
4	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
3	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
2	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
CAPACITACION Y DESARROLLO		
4	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.	
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	
ACTITUD Y COLABORACION		
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	
SOLUCION DE PROBLEMAS		

4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
AMBIENTE DE TRABAJO		
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	
CAPACIDAD PERSONAL		
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
2	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.	
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	

Anexo B. Fotografías del trabajo realizado

