



**Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Ciencias Sociales  
Programa de Gerencia de Recursos Humanos**

**Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo  
Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre,  
Estado Sucre. Año 2011.**

**AUTORA: Br. ROCIO GARCIA A.**

**C.I.: 17.540.138**

**TUTORA: PROF. LORENA GAMBOA.**

**C.I.: 16.703.486**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para  
optar al Título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos.**

**CUMANA, MAYO DE 2011**



**Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal  
Administrativo Titular del Liceo Bolivariano "Pedro Arnal",  
del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011.**

APROBADO POR

Prof. María Gabriela Guzmán.

Jurado principal.

Prof. Yoyli Guzmán

Jurado principal.

Prof. Lorena Gamboa.

Tutora



ESTE TRABAJO FUE APROBADO EN LA CATEGORIA DE

CUMANA, MAYO DE 2011

## INDICE

|   |     |
|---|-----|
| DEDICATORIA.....  | i   |
| AGRADECIMIENTO.....   | ii  |
| INDICE DE CUADROS .....   | iii |
| RESUMEN .....   | vii |
| INTRODUCCIÓN.....   | 1   |
| CAPITULO I .....  | 5   |
| NATURALEZA DEL PROBLEMA.....                                    | 5   |
| 1.1. EL PROBLEMA.....   | 5   |
| 1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....                        | 11  |
| 1.2.1. Objetivo General .....                                   | 11  |
| 1.2.2. Objetivos Específicos .....                              | 12  |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN.....   | 12  |
| CAPITULO II .....   | 15  |
| MARCO TEÓRICO.....  | 15  |
| 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....                      | 15  |
| 2.2. BASES TEÓRICAS.....  | 18  |
| 2.2.1. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....               | 18  |
| 2.2.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ..             | 19  |
| 2.2.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....            | 20  |
| 2.2.4. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....            | 22  |
| 2.2.4.1. Beneficios para el Jefe.....                           | 22  |
| 2.2.4.2. Beneficios para el Subordinado .....                   | 23  |
| 2.2.4.3. Beneficios para la Organización .....                  | 23  |
| 2.2.5. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....               | 25  |
| 2.2.5.1. Políticas Referidas a la Motivación del Personal ..... | 25  |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.5.2. Políticas sobre la Naturaleza de los Procesos que se Cumplen sobre la Ejecución..... | 26 |
| 2.2.5.3. Políticas de Análisis y Seguimiento de las Evaluaciones .....                        | 26 |
| 2.2.6. TIEMPO DE APLICACIÓN DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....                    | 27 |
| 2.2.7. PASOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....                                      | 28 |
| 2.2.7.1. Definir el Trabajo.....  | 28 |
| 2.2.7.2. Evaluar el Desempeño.....  | 28 |
| 2.2.7.3. Presentar la Información al Empleado .....   | 29 |
| 2.2.8. OPCIONES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....   | 30 |
| 2.2.8.1. El Gerente (Supervisor Inmediato).....   | 30 |
| 2.2.8.2. El Empleado (Autoevaluación).....  | 30 |
| 2.2.8.3. El Órgano de Recursos Humanos .....  | 30 |
| 2.2.8.4. El Equipo de Trabajo (Compañeros).....   | 31 |
| 2.2.8.5. Comité de Evaluación.....  | 31 |
| 2.2.8.6. Evaluación 360º .....  | 31 |
| 2.2.8.7. Subordinado .....  | 32 |
| 2.2.8.8. Evaluación por Clientes .....  | 32 |
| 2.2.9. MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ....   | 34 |
| 2.2.9.1. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADO AL PASADO.....                          | 34 |
| 2.2.9.2. METODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADO AL FUTURO.....                          | 39 |
| 2.2.10. PROBLEMAS QUE PRESENTA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....                               | 43 |
| 2.2.10.1. Error por Indulgencia .....   | 43 |
| 2.2.10.2. Error o Efecto del Halo.....  | 44 |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.10.3. Error por Similitud .....   | 44 |
| 2.2.10.4. Motivación Baja del Evaluador.....  | 44 |
| 2.2.10.5. Tendencia Central.....  | 44 |
| 2.2.10.6. Teoría de la Atribución.....  | 45 |
| 2.2.10.7. Falta de Objetividad.....   | 45 |
| 2.2.10.8. Prejuicios de Comportamientos Recientes .....   | 46 |
| 2.2.10.9. Prejuicio Personal (Estereotipos).....  | 46 |
| 2.2.10.10. Manipulación de la Evaluación .....  | 47 |
| 2.2.10.11. Error de Severidad.....  | 47 |
| 2.2.10.12. Efecto de Contraste .....  | 48 |
| 2.2.10.13. Efecto de Contagio .....   | 48 |
| 2.2.11. ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN.....  | 49 |
| 2.2.12. RELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON<br>OTRAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS<br>HUMANOS ..... | 51 |
| 2.2.12.1. La Planeación de Recursos Humanos.....  | 52 |
| 2.2.12.2. Reclutamiento y Selección.....  | 52 |
| 2.2.12.3. Capacitación y Desarrollo .....   | 53 |
| 2.2.12.4. Programas de Compensación .....   | 53 |
| 2.2.12.5. Planeación y Desarrollo de Carrera.....   | 53 |
| 2.2.12.6. Relaciones Internas con los Empleados .....   | 53 |
| 2.3. BASES LEGALES.....   | 55 |
| 2.4. MARCO INSTITUCIONAL .....  | 68 |
| 2.4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....   | 68 |
| 2.4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INSTITUCIÓN .....   | 68 |
| 2.4.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN .....   | 68 |
| 2.4.4. MISIÓN.....  | 70 |
| 2.4.5. VISIÓN .....   | 70 |
| 2.4.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....   | 71 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....                               | 72  |
| CAPITULO III .....  | 77  |
| MARCO METODOLOGICO .....  | 77  |
| 3.1. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....                                | 77  |
| 3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....                                    | 77  |
| 3.3. POBLACIÓN.....   | 78  |
| 3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS                    |     |
| .....   | 78  |
| 3.4.1. Técnicas de Recolección de Datos .....                           | 78  |
| 3.4.2. Instrumento de Recolección de Datos.....                         | 79  |
| 3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....  | 80  |
| 3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....                             | 81  |
| CAPITULO IV .....   | 82  |
| PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....                         | 82  |
| 4.1 Datos Demográficos. ....  | 82  |
| 4.2. Aspectos relacionados con Políticas que Rigen el Proceso de        |     |
| Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del |     |
| Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”.....                                    | 86  |
| 4.3. Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal            |     |
| Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”.....         | 98  |
| 4.3.1. Objetivos de la aplicación de la Evaluación de Desempeño         |     |
| en el Instituto Educativo.....  | 98  |
| 4.3.2 Los Evaluadores encargados de aplicar el proceso de               |     |
| Evaluación de Desempeño. ....   | 102 |
| 4.3.3. Pasos que se siguen en la aplicación del proceso de              |     |
| Evaluación de Desempeño. ....   | 105 |
| 4.4.4 Métodos y Técnicas utilizados en la aplicación del proceso.       |     |
| .....   | 118 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.4.5. Beneficios que obtienen los trabajadores y la organización con la aplicación del proceso de Evaluación del Desempeño. .... | 121 |
| 4.4.6. Limitaciones que se hacen presente durante la aplicación del proceso. ....   | 124 |
| CONCLUSIONES.....   | 131 |
| RECOMENDACIONES .....   | 135 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....  | 138 |
| ANEXOS .....  | 142 |
| HOJA DE METADATOS.....  | 1   |

## DEDICATORIA

### A DIOS

*“Muy cerca de mi ocaso, yo te bendigo, Vida, porque nunca me diste ni esperanza fallida, ni trabajos injustos, ni pena inmerecida; porque veo al final de mi rudo camino que yo fui el arquitecto de mi propio destino”.*

Amado Nervo.

### A MIS PADRES

*“Enseñarás a volar, pero no volarán tu vuelo.  
Enseñarás a soñar, pero no soñarán tu sueño.  
Enseñarás a vivir, pero no vivirán tu vida.  
Sin embargo... en cada vuelo, en cada vida, en cada sueño,  
perdurará siempre la huella del camino enseñado”.*

Madre Teresa De Calcuta.

### A ADRIAN ALEJANDRO

*“Ríe de la noche del día, de la luna, ríete de las calles torcidas de la isla,  
ríete del torpe muchacho que te quiere, pero cuando yo abro los ojos y los  
cierro, cuando mis pasos van, cuando vuelven mis pasos, niégame el pan, el  
aire, la luz, la primavera, pero tu risa nunca me niegues”*

Pablo Neruda.



## **AGRADECIMIENTO**

### **A DIOS**

*“Hallé sin duda largas las noches de mis penas;  
más no me prometiste tan sólo noches buenas;  
y en cambio tuve algunas santamente serenas...”*

Amado Nervo.

### **A LOS FACILITADORES DE LA CARRERA Y MUY ESPECIALMENTE A LA PROFESORA LORENA GAMBOA**

*“Avance con confianza en la dirección de sus sueños  
Y esfuércese por vivir la vida que siempre ha imaginado,  
Y se encontrará con un éxito inesperado, en una cuantas horas”.*

Henry David Thoreau.

### **A MI COMPAÑERO**

*“Los hombres y las mujeres a veces descubren que es difícil encontrar a la  
pareja deseable. Puede ser cierto. Pero hay otro componente en la  
situación: no es suficiente encontrar a la persona adecuada, nosotros  
debemos ser la persona adecuada”.*

H Jackson Brown.

### **A MI FAMILIA**

*“La felicidad humana generalmente no se logra con grandes golpes de  
suerte, que pueden ocurrir pocas veces, sino con pequeñas cosas que  
ocurren todos los días”.*

Benjamín Franklin.

**...GRACIAS...**

## INDICE DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| Cuadro N°1 Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según las Edades que posee. Municipio Sucre, Estado Sucre, Año 2011.....  | 82 |
| Cuadro N°2. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular Del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según el Nivel de Instrucción que poseen. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.....  | 83 |
| Cuadro N°3. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular Del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según la Antigüedad que posee en la Institución. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.....   | 84 |
| Cuadro N°4. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular Del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según la Antigüedad que posee en el Cargo. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011. ....  | 85 |
| Cuadro N°5. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según la Aplicación del proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre,.....  | 86 |
| Estado Sucre. Año 2011.....  | 86 |
| Cuadro N°6. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según las Políticas Evaluación de Desempeño del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE). Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011.....            | 87 |
| Cuadro N°7. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la obtención o no de los Beneficios que brinda el regirse por Políticas de Evaluación de Desempeño del MPPE. Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011..... | 88 |

|  |     |
|--|-----|
| Cuadro N°8. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según el cumplimiento de las Políticas Emanadas del MPPE que Orientan el Proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011 ..... | 90  |
| Cuadro N°9. Distribución Absoluta y porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” sobre las Políticas de Evaluación de Desempeño que se cumplen en la institución. Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011. ....                              | 92  |
| Cuadro N°10. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según la Comunicación de los Pasos a seguir en la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011. ....                                   | 95  |
| Cuadro N°11. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la Periodicidad de la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011. ....  | 97  |
| Cuadro N°12. Distribución Absoluta y Porcentual, del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” sobre los Objetivos que persigue la Institución al Aplicar el Proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011. ....            | 99  |
| Cuadro N°13. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según los Encargados de Aplicar el Proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011. ....  | 103 |
| Cuadro N° 14. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la existencia de Descripciones de Cargos en la Institución. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011. ....  | 105 |

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro N° 15. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la Comparación del Desempeño Real con las Funciones Establecidas en la Descripción de Cargo para Ejecutar el proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011. .... | 108 |
| Cuadro N° 16. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según el conocimiento que posee sobre la Forma y los Aspectos que le serán Medidos en la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011. ....                                      | 109 |
| Cuadro N° 17. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la comunicación formal de los Resultados al final del Proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011. ....   | 111 |
| Cuadro N° 18. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la Responsabilidad de Comunicar los Resultados del Proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011. ....  | 113 |
| Cuadro N° 19. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la forma de Comunicar de los Resultados del Proceso de la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.....   | 114 |
| Cuadro N° 20. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según la Comunicación de Planes de Mejora durante la Retroalimentación del Proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011.....   | 116 |

|  |     |
|--|-----|
| Cuadro N° 21. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la Técnica Prevaliente en el Diseño del Instrumento de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.....   | 119 |
| Cuadro N° 22. Distribución Absoluta del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según los Beneficios que brindan los resultados de la implementación de la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011..... | 122 |
| Cuadro N° 23. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” sobre la Presencia de Limitaciones durante la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.....                  | 125 |
| Cuadro N° 24. Distribución Absoluta del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según las Limitaciones presentes durante la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.....                                 | 126 |
| Cuadro N° 25. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” sobre las Causas de las Limitaciones presentes durante la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.....      | 129 |



**Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Ciencias Sociales  
Programa de Gerencia de Recursos Humanos**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APLICADO AL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO TITULAR DEL LICEO BOLIVARIANO “PEDRO ARNAL”,  
DEL MUNICIPIO SUCRE, ESTADO SUCRE. AÑO 2011.**

**Autor: Br. Rocío García Acevedo.  
Tutora: Prof. Lorena Gamboa.  
Mayo 2011**

## **RESUMEN**

La Gerencia de Recursos Humanos también denominada Administración de Recursos Humanos (ARH), implica el desarrollo de diferentes tipos de procesos que conllevan al logro de los objetivos de la organización y garantizan la adecuada gestión del recurso humano. Uno de estos procesos es la Evaluación de Desempeño, la cual busca determinar el rendimiento del empleado en su cargo y en caso de detectar debilidades implementar planes de mejoramiento. Su importancia radica en que es uno de los procesos que más influencia tiene en la toma de decisiones para el personal, por tal razón debe ser aplicado respetando cada uno de sus pasos por personas capacitadas y técnicas previamente establecidas. La presente investigación se encuentra enmarcada en el Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, el mismo es una institución educativa de carácter público, ubicado en la ciudad de Cumaná. El propósito de la investigación fue Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular de dicha institución, por medio de un estudio descriptivo con diseño de campo, y una población que estuvo representada por 29 empleados, los cuales brindaron la información requerida a través de un cuestionario y con ayuda de una entrevista para recolectar los datos necesarios sobre la ejecución del proceso. Una vez estudiados los datos se determinó que existen una variedad de debilidades en el proceso que impiden la aplicación correcta del mismo.

Palabras Claves: Administración de Recursos Humanos, Evaluación de Desempeño, Recursos Humanos, Personal Administrativo Titular.

## INTRODUCCIÓN

La vida de las personas está llena de una infinidad de interacciones que ejecutan unas con otras. Los seres humanos por ser de naturaleza social e interactiva con sus semejantes y, debido a sus limitaciones individuales, deben cooperar unos con otros para el logro de sus beneficios, por lo que conforman así organizaciones que les permitan lograr los objetivos que de manera individual les sería muy difíciles de alcanzar. De allí, los diferentes conceptos que grandes autores han establecido sobre las organizaciones; las cuales constituyen un sistema de actividades conscientemente coordinadas integradas por dos o más personas.

En la actualidad cuanto mejor funcionen las organizaciones más fácil podrá afrontar la sociedad, los desafíos y oportunidades de un mundo en permanente cambio. Por lo tanto, es cada vez más importante el mejoramiento organizacional, para un buen desempeño estratégico. A medida que los desafíos van aumentando, las organizaciones han tenido que adaptarse a los mismos, y la gerencia de recursos humanos, también llamada administración de recursos humanos (ARH) como área responsable de la gestión del talento humano en las organizaciones, ha ido asumiendo dichos desafíos y adaptándose a los cambios que se han presentado, tomando en consideración que el recurso humano es el activo más importante con el que cuentan dichos entes.

Esta área (ARH) se encarga de ejecutar una serie de procesos, con el fin de cumplir eficazmente los objetivos de la organización y garantizar la adecuada gestión del recurso humano. Dichos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se influyen mutuamente. Uno de los

procesos con mayor influencia en las decisiones que debe tomar la administración de recursos humanos en cuanto al personal, es el denominado evaluación del desempeño, el cual permite conocer los puntos débiles y fuertes en las labores que desarrolla el personal. Para Villegas (1988:230) “consiste en un examen metódico del desempeño de la persona en el trabajo, para evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad”. Es decir, es un proceso imprescindible en la actividad administrativa, por medio del cual se pueden detectar las capacidades y debilidades en el desempeño laboral de los trabajadores, e implantarse planes adecuados para las necesidades que posean los mismos.

La evaluación del desempeño puede ser aplicada en cualquier organización, incluso en las del ámbito educativo, puesto que al igual que otras organizaciones, estas poseen un personal del cual se debe llevar un seguimiento de su rendimiento en el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo. En Venezuela dichas organizaciones actualmente son dirigidas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), hasta el nivel diversificado, que se encarga de elaborar un conjunto de planes, programas, proyectos, políticas y procesos, que ayuden a perfeccionar la calidad del desempeño laboral de los trabajadores de la educación, y que de igual manera garantice un servicio educativo óptimo a toda la población venezolana.

Debido a que toda institución educativa cuenta con un proceso de Evaluación de Desempeño, la presente investigación se enmarcó en el Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, que es una institución educativa de carácter público, cuyo objetivo es brindar educación integral a la población estudiantil del municipio Sucre del estado Sucre, y se encuentra ubicada en la avenida



Universidad de la ciudad de Cumaná, en el sector del elevado Antonio José de Sucre. Esta investigación analiza el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano "Pedro Arnal" del municipio Sucre estado Sucre. Año 2011, con el propósito de examinar si dicho proceso presenta debilidades que pudieran afectar las decisiones tomadas tanto por la administración de dicha institución, como posteriormente por el ministerio que lo rige. De igual forma, se recomiendan acciones para el mejoramiento laboral, lo que beneficia a los trabajadores, y en consecuencia a la institución educativa y a la comunidad en general.

La investigación fue de tipo descriptivo con diseño de campo, pues se recolectó la información directamente del contexto en estudio, y la población estuvo conformada por 29 trabajadores administrativos titulares, los cuales representaron de igual manera la muestra que se manejó. A continuación se presenta la estructura de la investigación:

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema a investigar, el objetivo general y los objetivos específicos, y finalmente la Justificación de la misma. El segundo capítulo contiene el Marco Teórico, que sirvió de referencia al presente estudio, y comprende los antecedentes que se relacionan con el tema en cuestión, las bases teóricas que permiten ubicar el objeto de investigación en un ámbito de estudio referencial y las bases legales. De igual manera se presenta el marco institucional que identifica y da a conocer los aspectos básicos de la institución en la cual se llevó a cabo la investigación, así como una definición de los términos básicos que enmarcan el estudio.

Posteriormente se presenta el Capítulo III en el cual se especifica el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra del estudio, las

técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las fuentes de información utilizadas para la investigación. Para concluir el capítulo se describieron las operaciones a las que fueron sometidos los resultados que se obtuvieron, a través del procesamiento de datos.

Finalmente se presenta el Capítulo IV, el cual contiene la representación en cuadros estadísticos de los resultados obtenidos durante la investigación, a través de un instrumento de recolección de información. Asimismo se muestra el análisis detallado de cada uno de los cuadros. Por otra parte se exponen las conclusiones a las que se pudo llegar, y posteriormente recomendaciones que puede tomar en cuenta la institución para mejorar el proceso de evaluación de desempeño.

# **CAPITULO I**

## **NATURALEZA DEL PROBLEMA**

### **1.1. EL PROBLEMA**

Las organizaciones nacen con el fin de lograr diversos objetivos que de manera individual para las personas no podrían ser alcanzados, sean éstas de carácter público o privado. Al respecto, Chiavenato (2002:7) menciona que una organización:

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo en común.

De esto se deduce que, una organización es un medio por el cual dos o más personas de forma consciente y voluntaria realizan acciones recíprocas para lograr un fin preestablecido, lo cual llevan a cabo a través de la comunicación, y trae como consecuencia la permanencia y desarrollo de la misma. Estas personas en retribución a su labor deben recibir de la organización beneficios, así como herramientas que le faciliten su trabajo y que incrementen su eficiencia laboral, por lo que las organizaciones cuentan con un área de recursos humanos que debe contribuir al desarrollo del personal en todos sus niveles, con el objetivo de maximizar la eficiencia, además de lograr la estimulación de potenciales y destrezas de los trabajadores optimizando su desempeño, y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

Por lo antes dicho, las empresas deben contar con un área que se

encargue exclusivamente de administrar el recurso humano dentro de ellas, y la administración de recursos humanos (ARH) asume esta área en las organizaciones, la misma desarrolla cinco subsistemas que comprenden: Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo, Mantenimiento y Monitoreo de Personas. De ellos se derivan una serie de procesos vitales para toda organización: el Reclutamiento, la Selección, el Diseño de Cargos, la Capacitación, la Evaluación de Desempeño, entre otros. Estos son algunos de los procesos que vienen a constituir herramientas útiles para la toma de decisiones y ampliar las capacidades de trabajo de cada organización, y son necesarios para el buen funcionamiento de las mismas. En otras palabras, la administración de recursos humanos se encarga de obtener personas, prepararlas, estimularlas y conservarlas dentro de la organización.

Al respecto, Rodríguez (2007:7) alude que la administración de recursos humanos:

Consiste en la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal.

De esto se infiere que la ARH tiene como función principal dirigir todos aquellos procesos relacionados con el recurso humano que se llevan a cabo dentro de una organización, encargándose de su planificación, organización, dirección y control, sirviendo así de guía para aumentar las capacidades y habilidades humanas requeridas por la misma.

De los procesos anteriormente nombrados la evaluación de

desempeño constituye uno de los más necesarios en toda organización en el campo de la ARH, ya que complementa a otros, pues por este medio se puede verificar, evaluar y direccionar si procesos como, la selección, capacitación o diseño de cargos, entre otros, han sido adecuados y, en caso de ser necesario, tomar las medidas respectivas para mejorarlos.

Al respecto, Chiavenato (2002:198) señala que la evaluación de desempeño, *“es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”*. De esto se puede observar que el desempeño de cada persona se mide de acuerdo con las aptitudes que ésta posea según las tareas que lleve a cabo en el cargo, por medio de las cuales se obtiene información sobre la actuación laboral del trabajador.

A través de la Evaluación de Desempeño de los trabajadores se valora el conjunto de actitudes, aptitudes, rendimiento y comportamiento laboral en el desempeño de su cargo y el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad. Dicho proceso es destinado a determinar como se están desempeñando los trabajadores en sus cargos y comunicar a los empleados planes de mejora, para los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Como se mencionó anteriormente la evaluación de desempeño necesita de otros procesos para llevarse a cabo adecuadamente, al igual que es el complemento de muchos de ellos, es decir, para poder evaluar es necesario tener una base de los demás procesos que se llevan a cabo en la AHR, por lo tanto se requiere previamente que se haya ejecutado el reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los empleados, y a su

vez se debe tener en cuenta que el resultado de esta evaluación tendrá consecuencias en procesos como: la capacitación, la planificación de carrera, administración salarial, la descripción de cargos e igualmente el reclutamiento y selección, aunque estos últimos deben ser aplicados previos a la evaluación.

Todos los procesos antes mencionados incluyendo la evaluación de desempeño pueden ser puestos en marcha en las instituciones educativas, con el fin de buscar mejorar la calidad de la enseñanza del personal docente y el desempeño del personal administrativo y obrero. Dichas instituciones deben seguir lineamientos específicos que les permitan medir el desempeño laboral de los trabajadores, y proporcionarles la retroalimentación adecuada, en cuanto a las tareas que ejecutan y los resultados que deben alcanzar, para lograr los objetivos de manera eficiente. Es así como la Evaluación de Desempeño es un mecanismo potencial para el crecimiento de las instituciones educativas.

En el caso de Venezuela, las instituciones educativas, hasta el nivel diversificado, como organizaciones están dirigidas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), el cual maneja un conjunto de planes, políticas, programas, proyectos y procesos estructurados e integrados entre sí, que orientados de acuerdo con las etapas de desarrollo humano, persiguen garantizar el carácter social de la educación a toda la población venezolana. Cabe considerar que dichas instituciones están sujetas a cambios e innovaciones tanto en los aspectos administrativos-gerenciales como en el proceso educativo como tal.

Uno de los procesos que maneja el MPPE en las organizaciones educativas del país, es la Evaluación de Desempeño, la cual se rige por lo

expresado en la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). A partir de este proceso la Oficina de Administración de Recursos Humanos del MPPE puede proponer planes de capacitación, desarrollo e incentivos en base a los resultados de la evaluación, tomando en consideración que la medición es el elemento central del sistema de evaluación del recurso humano que se encarga de la gestión en los centros educativos y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

En función de lo antes planteado, cabe mencionar que dentro del sistema educativo Venezolano se encuentra, el Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, institución educativa de carácter público, cuyo objetivo es brindar educación integral en el nivel básico y diversificado a la población estudiantil del municipio Sucre del estado Sucre (Cumaná), en el mismo se le realiza al personal empleado administrativo titular, un proceso de evaluación de desempeño, siguiendo los lineamientos del MPPE.

Dicho Liceo cuenta con un total de 29 trabajadores administrativos titulares, y a través de un sondeo informal, realizado entre ellos, se pudo conocer que el proceso de evaluación de desempeño en la institución, se realiza por medio de un formato estructurado el cual es enviado a todas las instituciones educativas del país, con las características y el perfil de cada función o cargo y su respectivo instructivo.

Igualmente y tomando en cuenta el sondeo aplicado, se conoció que el formato y su respectivo instructivo no presentan variación de una institución a otra, estos podrían excluir algunas de las características específicas de las habilidades que posee el personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” en sus funciones particulares, las cuales deben tomarse en cuenta al momento de realizar el proceso de evaluación.

Por otra parte, el sondeo demostró que el proceso de evaluación de desempeño carece de una adecuada ejecución, pues el mismo genera inconformidad en cierta parte del personal referido.

Luego de los resultados obtenidos del proceso de Evaluación de Desempeño, el trabajador que revele fallas, deficiencia y desviaciones en sus labores, sin la necesaria capacitación puede llegar a afectar el desarrollo productivo de la organización. Así como también aquel personal que obtenga un alto nivel de rendimiento sin la adecuada comunicación que le permita conocer cuál es la opinión que tiene su superior, sobre su desempeño en el cargo, puede conllevar al decaimiento en sus labores al no sentirse parte importante de la empresa ni tomado en cuenta por esta y, en tal caso, perturbar los objetivos de la organización.

Por lo antes mencionado, en la presente investigación se analizó el proceso de evaluación de desempeño, tal como se lleva a cabo en la institución educativa, para que el investigador se formara una visión del mismo y ofrecer las recomendaciones necesarias para mejorar la aplicación del proceso. Debido a esto, surgió la necesidad de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” del municipio Sucre del estado Sucre. Año 2011?.

¿Cuáles son las políticas que rigen el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”?.



¿Cuáles son los objetivos de la aplicación de la evaluación de desempeño en la institución educativa?.

¿Quién o quiénes son los evaluadores encargados de aplicar el proceso de evaluación de desempeño al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”?.

¿Cuáles son los pasos que se sigue en la aplicación del proceso de evaluación de desempeño al personal administrativo titular de la institución?.

¿Cuáles son los métodos y técnicas utilizados por la aplicación del proceso en el Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”?.

¿Qué beneficios obtienen los trabajadores y la organización con la aplicación del proceso al personal administrativo titular de la institución?.

¿Cuáles son las limitaciones que se hacen presentes al momento de la aplicación del proceso al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”?.

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Objetivo General**

Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” del Municipio Sucre, Estado Sucre, Año 2011.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar las políticas que rigen el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”.
- Determinar los objetivos de la aplicación de la evaluación de desempeño en el instituto educativo.
- Identificar los encargados de aplicar el proceso de evaluación de desempeño al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”.
- Describir los pasos que se siguen en la aplicación del proceso de evaluación de desempeño al personal administrativo titular de la institución.
- Identificar los métodos y técnicas utilizados por la aplicación del proceso de evaluación de desempeño en el Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”.
- Determinar los beneficios obtienen los trabajadores y la organización con la aplicación del proceso al personal administrativo titular de la institución.
- Establecer las limitaciones que se hacen presente al momento de la aplicación del proceso al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

El proceso de evaluación de desempeño consiste en una apreciación y estimación de las actividades personalizadas que ejecutan cada uno de los empleados que forman parte del personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”.

El personal evaluado en la institución educativa se vería beneficiado ya que al ponerse en práctica la evaluación de desempeño se podrían identificar aciertos y deficiencias, fortalezas, debilidades, diagnosticar problemas y recomendar las acciones para el mejoramiento laboral de los mismos, contribuyendo así a una mayor eficacia en el desempeño de sus funciones.

Los resultados obtenidos de la investigación propuesta en el Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” pudieran motivar a los analistas de la oficina de administración de recursos humanos del MPPE para tomar en consideración los criterios particulares de cada institución educativa en la elaboración de los formularios de evaluación de desempeño de personal administrativo titular que labora en ellos, de forma tal que dicho proceso se ajuste o adapte a la realidad particular de cada institución educativa.

Por otra parte, a través del adecuado uso de los resultados de la investigación sobre el proceso de evaluación de desempeño, el centro escolar tendrá la oportunidad de brindar una labor más idónea que iría en beneficio de la mejor imagen para la institución, debido a que contará con un personal administrativo con mayor capacidad sobre la labor que ejecutan, lo que ampliará la calidad del servicio prestado a la comunidad que se nutre de dichos servicios. Igualmente la institución educativa podrá identificar a los empleados que necesiten capacitación en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que posean condiciones de promociones o transferencias.

Por su parte el estudiante perteneciente a la institución antes mencionada, por medio del adecuado uso que se le dé a los resultados de la investigación, contará con un personal administrativo capacitado y orientado,

para ofrecer una atención integral con calidad y calidez humana en la amplia gama de funciones que realiza, y que facilitan la labor administrativa del ámbito educativo.

Asimismo, esta investigación beneficiará al investigador ya que le permite la puesta en práctica de conocimientos teóricos referidos a la Administración de Recursos Humanos en una empresa u organización, que fueron adquiridos en el transcurso de su carrera.

De igual forma la presente investigación favorece a la sociedad, ya que la educación es el medio más importante para la construcción del país; y al poseer una institución educativa que lleve a cabo de la manera más idónea, todas las actividades relacionadas al personal administrativo titular del Liceo, le brinda la oportunidad a la comunidad de contar con un servicio eficiente y de calidad.

Finalmente para la Universidad de Oriente (UDO), el presente trabajo servirá como antecedente de referencia para investigaciones futuras que versen sobre el mismo tema.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Arias (2005:106) los antecedentes de la investigación “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplos para las futuras investigaciones”, es decir, se refieren a los estudios previos que guardan relación con el objeto de investigación. A continuación se presentan algunos trabajos de investigación que fundamentan y sustentan el presente estudio.

Rojas y Belisario (2002) en su trabajo de investigación denominado Proceso de Evaluación de Desempeño Utilizado por el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) Cumaná Estado Sucre, año (2002), en el cual se estableció como objetivo general, Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Utilizado por el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), concluyeron que el personal encargado de las evaluaciones del desempeño son los supervisores, porque éstos además de tener informaciones y datos relacionados con la actuación de sus supervisados poseen una preparación académica que los catalogan como un personal capacitado para aplicar tales evaluaciones. Así mismo, los autores de este trabajo detectaron que los supervisados desconocen la denominación del método de evaluación del desempeño que la institución utiliza, y de igual manera no conocen algunos factores de evaluación utilizados por el organismo para evaluar en forma específica los elementos que se relacionan con el puesto de trabajo.

De igual forma, Mejías y Rodríguez (2004) desarrollaron un trabajo de

investigación que lleva por nombre Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Profesional que Labora en el Ambulatorio “Dr. Juan Otaola Rogliani Carúpano Estado Sucre (Marzo 2002), formulando como objetivo principal Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Profesional que Labora en el Ambulatorio “Dr. Juan Otaola Rogliani, en dicha investigación se hace mención a que el personal profesional de la institución posee conocimiento sobre lo que es la evaluación de desempeño, es decir, saben que este proceso es importante para corregir y mejorar el desempeño laboral y por ende ayuda a elevar los niveles de productividad en la institución, el proceso es coordinado y supervisado por el Departamento de Recursos Humanos y es aplicado por los jefes y/o supervisores inmediatos, puesto que ellos son ,los que mantienen contacto directo con los empleados.

Asimismo, destacaron que los resultados obtenidos con la aplicación del proceso no tienen ninguna trascendencia administrativa, pues los empleados no reciben beneficios, es decir, ascensos, bonos, planes de desarrollo, aumentos de sueldo, reconocimientos, entre otros.

A su vez Ortiz (2005), en su trabajo de investigación llamado *Evaluación de Desempeño Aplicado a los Trabajadores del Ministerio de Infraestructura (MINFRA), Región Sucre - Cumaná (2005)*, el cual tuvo como objetivo central *Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado a los Trabajadores del Ministerio de Infraestructura (MINFRA)*, en dicha investigación se concluyó que, todos los trabajadores de la institución son evaluados dos veces al año, cada seis meses, y que la Evaluación de Desempeño no es una actividad espontánea de la institución regional, sino que se rige por lineamientos de nivel central, específicamente por la Oficina Central de Personal del Ministerio de Infraestructura.

De igual manera se concluyó también que la institución le da a conocer el manual de Evaluación de Desempeño solamente a los empleados supervisores y excluyen a los obreros y a los empleados operativos; El encargado de aplicar la Evaluación de Desempeño es el supervisor inmediato, ya que es quien conoce las actividades de sus supervisados.

Por otra parte, Velásquez (2008), en su trabajo de investigación titulado, *Importancia de la Evaluación de Desempeño de los Trabajadores del Centro de Servicio Movistar de la Ciudad de Cumaná Estado Sucre, Año 2008*, mantuvieron como objetivo general *Estudiar la Importancia de la Evaluación de Desempeño de los Trabajadores del Centro de Servicio Movistar*, en esta investigación se hizo referencia a que la Evaluación del Desempeño es el proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización. Concluyeron también que el proceso se conoce de forma independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

Asimismo señalaron que el proceso presenta ciertas fallas debido a que no se cumple a cabalidad con los parámetros establecidos, y los procedimientos a seguir no se ejecutan de acuerdo al Manual de Políticas y Procedimientos de Evaluación de Desempeño con que cuenta la organización.

De todo lo señalado por los investigadores antes citados se puede

comprobar la coincidencia que presentan dichos antecedentes, en relación al poco conocimiento que tienen las empresas sobre la importancia de aplicar un adecuado proceso de Evaluación de Desempeño, tomando en cuenta que este se lleva a cabo en diferentes organizaciones, y cuando se diseña, el mismo debe contribuir a mejorar la planeación, coordinación y desarrollo del recurso humano de la empresa, así como proporcionar beneficios a corto, mediano y largo plazo.

De igual forma se puede observar en los antecedentes antes citados, que gran parte de las organizaciones, en donde se realiza el proceso de Evaluación de Desempeño, es coordinado por la oficina de recursos humanos, y el proceso es llevado a cabo por medio de los supervisores inmediatos, puesto que estos son los que conocen de la actuación de sus subordinados, es decir, poseen conocimiento de las fortalezas y debilidades con que cuentan sus empleados, por tal motivo tienen capacidad para ejecutar el proceso.

Por tal motivo, toda institución necesita mejorar y estar al día en lo relacionado al proceso de Evaluación de Desempeño, aplicándolo mediante pautas que aseguren y den certeza de contar con un proceso adecuado que le brinde beneficios tanto a los empleados como a la organización.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Hoy en día la evaluación de desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su



potencial de desarrollo. Según Werther Y Davis (2000:96), *“La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”*.

Por otra parte Chiavenato (2002:198) señala que, *“La Evaluación de Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”*.

De esto se puede inferir que la Evaluación de Desempeño es un procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo, y es fundamental para determinar el comportamiento de las personas en los mismos. Este procedimiento de supervisión está destinado, a mejorar la actuación del empleado en el trabajo, valorando la actividad productiva, y estableciendo los medios y programas necesarios para lograr obtener las operaciones más efectivas y eficaces, mejorando la calidad del trabajo en las organizaciones.

### 2.2.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados, según Chiavenato (2002:199) son las siguientes:

Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.

Permite comunicar a los empleados como marchan en el

trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

Posibilitan que los empleados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

Por lo antes mencionado se debe resaltar, que una de las más importantes razones por las cuales se debe llevar a cabo un adecuado proceso de evaluación de desempeño es que por medio de éste se le da a conocer a cada individuo evaluado cómo marcha en sus labores, lo que opina su supervisor de su trabajo, el cual puede aprovechar la ocasión para brindar las recomendaciones que considere necesarias para aumentar el desempeño de sus subordinados. De igual forma le permite a la organización tener en cuenta cómo se desempeñan sus trabajadores en las actividades de sus cargos.

La evaluación de desempeño es necesaria debido a que de utilizar adecuadamente los resultados del proceso, los trabajadores pueden sentirse parte importante de la organización, ya que son tomados en cuenta para todas aquellas decisiones de personal, que se deben tomar en la organización, ayudando dicho proceso al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### 2.2.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño, como se ha mencionado es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, y trata de lograr diversos objetivos intermedios. Rodríguez (2007:362) hace mención a que los objetivos más importantes del proceso de Evaluación de Desempeño son:

- Mejoramiento del Desempeño. La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Ajustes de Compensaciones. Las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.
- Decisiones de Colocación. Los ascensos transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo. Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.
- Planeación y Desarrollo de Carreras. La retroalimentación sobre el desempeño guía las acciones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- Deficiencias en el Proceso de Coberturas de Puestos. Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes para el departamento de personal.
- Inexactitudes de la Información. Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.
- Errores de Diseños de Puestos. Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a detectar esos errores.
- Igualdad de Oportunidades de Empleo. Las evaluaciones precisas que mide el desempeño relacionado con los puestos para asegurar

que las decisiones internas sean adecuadas.

- Desafíos Externos. A veces, influencias externas afectan el desempeño, hay que descubrirlas para que el departamento de personal proporcione ayuda.

En base a lo que se expresa con anterioridad se puede afirmar que, por medio de las evaluaciones exactas del desempeño los trabajadores conocen cuáles son sus debilidades, y para la administración de recursos humanos las evaluaciones permiten que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo, la planeación de carrera, entre otros procesos, sean más eficaces. De igual forma el departamento de recursos humanos obtiene información sobre la ejecución de dichos procesos, lo que implica la utilidad de las evaluaciones para controlar la calidad de desempeño de los empleados y el cumplimiento de los procesos de la Administración de Recursos humanos (ARH).

#### 2.2.4. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En general cuando un proceso de evaluación de desempeño está adecuadamente planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Chiavenato (1994:365-366) hace referencia a que, *“los principales beneficiarios en un proceso de Evaluación de desempeño son el individuo, el gerente y la organización”*. A continuación se mencionan beneficios señalados por el referido autor:

##### 2.2.4.1. Beneficios para el Jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, en base a las variables y los factores de evaluación

y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación de desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

#### 2.2.4.2. Beneficios para el Subordinado

- Conocer las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa y sus empleados
- Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones y medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

#### 2.2.4.3. Beneficios para la Organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización y perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para

ascenderlos o transferirlos.

- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Según lo mencionado por el autor antes señalado, se evidencia que dicho proceso le permite a todos los que se involucran en él, obtener beneficios que le permitan desarrollar de una mejor manera sus actividades en la organización. Es decir, para el trabajador, este proceso le permite conocer cómo es su rendimiento y los cambios que necesita realizar de acuerdo con su comportamiento y desempeño, así como tener en consideración las expectativas de su jefe en relación a su desempeño y las medidas que su superior pueda llegar a tomar para mejorar su desempeño.

De igual manera, Chiavenato (1994) señala que a su vez el Jefe también obtiene beneficios pues se le otorga la oportunidad de tener una base para una mejor evaluación del desempeño y el comportamiento de los empleados, mediante un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello, este proceso le ayuda a alcanzar una mejor comunicación con los trabajadores haciéndoles ver la mecánica del proceso como un sistema objetivo y capaz. Igualmente la empresa obtendrá beneficios del proceso, ya que se podrá evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, fortaleciendo su política de Recursos Humanos al ofrecer oportunidades de crecimiento, desarrollo personal progreso y mejoras de las relaciones humanas en el trabajo, para ello se debe señalar con claridad a los trabajadores sus obligaciones y lo que se espera de ellos.

## 2.2.5. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Las políticas, expone Balderas (1995:59) *“sirven para guiar las acciones, orientar los programas, comunicar las decisiones de nivel estratégico, interpretar los objetivos organizacionales y conocer las líneas generales a las que deberá orientarse el funcionamiento de la organización”*. Es decir, que por medio de las políticas se pueden establecer en una organización lineamientos y parámetros que orienten los procesos y permitan dirigir las acciones no sólo de los empleados, sino también de todas las personas que mantienen contacto con la misma (clientes, proveedores, entre otros). Las políticas sirven de guía para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, sin olvidar los objetivos de la organización.

La evaluación del desempeño es un proceso que forma parte de las operaciones que se ejecutan en una organización, por lo que las políticas referidas al mismo constituyen una herramienta indispensable para su correcta aplicación. Es por ello que Villegas (1988:245) hace mención a que, *“las políticas y los objetivos referidos al proceso de evaluación es otro requisito de gran importancia que no se debe pasar por alto”*, y en relación a esto el autor considera las siguientes políticas:

### 2.2.5.1. Políticas Referidas a la Motivación del Personal

Para lo cual se deben realizar reuniones convenientemente organizadas, con los gerentes y el personal supervisor, con miras a hacer de su conocimiento las características e importancia del programa, especialmente para evitar injusticias en la administración del personal y para favorecer un clima organizacional armonioso y

orientado a la productividad y a la eficiencia. Además deberá resaltarse la importancia de mantener y desarrollar el factor humano a través de las técnicas de evaluación en forma objetiva.

#### 2.2.5.2. Políticas sobre la Naturaleza de los Procesos que se Cumplen sobre la Ejecución

Las cuales permiten explicar que las modificaciones de sueldos se basarán en el desempeño, pero no necesariamente se modificaran los sueldos al aplicar la evaluación. Igualmente se deberán explicar las acciones a tomar cuando se trata de ascensos o transferencias del personal. Se deberá expresar el alcance del programa de evaluación en cuanto se refiere al tipo de personal al cual se aplicará, los mecanismos de aprobación de las evaluaciones realizadas, el registro y mantenimiento de las evaluaciones, y las estrategias de desarrollo y entrenamiento que se pondrán en ejecución como resultado del programa.

#### 2.2.5.3. Políticas de Análisis y Seguimiento de las Evaluaciones

Las cuales expresarán el lapso comprendido para la práctica de las evaluaciones, así como las fechas más convenientes. Se informará sobre la forma que se procederá en la práctica de las evaluaciones, expresando que los empleados serán evaluados por sus supervisores inmediatos, tal como se presentan en el organigrama de la empresa.

Las políticas referidas a la evaluación del desempeño, sirven de guía para ejecutar de manera adecuada el proceso mencionado, y como expresa el autor se pueden considerar tres grupos de las mismas, una de ellas es la referida a la motivación del personal, la cual sugiere realizar reuniones que



permitan conocer tanto por parte del gerente como del supervisor, el valor del proceso, prevaleciendo en todo momento la importancia de motivar al recurso humano por medio de técnicas que permitan aplicar eficazmente la evaluación.

Asimismo, se hace mención a la naturaleza de los procesos que se cumplen sobre la ejecución, éstas explican las acciones referidas a modificaciones de los sueldos, transferencias y ascensos. De igual forma expresa que las evaluaciones deben mencionar el personal al que van dirigidas, así como planes de mejora y de capacitación que puedan desarrollarse luego de culminada la medición. Las políticas de análisis y seguimiento de la evaluación, permiten comprender el tiempo en que será realizada la evaluación y cómo se procederá para efectuarla, entre otros aspectos.

#### 2.2.6. TIEMPO DE APLICACIÓN DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La fijación de la periodicidad de la evaluación, es un aspecto sobre el cual hay distintas posiciones, debido a que pueden realizarse evaluaciones muy frecuentes o por períodos muy lejanos, en este aspecto, Rodríguez (2007:389) hace referencia a que:

La Evaluación de Desempeño debe hacerse con la frecuencia que se requiera para hacer saber al empleado qué tipo de trabajo está haciendo y, si el desempeño no es satisfactorio, las medidas que el evaluador aconseja pertinentes para mejorarlo. Para muchas organizaciones los objetivos de la evaluación de desempeño no pueden lograrse por medio de una evaluación anual. Por lo tanto, es recomendable que se evalúe a la mayoría del personal tres o cuatro veces al año.

Actualmente algunas empresas acostumbran efectuar la evaluación de desempeño formal una vez al año, pero según lo expresado anteriormente, una evaluación anual podría perder efectividad pues de esta forma el empleado desconoce si su desempeño es satisfactorio o no, y qué pautas le gustaría implementar a su superior para corregir las posibles fallas en un periodo de tiempo más largo. El proceso de evaluación de desempeño proporciona también conocimientos sobre la eficacia de las funciones de la administración de recursos humanos, por lo tanto, ésta debe llevar un seguimiento sobre la actuación de los trabajadores, y esto podría ser mucho más fácil de sobrellevar si el proceso es aplicado con mayor continuidad en la organización.

#### 2.2.7. PASOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Como se ha estado mencionando, la evaluación del desempeño es un proceso que se realiza mediante una serie de pasos los cuales deben ejecutarse acertadamente para el logro eficaz del mismo. Dessler (2001:322) propone los siguientes tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar la información al empleado.

##### 2.2.7.1. Definir el Trabajo

Es cerciorarse de que el jefe y el subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de este y las normas de trabajo.

##### 2.2.7.2. Evaluar el Desempeño

Significa comparar el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas; lo anterior suele implicar alguna especie de forma para calificar.

### 2.2.7.3. Presentar la Información al Empleado

La evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado, y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

Según el autor, para llevar a cabo de manera adecuada el proceso de evaluación del desempeño, deben principalmente tener conocimiento tanto el evaluador como los subordinados de las obligaciones y normas de trabajo, pues una vez que la empresa las establece se comprenden también los objetivos que se quieren lograr, y al momento de realizar la evaluación tanto los evaluadores como sus evaluados entienden sus expectativas en el cumplimiento de sus tareas, y de esta manera es mucho más fácil alcanzar dichos objetivos.

Posteriormente, se procede a evaluar formalmente al subordinado y se conoce el rendimiento laboral del trabajador comparando el desempeño real con normas establecidas, que permitan realizar la revisión adecuada para la evaluación. Una vez concluidas estas fases, el paso final es realizar un análisis de los resultados en conjunto con el empleado evaluado, a través de una retroalimentación, que consiste en darle a conocer la perspectiva que tiene el jefe y la organización sobre las actividades que desarrolla en la empresa, de esta manera el subordinado tiene la posibilidad de conocer sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro. Se deberá tener en cuenta planes de mejoramiento profesional que permitan al empleado corregir las fallas que posea en su actuación laboral.

## 2.2.8. OPCIONES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Las opciones de evaluación se refieren a los diferentes tipos de actores y modalidades de evaluación que pueden ser llevados a cabo en una organización. Chiavenato (1994:357-362) presenta las siguientes opciones:

### 2.2.8.1. El Gerente (Supervisor Inmediato)

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

### 2.2.8.2. El Empleado (Autoevaluación)

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realicen su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona evalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

### 2.2.8.3. El Órgano de Recursos Humanos

Es una alternativa corriente en las organizaciones más conservadoras, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación de desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal.

#### 2.2.8.4. El Equipo de Trabajo (Compañeros)

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño particular de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

#### 2.2.8.5. Comité de Evaluación

En algunas organizaciones la evaluación de desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (presidente o representante de la organización, director del órgano de gestión del personal y el especialista en evaluación de desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

#### 2.2.8.6. Evaluación 360°

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño de modo que ésta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

Por su parte Mondy y Noe (2005:258,260) exponen que otras opciones para realizar la evaluación son por medio del subordinado y de la evaluación por clientes. Las mismas se explican a continuación:

#### 2.2.8.7. Subordinado

Algunas empresas han concluido que la evaluación de los gerentes por los subordinados es tanto flexible como necesaria. Argumentan que los subordinados están en una excelente posición para ver la eficacia de sus superiores. Los defensores de este enfoque creen que los supervisores se volverán especialmente conscientes de las necesidades del grupo de trabajo y realizarán una mejor labor de dirección.

#### 2.2.8.8. Evaluación por Clientes

El comportamiento de los clientes determina el grado de éxito de una empresa. Por lo tanto, algunas organizaciones creen que es importante obtener información sobre el desempeño de esta fuente decisiva. Las organizaciones usan este enfoque porque muestra un compromiso con el cliente, promueve la responsabilidad de los empleados y fomenta el cambio.

La responsabilidad de evaluar, medir, verificar y realizar un seguimiento del desempeño del empleado en sus respectivos cargos se le atribuye a diferentes órganos de la empresa, de acuerdo con las políticas de Recursos Humanos establecidas en la misma, es por ello que se le conocen diferentes formas u opciones al proceso de Evaluación de Desempeño, entre éstas está, el Gerente o Supervisor Inmediato, el cual conoce de

primera mano el desempeño de sus subordinados, debe ser responsable y lo más objetivo posible, siguiendo las pautas establecidas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, si el individuo tiene conocimiento sobre sus metas y de cómo se efectúa la evaluación, está en capacidad de examinar su propio desempeño por medio de la Autoevaluación y reconocer en cuales actividades necesita mejorar.

De igual forma existen empresas que aplican el proceso de evaluación a través de los equipos de trabajo o los subordinados, estas opciones permiten que dicho proceso sea realizado por un grupo de personas, que están en una adecuada posición para reconocer la eficacia del trabajo y ayudar a que los evaluados realicen una mejor labor. Por otra parte el órgano de recursos humanos, es utilizado en algunos casos pues se hace responsable de la evaluación de todos los miembros de la empresa, mientras que con los comités se debe nombrar a un grupo de personas específicamente para tal fin que realice en colectivo dicha evaluación.

Del mismo modo, es importante tomar en cuenta las opiniones de los clientes, pues por medio de ellos se puede conocer el grado de éxito que posee una empresa, por tal motivo es una buena opción de evaluación para los cargos que poseen relación con los mismos. Cabe mencionar que actualmente se puede tener una apreciación del desempeño a través de la evaluación 360°, la cual es una nueva opción que se basa en evaluar al empleado con ayuda de las personas que forman parte de su entorno laboral (supervisores, compañeros, subordinados, entre otros) de igual forma se hace uso de su propia apreciación (autoevaluación).

## 2.2.9. MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Actualmente existen dos métodos para evaluar el desempeño humano, estos son, los métodos de evaluación orientados al pasado y, los métodos de evaluación orientados al futuro, al respecto Rodríguez (2007:368) hace referencia a que:

### 2.2.9.1. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADO AL PASADO

Estos métodos tienen la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar. La evaluación del desempeño en el pasado permite que los empleados reciban retroalimentación sobre sus esfuerzos. Tal información puede conducir a esfuerzos renovados para mejorar el desempeño.

Este método evalúa el desempeño pasado del trabajador, por medio del cual se le puede realizar una comunicación al empleado a cerca de su rendimiento laboral en la organización. Dentro de este método se pueden encontrar diversas técnicas que permiten su aplicación. Rodríguez (2007:371-377) hace mención a algunas técnicas de evaluación por el método del pasado, entre ellas:

#### 2.2.9.1.1. Lista de Verificación

Aquí se requiere que el evaluador escoja frases o palabras que describan las características y el rendimiento de cada empleado. No obstante, la clave para la puntuación de este método suele conservarla el departamento de personal, es decir, puede asignar valores importantes a diferentes conceptos de la lista de verificación. Los pesos permiten que las calificaciones se cuantifiquen con el fin de obtener



resultados totales.

#### 2.2.9.1.2. Elección Forzada

Consiste en evaluar mediante la elección de entre varios grupos de enunciados, al parecer iguales, que correspondan más o menos a la persona que se evalúa. De cada bloque del conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente una o dos, las que más se identifiquen con el desempeño del empleado evaluado. Los enunciados luego se sopesan o califican. En general, el evaluador no conoce el peso o la puntuación que se asigna a cada frase; por lo tanto, en teoría tiene menos posibilidades de favorecer a sus preferidos. Después de haber inscrito al individuo, otra persona del departamento de personal aplica el peso y obtiene una puntuación.

#### 2.2.9.1.3. Incidentes Críticos

En este método se solicita a la persona que hace la revisión que elabore un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Estos enunciados se denominan incidentes críticos. Por lo general lo registra el supervisor durante el periodo de evaluación de cada subordinado. Este método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad.

#### 2.2.9.1.4. Investigación de Campo

Por medio de este método un analista del departamento de personal solicita al supervisor su información específica sobre el rendimiento de cada empleado. Después el analista elabora una evaluación basada en esta información. La evaluación se envía al supervisor para que la

revise, la modifique, la apruebe y la analice con el empleado calificado. El analista registra la calificación en la forma específica de calificaciones.

Igualmente Chiavenato (1994:367,380) hace referencia a otras técnicas utilizadas en la modalidad de evaluación del pasado, entre ellas:

#### 2.2.9.1.5. La Escala Gráfica

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto las columnas representan los grados de variación de tales factores seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

#### 2.2.9.1.6. Comparación de Pares

Compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor, en este método también pueden considerarse factores de evaluación. De este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño. La aplicación del sistema de evaluación por pares solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy

sencillo y eficiente.

De igual forma Mondy y Noe (2005:264-266), exponen otras técnicas que forman parte de la modalidad de evaluación del pasado:

#### 2.2.9.1.7. Ensayo

El evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado. Este método tiende a centrarse en el comportamiento extremo que el empleado presenta en su trabajo, más que en el desempeño rutinario que presenta día con día. Los supervisores con excelentes habilidades de redacción, si están dispuestos, pueden hacer que un trabajador mediocre parezca un empleado con un alto desempeño. Algunos gerentes creen que el método de ensayo no es solo la más sencilla, sino también un enfoque aceptable hacia la evaluación de los empleados.

#### 2.2.9.1.8. Calificación Basada en el Comportamiento

En este método, se presentan varios niveles de desempeño junto a una escala que los describe en cuanto al comportamiento laboral específico de un empleado. Mas que hacer que los evaluadores juzguen la calidad de desempeño de un subordinado, el evaluador es capaz de determinar en forma más objetiva con cuanta frecuencia se desempeña el empleado en cada nivel definido.

Utiliza bases de comportamientos relacionadas con el criterio que se mide. Esta modificación aclara el significado de cada punto de la escala y reduce la tendencia del evaluador y el error por anclar la calificación con ejemplos de comportamiento específicos basados en la

información de análisis de puestos. En lugar de proporcionar un espacio para registrar una cifra de calificación para una categoría, este método ofrece ejemplos de dicho comportamiento. Este enfoque facilita el análisis de la calificación porque aborda comportamientos específicos, superando así las debilidades de otros métodos de evaluación.

Asimismo, Dessler (2001:325-326) también expresa una cantidad de técnicas utilizadas para el proceso que toman como base el desempeño pasado, entre estas:

#### 2.2.9.1.9. Clasificación Alterna

Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor en cuanto a una o varias características es otro método para evaluar a los empleados. Primero se hace una lista de todos los subordinados que piensa calificar, después se eliminan los nombres de aquellos que no conoce lo suficientemente bien como para poder clasificarlos por orden. A continuación, se indica cual es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que se está midiendo, y también cual estaría en el lugar más bajo. Ahora, se elije al que iría después del más alto y del más bajo, alternando entre el más alto y el más bajo hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados que serán calificados.

#### 2.2.9.1.10. Distribución Forzada

La Distribución Forzada es como clasificar usando una curva. Se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para

diversas categorías del desempeño. La Distribución Forzada significa, como ocurre en la escuela, que no todo el mundo puede obtener un diez, y que el desempeño de una persona siempre es calificado en relación con el de sus compañeros.

#### 2.2.9.1.11. Una Mezcla de Técnicas

Casi todas las empresas combinan varias técnicas de evaluación. El aspecto cuantificable de las estimaciones permite comparar a los empleados y, por consiguiente, es útil para tomar decisiones acerca de salarios, transferencias y ascensos.

#### 2.2.9.2. METODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADO AL FUTURO

Según Rodríguez (2007:378) *“Las evaluaciones orientadas hacia el futuro se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial de los empleados o estableciendo objetivos de desempeño para el futuro”*. Estos métodos pueden ser desarrollados por medio de técnicas. En relación a ellas, Rodríguez (2007:380-385) menciona que algunas de estas técnicas son:

##### 2.2.9.2.1. Autoevaluación

Cuando los empleados se evalúan a sí mismos, es menos probable que se presenten conductas defensivas. Por lo tanto, el automejoramiento será mucho más probable. Cuando las zonas de mejoramiento necesario se determinan mediante autoevaluaciones, los usuarios pueden aprovecharlas para establecer objetivos personales de mejoramiento futuro. En este método se pueden utilizar formas

basadas en esquemas presentadas en los diversos métodos de evaluación del desempeño.

#### 2.2.9.2.2. Administración por Objetivos

La administración por objetivos es un método de evaluación de desempeño que se basa en la conversión de los objetivos de la organización en los objetivos para los individuos. Se centra en que cada empleado y su jefe establezcan conjuntamente objetivos de desempeño para el futuro. De manera ideal, esos objetivos se basan en un acuerdo mutuo y son realmente mensurables. Si se satisfacen las dos condiciones, los empleados tienen más probabilidades de sentirse más motivados y alcanzar los objetivos, puesto que participaron en su establecimiento, además, pueden ajustar periódicamente su conducta para asegurar el logro de los objetivos en el caso que puedan medir su progreso hacia ellos.

#### 2.2.9.2.3. Centro de Evaluación

Con el propósito de identificar el talento administrativo futuro, algunas empresas grandes han creado centros de evaluación. Muchas organizaciones han afirmado que lo que ha hecho una persona en el pasado es el mejor indicio para predecir lo que hará en el futuro. El centro de evaluación implica una forma normalizada de evaluación de las habilidades de un individuo como jefe, o sus necesidades de desarrollo relacionadas con los objetivos propuestos. Esas evaluaciones someten a empleados escogidos a entrevistas profundas, pruebas psicológicas, historia de antecedentes personales, debates en grupo, calificación de otros empleados y ejercicios simulados de trabajo

para evaluar el potencial futuro.

Los resultados pueden ser de gran utilidad para ayudar a la alta dirección a tomar decisiones sobre ascensos de personal. A partir de las calificaciones compuestas se elabora un informe sobre cada persona evaluada.

Werther y Davis (2000:317), también hace referencia a una técnica de evaluación orientada al futuro, denominada Evaluaciones Psicológicas, éste menciona que:

#### 2.2.9.2.4. Evaluaciones Psicológicas

Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales, cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

Es importante tener en cuenta por medio de qué método será realizada la evaluación de desempeño que permita mejorar y hacer más completa la revisión de la actuación del empleado. La escogencia del método varía de una organización a otra, debido a que este proceso se enfoca en determinados objetivos fijados previamente y apoyados por las políticas de evaluación, es por ello que se utilizan ciertos criterios de equidad y justicia, y varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a

las características particulares de su personal. Estos métodos pueden estar orientados bien sea al pasado o al futuro, y para desarrollarlos cada uno de ellos comprende una serie de técnicas, las cuales de ejecutarse adecuadamente pueden ayudar a mejorar el desempeño humano en las organizaciones. Estas técnicas pueden llevarse a cabo, de forma mixta para una mayor medición del rendimiento de los empleados, pues de esta manera los resultados obtenidos serán más confiables y certeros, permitiendo que la toma de decisiones se ajuste a las necesidades de la organización. Sin embargo, las técnicas mencionadas anteriormente pueden ser útiles de manera individual.

El método con base en el pasado, se centra en que el desempeño pasado puede, hasta cierto punto, ser medido, siendo su principal desventaja la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando los empleados reciben la adecuada retroalimentación sobre su desempeño pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta correcta y modificar su conducta si es necesario, Entre algunas de las técnicas que están dirigidas a la modalidad de evaluación al pasado se encuentran la escala grafica, la cual es una de más sencillas, así como la técnica de investigación de campo, el ensayo, la clasificación alterna y calificación basada en el comportamiento. De igual forma técnicas como los incidentes críticos, comparación por pares, lista de verificación, distribución forzada y elección forzada, son también muy usadas en diferentes empresas obteniendo gran éxito en el proceso de evaluación de desempeño.

Por otra parte, existen también los métodos de evaluación con base en el futuro, los mismos, se basan en el desempeño por venir del empleado, mediante la evaluación de sus capacidades. Las técnicas que incluye este tipo de método son novedosas y permiten tanto al empleado como a su jefe



pronosticar cómo será su desempeño futuro, entre ellas está la autoevaluación, la cual permite que el propio empleado mida sus fortalezas y debilidades y a través de ello corregir las fallas presentes, asimismo los centros de evaluación, la administración por objetivos y las evaluaciones psicológicas son otras técnicas que contiene la evaluación con base al futuro.

#### 2.2.10. PROBLEMAS QUE PRESENTA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Al momento de ejecutar el proceso de evaluación de desempeño los evaluadores suelen verse inmersos en diversas acciones que pueden entorpecer la evaluación objetiva y, que perjudicaría tanto los resultados del evaluado, como el logro de las metas organizacionales. A continuación Robbins (2000:302-305) expone las siguientes limitaciones:

##### 2.2.10.1. Error por Indulgencia

En relación con el desempeño verdadero o real que presenta una persona, algunos evaluadores le otorgan una evaluación alta o algunas veces baja. El primer caso se conoce como error por indulgencia positivo y el segundo error por indulgencia negativo. Cuando los evaluadores son indulgentes positivamente en sus evaluaciones, exageran el desempeño de un individuo. Al hacerlo, se le otorga una valoración más alta de la debida. De la misma manera, en el error por indulgencia negativo se subestima el desempeño y se le otorga al individuo una puntuación más baja.

#### 2.2.10.2. Error o Efecto del Halo

El efecto del Halo es una tendencia a otorgar calificaciones altas o bajas a todos los factores debido a la impresión alta o baja que provoca. Por ejemplo, si un empleado tiende a ser concienzudo y confiable, el evaluador se forma prejuicios sobre esa persona al grado que le otorgara valoraciones positivas en muchos atributos deseables.

#### 2.2.10.3. Error por Similitud

Cuando los evaluadores valoran a otras personas de la misma manera en que ellos se perciben a si mismo, están cometiendo el error por similitud. Cuando los evaluadores se basan en la percepción que tienen de ellos mismos, lo que hacen es proyectarla en los demás. Se tiende a beneficiar a aquellos que muestran esta característica, mientras que se penalizan a los que no la tienen.

#### 2.2.10.4. Motivación Baja del Evaluador

Si el evaluador sabe que una calificación baja podría afectar significativamente el futuro de empleado, particularmente en lo que se refiere a las oportunidades de promoción o de aumento salariales, podría ser reacio a dar evaluaciones realistas. Existen evidencias que muestran que es más fácil obtener evaluaciones precisas cuando premios importantes dependen de los resultados.

#### 2.2.10.5. Tendencia Central

Es posible que independientemente de la persona que valore el evaluador y de los rasgos que se utilicen, el patrón de evaluación siga

siendo el mismo. También es posible que la capacidad del evaluador para realizar su trabajo de manera objetiva y precisa se vea obstaculizada por una falla al utilizar los extremos de la escala. Cuando esto sucede, se dice que esta acción corresponde a la tendencia central, que es la reluctancia a otorgar evaluaciones extremas; la incapacidad para hacer distinciones entre los evaluados; y una forma de restringir los rangos. Los evaluadores propensos a cometer este error son aquellos que continuamente valoran a todos los empleados en el promedio.

#### 2.2.10.6. Teoría de la Atribución

La Teoría de la Atribución busca diferenciar entre aquellas cosas que el empleado controla (internas) versus aquellas que no puede controlar (Externas). Por ejemplo si un empleado no culmina un proyecto que debía acabar en seis meses, un supervisor puede considerar este hecho de manera negativa, pues puede creer que el trabajador no administra bien el proyecto o su tiempo. Al contrario, si el proyecto se demora porque el gerente general pidió algo de mayor prioridad, un supervisor podría ver este proyecto incompleto en términos más positivos.

Por su parte Mondy y Noe (2005:268-270) destacan otros problemas comunes. Entre ellos:

#### 2.2.10.7. Falta de Objetividad

Una debilidad de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño es que carecen de objetividad. Por ejemplo, en el método

de escalas de calificación, los factores que se usan comúnmente como la actitud, la apariencia y la personalidad, son difíciles de medir. Además estos pueden tener poca relación con el desempeño de un empleado. Aunque siempre existirá una subjetividad en los métodos de evaluación, la que se basa principalmente en características personales puede colocar al evaluador y a la empresa en posiciones insostenibles con el estado y con las directrices de oportunidad equitativa de empleo.

#### 2.2.10.8. Prejuicios de Comportamientos Recientes

Casi todos los empleados saben con precisión cuando está programada una revisión de desempeño. Aunque sus acciones pueden ser no conscientes, el comportamiento de un empleado mejora notablemente y su productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada. Es normal que un evaluador recuerde el comportamiento reciente con más claridad que las acciones de un pasado distante. Sin embargo, las evaluaciones formales del desempeño por lo general abarcan un tiempo específico y se debe considerar el desempeño de una persona durante todo el periodo. Mantener registrados el desempeño a través de un periodo de evaluación ayuda a evitar este problema.

#### 2.2.10.9. Prejuicio Personal (Estereotipos)

Este error ocurre cuando los supervisores permiten que las diferencias individuales, como el género, la raza o la edad afecten las calificaciones que otorgan. Este problema no sólo es perjudicial para la moral de los empleados, sino también es abiertamente ilegal y puede ocasionar un ilícito costoso. Los efectos del prejuicio cultural, o

estereotipos, pueden influir en las evaluaciones.

#### 2.2.10.10. Manipulación de la Evaluación

En algunos casos, los supervisores controlan casi todos los aspectos del proceso de evaluación y pueden, por lo tanto, manipular el sistema. Por ejemplo, un supervisor puede desear otorgar un incremento salarial a cierto empleado. Para justificar esta acción, el supervisor puede aplicar una calificación de desempeño alta, o puede desear deshacerse de un empleado y otorgarle una calificación baja. En cualquier caso, el sistema está distorsionado y las metas de la evaluación del desempeño no se pueden lograr.

De igual forma, Dolan y Randall (1999:213-214) hacen referencia a algunos errores habituales que suelen presentarse, entre ellos:

#### 2.2.10.11. Error de Severidad

Los sujetos evaluados reciben calificaciones desfavorables, con independencia de su nivel de rendimiento. Los evaluadores que no tienen experiencia, los que tienen una baja autoestima, los supervisores nuevos que quieren impresionar a la alta dirección con sus patrones de medida o quienes utilizan la evaluación del rendimiento para liquidar cuentas es lo más probable que califiquen de modo más estricto. Las sesiones de formación en las que incluye la inversión de papeles y la creación de confianza entre superior y subordinado reducirán este error.

#### 2.2.10.12. Efecto de Contraste

Se produce cuando la evaluación o la observación del rendimiento de un subordinado queda afectada de forma indebida por la evaluación u observación previa del rendimiento de otra persona que se evalúa. Cuando se compara con un empleado poco convincente, el empleado medio parecerá destacado; cuando se evalúa en comparación con un empleado destacado, el empleado medio se percibirá como una persona que rinde poco.

#### 2.2.10.13. Efecto de Contagio

Cuando las evaluaciones pasadas del rendimiento, ya sean buenas o malas, influyen indebidamente en la evaluación presente. Se produce con más frecuencia cuando los gerentes salientes informan a los nuevos sobre los empleados.

Una de las principales preocupaciones de los empleados al momento de que se realice el proceso, es la posibilidad de que exista falta de objetividad del sistema de evaluación del desempeño, ya que dicho proceso es esencial en muchas de las decisiones de la administración de recursos humanos, y los empleados que creen que el sistema de evaluación es poco objetivo pueden considerar que el proceso es una pérdida de tiempo. Por tal razón es de vital importancia conocer los posibles problemas que se pueden manifestar durante la revisión del desempeño y, que pueden afectar las decisiones que se tomen en la administración de recursos humanos; para de esta forma minimizar tales problemas.

Es importante tener en cuenta que muchos de los problemas que

suelen presentarse son a causa de una implementación inadecuada de las técnicas mencionadas previamente, de igual forma puede ocurrir que no se han especificado claramente los criterios de evaluación y cada evaluador lo perciba de distintas maneras, asimismo, cuando no existen incentivos para desarrollar con precisión la evaluación, pueden producirse diversos errores durante la aplicación del proceso, entre ellos como se mencionó anteriormente pueden ocurrir problemas como la indulgencia, efecto del halo, motivación baja del evaluador, tendencia central, prejuicios personales y de comportamientos recientes, todas estas limitaciones pueden llevar a desarrollar una evaluación errónea, pues de no conocer cada una de ellas, se pueden afectar las decisiones futuras que sean tomadas por la administración de recursos humanos que van en beneficio tanto del empleado como de la organización.

#### 2.2.11. ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

Este es uno de los pasos de mayor importancia en el proceso de evaluación del desempeño debido a que es aquí donde el evaluador puede dar a conocer los resultados de la medición de su rendimiento al evaluado. Villegas (1988:246) comenta que, *“una entrevista de evaluación es una conversación con finalidad concertada entre dos personas, cuyo tema central es el desempeño del empleado evaluado”*. Es decir, la entrevista de retroalimentación debe estar basada únicamente en el comportamiento laboral del personal evaluado, fomentando en el mismo la idea de mejorar sus fortalezas y de esta manera establecer opciones que permitan corregir las posibles debilidades que existan.

Para llevar a cabo la entrevista de la evaluación con la formalidad que es recomendable, deben considerarse los siguientes aspectos, a los cuales

hace mención La Web de los Recursos Humanos y el Empleo (2006:www.rrhh-web.com):

- Destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
- Efectuar no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño, dos es más recomendable, aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- Ser específico. Evitar las vaguedades.
- Centrar sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guardar la calma. No discutir con el evaluado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño
- Destacar su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluir las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del empleado.

Para que la retroalimentación se brinde de manera exitosa se debe estructurar de tal manera que permita que tanto el evaluador como el evaluado la vean como un medio para resolver problemas y no para encontrar errores, para esto el evaluador debe analizar muy bien los resultados obtenidos y así ayudar al evaluado a establecer sus metas y planes de mejoras, y sugerir medios por los cuales se pueden llegar a lograr



las metas ya establecidas.

Al momento de realizar la retroalimentación las pautas resultan muy útiles para hacer efectiva dicha sesión, pues se debe tener un equilibrio entre las áreas de desempeño eficiente y las deficientes, para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos. Sin embargo, para evitar críticas al trabajador, si se necesita realizar algún comentario negativo, estos no deben incluir a la persona misma, sino que deben estar basados en las deficiencias que se observaron durante el trabajo, de esta manera el empleado conoce con exactitud los resultados que se esperan de su labor y qué cambios pueden efectuarse.

Aunque no se puede cambiar el desempeño pasado, si se puede influir en el desempeño futuro, por lo tanto, la entrevista de retroalimentación debe finalizar con planes específicos y acordados mutuamente para que el empleado pueda emprender las acciones a fin de mejorar las áreas en las que su rendimiento no es satisfactorio, y la empresa debe ofrecer la ayuda necesaria al empleado para lograr los objetivos fijados al inicio del proceso de evaluación.

#### 2.2.12. RELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON OTRAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La meta principal de un proceso de evaluación es mejorar el desempeño de los trabajadores y ayudar a alcanzar los objetivos de la organización. Sin embargo, este proceso es de vital importancia para todos los demás procesos que se llevan a cabo por medio de la administración de recursos humanos, al respecto Rodríguez (2007:363) expone que:

Un programa de evaluación de desempeño tiene interés y valor tanto para la organización como para los empleados cuyo desempeño es evaluado. Para el departamento de personal es un sistema de información administrativa; en tanto que para el empleado es un medio de retroalimentación que le sirve para orientar los aumentos de sueldo y los ascensos. Sin embargo, es conveniente indicar las relaciones de la función de la evaluación de desempeño y otras funciones básicas del departamento de personal.

Por otra parte, Mondy y Noe (2005:254) hacen referencia a que, *“Los datos de la evaluación de desempeño son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de los recursos humanos”*. Igualmente, el referido autor (2005:254-255) presenta algunos de los procesos con los que guarda relación la evaluación de desempeño:

#### 2.2.12.1. La Planeación de Recursos Humanos

Debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y el potencial de todos los empleados sobre todo de los ejecutivos claves.

#### 2.2.12.2. Reclutamiento y Selección

Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño del solicitante del empleo (...) estos datos pueden proporcionar puntos de referencias para evaluar las respuestas de los solicitantes que se obtienen por medio de entrevistas de comportamiento, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan los puntajes de las pruebas.

### 2.2.12.3. Capacitación y Desarrollo

Una evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Al identificar deficiencias que afecten de manera adversa el desempeño, recursos humanos y los gerentes de línea pueden desarrollar programas de capacitación y desarrollo que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias.

### 2.2.12.4. Programas de Compensación

Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales. Recompensar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos organizacionales es el corazón de un plan estratégico de una empresa

### 2.2.12.5. Planeación y Desarrollo de Carrera

Los datos de la evaluación de desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de la persona. Los gerentes pueden utilizar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera.

### 2.2.12.6. Relaciones Internas con los Empleados

Los datos de la evaluación de desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de

la relación laboral, los despidos y las transferencias.

La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización permite una mejor administración de las funciones del personal, pues los datos obtenidos son de gran ayuda para los programas de compensación, los cuales incluyen: ajustes salariales, transferencias, ascensos, despidos. Así como para el reclutamiento y selección, ya que los resultados del proceso de evaluación sirven de guía para juzgar las respuestas futuras de los nuevos solicitantes, y de igual forma, evaluar si la decisión de selección e ingreso a la empresa del empleado evaluado fue correcta. De igual forma se pueden identificar programas de capacitación y desarrollo que fortalezcan las debilidades e incrementen las oportunidades para el empleado en cuestión, por medio de esto se puede determinar el potencial de una persona e implementar planes de carrera por parte del gerente que le permitan al empleado realizarse tanto profesional como personalmente.

La evaluación de desempeño es un proceso que le ofrece a la organización la oportunidad de crecer y desarrollarse frente a las demás empresas, ayudando a que se beneficien tanto los trabajadores como a la empresa en sí. Es un proceso que influye en todas los demás procesos y actividades que se realicen en la administración de recursos humanos, y tiene gran valor sobre las decisiones que se tomen con relación al personal, por tal motivo es de gran importancia que se desarrolle de manera adecuada y cumpla con todos los requerimientos necesarios para su perfeccionamiento.

## 2.3. BASES LEGALES

### CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (CRBV).

Decretada en la Gaceta Oficial con el N° 5.453 y de fecha 24 de Marzo de 2000. La C RBV contempla entre sus títulos III y IV, artículos que sustentan el ámbito de la educación en Venezuela, así como también aspectos por los cuales debe regirse toda persona para asumir cargos en calidad de funcionario de la administración pública. A continuación se especifican dichos artículos.

Título III. Capítulo VI. De los Derechos Culturales y Educativos.

**Artículo 102.** *La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. (...)*

De lo mencionado anteriormente se puede inferir que la educación en Venezuela es un servicio público al cual tienen derecho todas las personas y el estado garantizará su ejecución gratuita a todos los ciudadanos sin distinción.

**Artículo 104.** *La educación estará a cargo de personas con reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución*

*y a la ley, en un régimen de trabajo y un nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.*

Con relación a este aspecto es primordial resaltar que los encargados de proporcionar la educación deben contar con un perfil moral y académico que le permita ejercer sus funciones de servicio público de manera cabal, sea en una institución pública o privada. De igual forma el ingreso y estadía en el sistema de educación serán establecidos mediante criterios de evaluación de desempeño, sin distinción social.

Título IV. Del Poder Público, Capítulo I. De las Disposiciones Fundamentales. Sección Segunda. De la Administración Pública.

**Artículo 141.** *La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.*

Por medio de este apartado se puede conocer que la administración pública dirige sus servicios a la sociedad basándose en principios fundamentados y sometidos a la ley.

Sección Tercera, De la Función Pública.

**Artículo 144.** *La ley establecerá el Estatuto de la Función Pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de*

*los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerán su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.*

En este aspecto se hace mención a que se creará la Ley del Estatuto de la Función Pública, la cual estará constituida por las pautas que regirán el ingreso, ascenso, suspensión y todas aquellas actividades, así como los requisitos para ejecutar los cargos, por las cuales se guiarán los funcionarios públicos,.

**Artículo 145.** *Los funcionarios públicos y funcionarias públicas están al servicio del Estado y no de parcialidad alguna. Su nombramiento o remoción no podrán estar determinados por la afiliación u orientación política. Quien esté al servicio de los Municipios, de los Estados, de la República y demás personas jurídicas de derecho público o de derecho privado estatales, no podrá celebrar contrato alguno con ellas, ni por sí ni por interpuesta persona, ni en representación de otro u otra, salvo las excepciones que establezca la ley.*

Por medio del presente artículo se hace referencia a que todo funcionario público sirve al estado y su nombramiento y remoción no estará sujeto a su orientación política. El funcionario público no puede celebrar otro tipo de contrato por si mismo, ni por medio de otra persona, salvo excepciones que la ley contemple.

**Artículo 146.** *Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y*

*obreros al servicio de la Administración Pública y los demás que determine la Ley. El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión o retiro será de acuerdo con su desempeño.*

Según lo expresado anteriormente se puede conocer que el ingreso a los cargos de carrera será por concurso público, y el ascenso estará basado según el sistema de méritos, menciona también que los cargos de los órganos de la administración pública son de carrera y quedan exceptuados todos aquellos que determine la ley, estos son los de elección popular, contratados, los de libre nombramiento y remoción así como los obreros que estén al servicio de la administración pública, entre otros que establece la ley.

## **LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN. (LOE).**

Decretada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, con el N° 5.929 Extraordinario, en Caracas el sábado 15 de Agosto de 2009, esta ley es en Venezuela el instrumento que permite conocer los principios y valores por los cuales se rige el sistema educativo de la República Bolivariana de Venezuela. A continuación se presentan los artículos que sustentan legalmente la investigación.

Capítulo I. Disposiciones Fundamentales. Ámbito de Aplicación.

**Artículo 2.** *Esta ley se aplica a la sociedad y en particular a las personas naturales y jurídicas, instituciones y centros educativos oficiales*



*dependientes del ejecutivo nacional, estatal, municipal y de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en relativo a la materia y competencia educativa.*

De lo mencionado anteriormente se puede analizar que el ámbito de aplicación de la presente ley es la sociedad y específicamente a aquellas instituciones educativas del país, bien sean de carácter públicas o privadas.

Competencias del Estado Docente.

**Artículo 6.** *El estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia educativa ejercerá la rectoría en el sistema educativo. En consecuencia:*

**Numeral 1. Literal I.** *Condiciones laborales dignas y de convivencia de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, que contribuyan a humanizar el trabajo para alcanzar su desarrollo pleno y un nivel de vida acorde con su elevada misión.*

**Numeral 2. Literal F.** *Los procesos de ingreso, ascenso, promoción y desempeño de los y las profesionales del sector educativo oficial y privado, en correspondencia con criterios y métodos de evaluación integral y contraloría social.*

**Numeral 3. Literal J.** *La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social.*

A través de este artículo se puede conocer que las condiciones de convivencia de los trabajadores de la educación contribuyen a humanizar su

desempeño para lograr su desarrollo acorde a su misión, así mismo hace referencia a que los métodos de evaluación integral definen procesos como los de ingreso, ascenso, promoción y desempeño. Es importante resaltar también que la creación de una administración educativa debe contar con principios acordes para su desempeño.

Capítulo V. Administración del Régimen Educativo. Evaluación Educativa.

**Artículo 44.** (...) *El órgano con competencia en materia de educación básica, establecerá las normas y procedimientos que regirán el proceso de evaluación en los diferentes niveles y modalidades del subsistema de educación básica. Los niveles de educación universitaria se regirán por la ley especial.*

Según el artículo mencionado, se evidencia que el órgano encargado de la educación básica, determinará las pautas por las cuales se desarrollará la evaluación según el subsistema de educación básica, y que en el caso universitario se regirán por su correspondiente ley.

Evaluación Institucional.

**Artículo 45.** *Los órganos con competencia en materia de educación básica y educación universitaria, realizarán evaluaciones institucionales a través de sus instancias nacionales, regionales, municipales y locales, en las instituciones centros y servicios educativos, en los lapsos y periodos que se establezcan en el reglamento de la presente ley.*

Es importante tener en cuenta que los entes encargados de la

educación básica y educación universitaria llevarán a cabo las evaluaciones por medio de los órganos correspondientes y en los institutos determinados en el tiempo que establezca el reglamento.

## **LEY DEL ESTATUTO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (LEFP)**

Decretada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial con el N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002. Dicha ley es el medio por el cual se rige todo funcionario público, debido a que en ella se establecen los deberes y derechos a los que están sometidos. A continuación se presentan los artículos que servirán de soporte legal de la presente investigación.

### Título I Disposiciones Fundamentales

**Artículo 1.** *La presente Ley regirá las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales, lo que comprende: (...)*

*2. El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro.*

Lo expresado anteriormente contempla que esta ley sirve de apoyo para las relaciones de empleo entre los funcionarios públicos y la administración pública, incluye el sistema de administración de personal, el cual está constituido por todos aquellos procesos que ésta realiza, entre

ellos la planificación, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros.

Título II. Dirección y Gestión de la Función Pública. Capítulo IV, Oficinas de Recursos Humanos.

**Artículo 10.** Serán atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la administración pública nacional:

- Ejecutar las decisiones que dicten los funcionarios o funcionarias encargados de la gestión de la función pública.
- Elaborar el plan de personal de conformidad con esta Ley, sus reglamentos y las normas y directrices que emanen del Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como dirigir, coordinar, evaluar y controlar su ejecución.
- Remitir al Ministerio de Planificación y Desarrollo, en la oportunidad que se establezca en los reglamentos de esta Ley, los informes relacionados con la ejecución del Plan de Personal y cualquier otra información que le fuere solicitada.
- Dirigir la aplicación de las normas y de los procedimientos que en materia de administración de personal señale la presente Ley y sus reglamentos.
- Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
- Dirigir y coordinar los procesos para la evaluación de personal.
- Organizar y realizar los concursos que se requieran para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de carrera, según las bases y baremos aprobados por el Ministerio de Planificación y

Desarrollo.

- Proponer ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo los movimientos de personal a que hubiere lugar, a los fines de su aprobación.
- Instruir los expedientes en caso de hechos que pudieren dar lugar a la aplicación de las sanciones previstas en esta Ley.
- Actuar como enlace entre el órgano o ente respectivo y el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

De lo anteriormente señalado se puede inferir que entre las atribuciones que deben tomar en cuenta las oficinas de recursos humanos de las instituciones públicas, se encuentra la de direccionar y coordinar los procesos de la evaluación al mérito del personal, ya que a través de éste medio se pueden llevar a cabo planes de mejoras, tanto en el personal como en el resto de los procesos que deben tener en cuenta.

Título III Funcionarios y Funcionarias Públicos. Capítulo IV De los Deberes y Prohibiciones de los Funcionarios o Funcionarias Públicos.

**Artículo 33.** *Además de los deberes que impongan las leyes y los reglamentos, los funcionarios o funcionarias públicos estarán obligados a:*

- *Prestar sus servicios personalmente con la eficiencia requerida.*
- *Acatar las órdenes e instrucciones emanadas de los superiores jerárquicos.*
- *Cumplir con el horario de trabajo establecido.*
- *Prestar la información necesaria a los particulares en los asuntos y expedientes en que éstos tengan algún interés legítimo.*
- *Guardar en todo momento una conducta decorosa y observar en*

*sus relaciones con sus superiores, subordinados y con el público toda la consideración y cortesía debidas.*

- *Guardar la reserva, discreción y secreto que requieran los asuntos relacionados con las funciones que tengan atribuidas, dejando a salvo lo previsto en el numeral 4 de este artículo.*
- *Vigilar, conservar y salvaguardar los documentos y bienes de la Administración Pública confiados a su guarda, uso o administración.*
- *Cumplir las actividades de capacitación y perfeccionamiento destinados a mejorar su desempeño. (...)*

Dentro de las obligaciones que deben cumplir los funcionarios públicos, se señala la de desarrollar actividades que permitan mejorar su desempeño, por medio de la capacitación y perfeccionamiento de las actividades que realice en su cargo.

Título V. Sistema de Administración de Personal. Capítulo IV. Referido a la Evaluación del Desempeño.

**Artículo 57.** *La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño.*

*Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal.*

Lo referido anteriormente contempla que para la evaluación de desempeño de la administración pública, se debe presentar ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo los resultados de las evaluaciones para soportar todas aquellas actividades que se vayan a realizar en su próximo año fiscal y así como la relación con los planes de personal.

**Artículo 58.** *La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor. En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo.*

Lo manifestado con anterioridad revela que la evaluación de desempeño será realizada dos veces al año, según los registros de cada supervisor y será acorde con las funciones que se desempeñen en el cargo, igualmente los funcionarios deben tener en cuenta cual es el desempeño a evaluar, el mismo debe estar relacionado con las funciones que se llevan a cabo en el cargo.

**Artículo 59.** *Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la oficina de recursos humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley, establecerán los instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación.*

El presente artículo hace mención a que los instrumentos que se utilizarán para la evaluación de desempeño serán determinados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo junto con la oficina de recursos humanos de cada institución, satisfaciendo la moralidad de la evaluación.

**Artículo 60.** *La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos será obligatoria, y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley.*

Es importante tener en cuenta que de incumplirse por parte del supervisor la evaluación de desempeño, el mismo será sancionado como se establezca en la presente ley, debido a que la evaluación de desempeño de los funcionarios públicos debe ser obligatoria.

**Artículo 61.** *Con base en los resultados de la evaluación, la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus reglamentos.*

Los resultados de la evaluación de desempeño permitirán a la oficina de recursos humanos crear planes de mejoras, capacitación, y desarrollo para los funcionarios públicos.

**Artículo 62.** *Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente.*

*Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al funcionario evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación. La decisión sobre el recurso ejercido deberá notificarse por escrito al evaluado. En caso de que esta decisión incida económicamente en el ejercicio fiscal respectivo, el organismo correspondiente deberá notificarlo al Ministerio de Planificación*



*y Desarrollo.*

Esto hace referencia a que, tanto el supervisor inmediato como el funcionario público deberán firmar los resultados de la evaluación, para de esta manera darle validez. También dicho artículo hace mención a que el funcionario público evaluado podrá pedir reconsideración de los resultados dentro de los siguientes cinco días hábiles a su notificación, si esta decisión influyera económicamente en el ejercicio fiscal se deberá notificar al Ministerio de Planificación y Desarrollo.

### **REGLAMENTO INTERNO DEL LICEO BOLIVARIANO “PEDRO ARNAL”**

Cada institución debe contener un reglamento el cual constituya el soporte normativo interno y sirva como órgano de validez jurídico institucional. Actualmente en el Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, su reglamento interno se encuentra en proceso de redacción, por lo tanto, el personal de la institución que ha sido y será evaluado en este proceso, no cuenta todavía con un soporte legal interno por el cual regirse.

### **SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS EMPLEADOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

El Sistema de Evaluación de Desempeño (SED), es el manual que sirve de guía a la oficina de evaluación de desempeño ubicada en el estado Sucre. La misma se sustenta en el principio de premiar los resultados alcanzados por los empleados. Con esto se persigue garantizar una mejor productividad, de manera tal que el sistema rechaza el principio de evaluar con base en los esfuerzos realizados; hace hincapié en los resultados y logros.

La oficina de personal de cada organismo orientará y adiestrará a los supervisores en la aplicación del Sistema de Evaluación de Desempeño con el objeto de garantizar su correcta aplicación. Para ello revisará: la relación entre el Objetivo Funcional y los Objetivos de Desempeño Individual (ODI). Que los ODI estén acordes con las funciones del cargo. Fotocopiará los formatos de establecimiento y seguimiento de los objetivos de desempeño individual previa revisión, y remitirá el original al supervisor para la asignación de los ODI.

## **2.4. MARCO INSTITUCIONAL**

### **2.4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

El Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, es una institución educativa de carácter público, que tiene como objetivo brindar educación integral en el nivel Básico y Diversificado del Sistema Educativo Venezolano, a la población estudiantil del municipio Sucre del estado Sucre.

### **2.4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INSTITUCIÓN**

Actualmente la institución se encuentra ubicada en la avenida Universidad, en el sector del elevado Antonio José de Sucre, en la ciudad de Cumaná.

### **2.4.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN**

Según folletos elaborados en la Institución Educativa con ocasión de su 48 aniversario, se especifica que los estudios de la escuela La Normal en

Cumaná presentan dos etapas. La primera cuando por decreto de Antonio Guzmán Blanco, refrendado por su Ministro de Fomento Don Bartolomé Milá De La Roca del 09 de Noviembre de 1876, se crea la Escuela Normal N° 2 en la ciudad de Cumaná, y queda definitivamente instalada el 27 de Mayo de 1877, en una casa situada frente a la Plaza Bolívar donde funciona hoy, el Colegio Nuestra Señora del Carmen. Para el 31 de Mayo de este año, se muda a una casa situada en la calle sucre N° 62.

En esta primera etapa, la institución está dirigida por Don Bartolomé Mila De La Roca, Manuel de Hoyos Limón, Juan Manuel González, Félix Serra Rios y José Valentín Bruzual. Para el año 1882, La Normal se muda a una casa situada frente a la Plaza Miranda; allí está cierto tiempo y luego es mudada a la calle Ayacucho.

La segunda etapa de los estudios de Normal en la ciudad de Cumaná, comienza en el año 1939. En esta fecha se instala en edificio propio, que es en donde actualmente funciona la Unidad Educativa “República Argentina”, y allí funciona hasta 1965, cuando se muda a su actual edificio en la Avenida Universidad.

En esta segunda etapa el Plantel fue dirigido, entre otros, por José Ángulo Marino (1962), Angélica Millán de Martínez (1988), Oscar Mago Villarroel (1993), Fernando Meaño (1997), Enma de Morales (1999), Marlene Subero (2001), Juana Rojas (2004), Luís Hernández (2008) y actualmente la Lcda. María Alfonso.

En el año 1983 egresa la última promoción de Bachilleres Docentes de la Escuela Normal “Pedro Arnal”. En este mismo año, la institución, deja el nombre de Escuela Normal “Pedro Arnal” y se convierte en el Liceo “Pedro

Arnal", donde egresan Bachilleres en las menciones de Ciencias y Humanidades, hasta el año 2007 cuando egresa la última promoción de Bachilleres en Humanidades, quedando sólo la mención Ciencias hasta el año 2008, cuando egresa la última promoción en esta mención.

En el año 2006-2007, el Plantel pasa a ser Liceo Bolivariano "Pedro Arnal" hasta la actualidad, con secciones de 1° a 4° año.

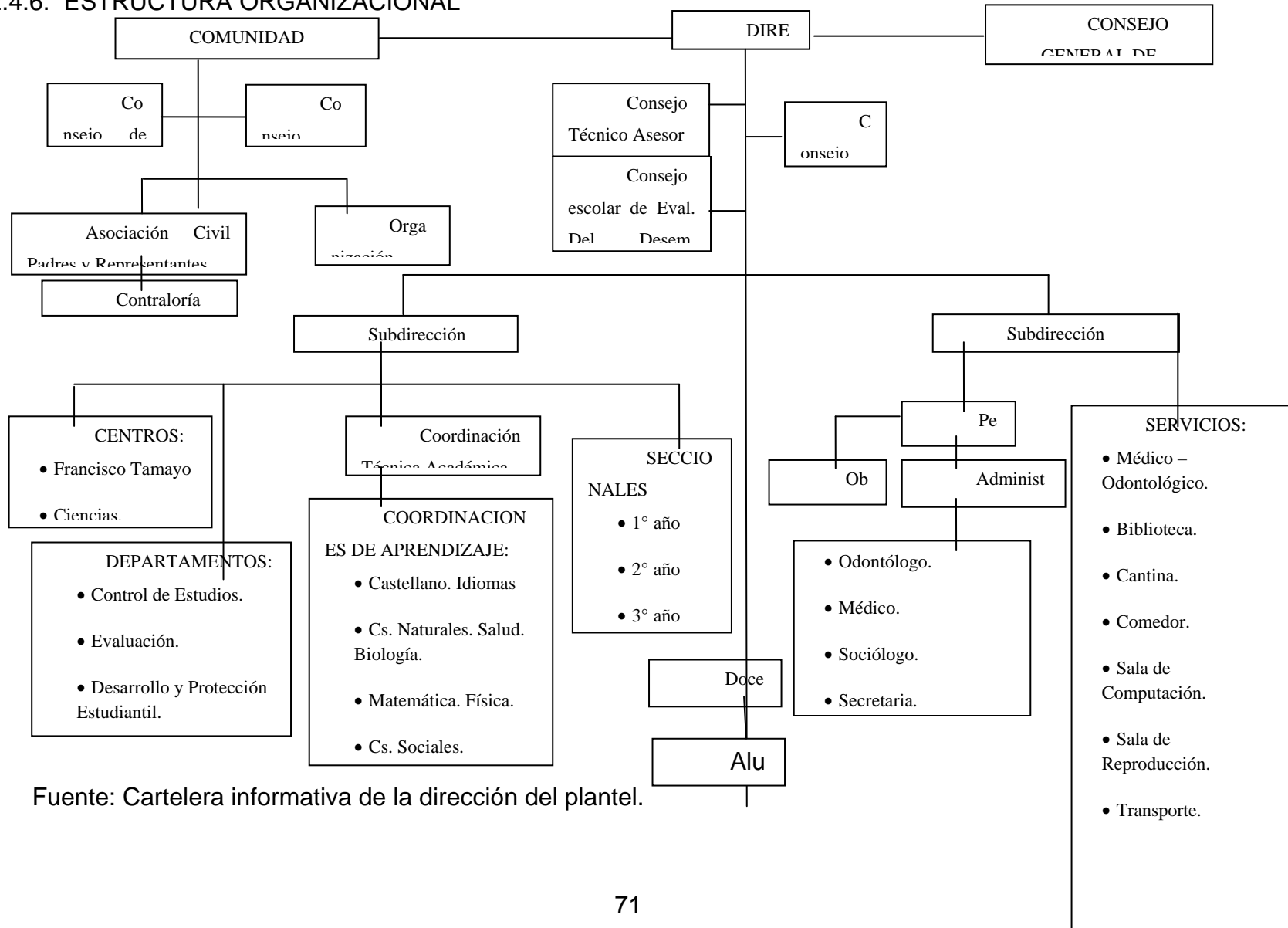
#### 2.4.4. MISIÓN

El Liceo "Pedro Arnal", es un centro educativo del nivel medio diversificado, donde se preparan a jóvenes en la especialidad de Humanidades y Ciencias.

#### 2.4.5. VISIÓN

El Liceo " Pedro Arnal" busca a través de su proceso de enseñanza formar una persona consciente de sí misma y de su proceso de liberación personal, que desarrolle plenamente sus potencialidades biosíquico-social (biológicas y sociales). Una persona justa y responsable que sepa valorar a los demás, una persona crítica y respetuosa, que asuma un compromiso de servicio y transformación social, encaminado a crear un nuevo orden social, económico, político y religioso. Este Instituto persigue generar un proceso donde todos sus integrantes busquen y almacenen el perfil de excelentes ciudadanos.

2.4.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Cartelera informativa de la dirección del plantel.

## 2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

La Definición de Términos Básicos consiste en “*dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados*”. (Arias, 2006:108). A continuación se presentan definiciones que guardan relación con el tema de investigación.

**Análisis:** Descomposición de un todo en sus partes para su estudio profundo y detallado. (Arias, 2006:133)

**Administración:** Un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros. (Rodríguez, citado por Rodríguez J, 2007:7)

**Administración de Recursos Humanos:** Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, es decir, la que determina las necesidades de reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar, y recompensar al personal, y la que actúa como enlace entre los empleados y los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar. (Byar y Rue, citados por Rodríguez, 2007:7)

**Administración Pública:** Aquella que está al servicio de los particulares y en su actuación dará preferencia a la atención de los requerimientos de la población y a la satisfacción de sus necesidades. (Ley Orgánica de la Administración Pública, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, 17 de Octubre de 2001. Número 37.305. Título II, Art. 5)

**Criterios:** Son los valores o estándares que una persona utiliza para tomar decisiones o hacer juicios. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:223)

**Desempeño:** Es la forma llevar a cabo un tarea por parte de un trabajador. (Chiavenato, 2002: 25)

**Departamento de Recursos Humanos:** Es el área encargada de llevar a cabo los procesos relacionados con el personal de una empresa o institución, también se encarga de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para obtener una estructura eficiente. (Rodríguez, 2001:45)

**Evaluar:** Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, entre otras, de una persona. (Diccionario de la Lengua Española 2004: 58)

**Evaluador:** Persona encargada de conducir un estudio y comunicar los resultados. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:380)

**Evaluación de Desempeño:** La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos. (Chiavenato, 2002:96)

**Formato:** Descripción estructural de una secuencia de datos. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:403)

**Función:** Acción y ejercicio de un empleo, facultad u oficio. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:411)

**Funcionario:** Persona que labora dentro de una institución de carácter público. (Diccionario Jurídico Enelynta, 2007:41)

**Institución Pública:** Es un organismo que generalmente depende del gobierno o del estado el cual presta sus servicios a todo el público en general. (Soto, 2003:8)

**Instructivo:** Es un documento que indica cómo realizar una acción determinada. (Balderas, 1995:66)

**Instrumento:** Objeto que sirve para un trabajo o una operación. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:498)

**Liceo:** Establecimiento de enseñanzas para niños y jóvenes, integrada por personas pertenecientes a la misma profesión, que representa y defiende sus intereses colectivos. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:227)

**Limitación:** Se refiere a las restricciones propias del tipo de problema abordado. (Medina, 2005:325)

**Método:** Es la vía o camino que se utiliza para llegar a un fin o para lograr un objetivo. (Arias, 2006:18)

**Norma:** Son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. (Diccionario Jurídico Enelynta, 2007:78)

**Objetividad:** Doctrina filosófica según la cual el objeto tiene prioridad



sobre el sujeto, dando carácter objetivo a la idea o sentimiento. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:671)

**Organización:** Es una unidad social coordinada conscientemente compuesta por dos o más personas que funcionan con una base de relativa continuidad para lograr una meta o una serie de metas. (Rodríguez, 2007:78)

**Proceso:** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:761)

**Política:** Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. (Chiavenato, 1994:118)

**Recurso Humano:** Son las personas que integran, permanecen y participan en la organización de una empresa u compañía, en cualquier nivel jerárquico o tarea. (Chiavenato, 2002:161)

**Subjetividad:** Relativo al sujeto pensante y no al objeto en sí mismo, reduciendo la validez del conocimiento al sujeto que conoce. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:887)

**Trabajador (a):** Persona natural que realiza una labor de cualquier clase, por cuenta ajena y bajo la dependencia de otra. La prestación de sus servicios debe ser remunerada. (Ley Orgánica del Trabajo, 2008:10)

**Técnica:** El procedimiento o forma particular de obtener datos o

información. (Arias, 2006:67)

**Titular:** De la persona que tiene el título o nombramiento correspondiente al cargo que ejerce. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:924)

## **CAPITULO III MARCO METODOLOGICO**

### **3.1. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según Arias (2006:24), *“la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”*, es decir, este tipo de investigación permite determinar cómo se puede comportar una variable, partiendo de la descripción o descomposición de la misma, para realizar de esta manera el análisis de ella.

La presente investigación se considera descriptiva, debido a que para realizarla se describieron las características del objeto de estudio, el cual es el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, y posteriormente se analizó el mismo para explicar cómo se ejecuta.

### **3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para Arias (2006:31) la investigación de campo consiste en *“la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”*, es decir, recolectar la información directamente de la realidad objeto de estudio, sin alterar de forma alguna los datos existentes, debido a que estos son esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

El presente estudio se sustentó en una investigación de campo, porque los datos fueron aportados directamente por el personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, los cuales permitieron determinar la

situación que se presenta con el proceso de evaluación de desempeño que se les aplica, y de esta manera se plantearon las respectivas conclusiones y recomendaciones, las cuales son alternativas que pueden dar solución a las debilidades encontradas en el proceso.

### **3.3. POBLACIÓN**

La población, según Arias (2006:81), se refiere a, *“un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”*. De igual manera el mismo autor citando a Morles (1994), señala que la muestra *“es un subconjunto representativo de un Universo o Población”* (2006:54). La población que se tomó en el estudio estuvo representada por el personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” del municipio Sucre del estado Sucre, los cuales suman la cantidad de 29 personas y representan población de la presente investigación.

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.4.1. Técnicas de Recolección de Datos**

Según Arias (2006:67) *“Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”*, es decir, las técnicas de recolección de datos conducen a la obtención de una información, y las mismas se aplican utilizando instrumentos que permitan almacenar la información recolectada.

En virtud de este concepto, se establecieron las técnicas que sirvieron de apoyo para la recolección de la información que pudo brindar el personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, entre estas se

encuentra, el Análisis Documental, el cual según Arias (2006:121) es definido como *“una técnica basada en la separación e interpretación de los contenidos de un documento”*, esta técnica se debe emplear ya que permite recurrir al acopio de libros, revistas, tesis, guías, leyes (Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Educación, Ley del Estatuto de la Función Pública), documentos institucionales, correos electrónicos, Internet y demás documentos para recolectar la información teórica y documental que sustentaron el tema estudiado.

De igual forma en el presente estudio se empleo la técnica de la Entrevista, la cual para Arias (2006:73), es *“una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado, acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”*, por medio de esta técnica se establecieron conversaciones con el personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” con el fin de obtener toda la información necesaria que permitió analizar la situación que allí se presenta, es importante tomar en cuenta que se manejó la Entrevista Estructurada, en relación a ello, Arias (2006:73) señala que, *“es la que se utiliza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que será formuladas al entrevistado”*, es decir, se elaboró una serie de preguntas, las cuales sirvieron de guía al momento de realizar la entrevista.

#### 3.4.2. Instrumento de Recolección de Datos

Al respecto Arias (2006:69) hace mención a que *“un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”*, esta investigación contó con el instrumento denominado Cuestionario, según

Arias (2006:74). “El Cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o un formato en papel contentivo de una serie de preguntas”.

Este instrumento fue aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, por medio de un formato que contuvo una serie de preguntas, las cuales tenían una correspondencia con los objetivos específicos propuestos en la investigación. Dicho instrumento sustentó a la técnica denominada *entrevista*.

### **3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Refiriéndose a las fuentes de información (Arias 2006:27), las define como, *“todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios), y vivas (sujetos que aportan datos primarios)”*, es decir, las fuentes de información son las personas y documentos que proveen los datos, y están divididas en fuentes primarias y fuentes secundarias.

Las fuentes de información primarias estuvieron representadas por el personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, debido a que estas representaron la población que brindó la información para el desarrollo de la investigación. Por otra parte las fuentes secundarias se basaron en diferentes libros de autores renombrados, artículos de revistas, enciclopedias, trípticos, folletos, páginas web, trabajos de grado, informes de investigación, leyes, documentos institucionales, entre otros documentos que sustentaron la investigación.

### **3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Los resultados que se obtuvieron por medio del instrumento de recolección de información, fueron tabulados en cuadros con cifras absolutas y relativas. De esta manera cada pregunta fue tabulada en un cuadro, y necesariamente le fueron calculados sus valores porcentuales correspondientes al número de respuestas absolutas obtenidas. Posteriormente se procedió a la interpretación de todos los cuadros relacionados con el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnaiz”.

## CAPITULO IV PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado el cuestionario junto con la entrevista estructurada basada en el mismo, en relación al proceso de evaluación de desempeño, que se le realiza al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, se presentan en cuadros con cifras absolutas y porcentuales, los resultados, de los 29 encuestados que representaron la muestra y, que permitieron alcanzar los objetivos de la investigación.

### 4.1 Datos Demográficos.

A continuación se hace referencia a ciertos datos del personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, necesarios para complementar y fortalecer el análisis de los resultados.

**Cuadro N°1 Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según las Edades que posee. Municipio Sucre, Estado Sucre, Año 2011.**

| EDADES            | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|-------------------|------------------|----------------|
| Entre 30 y 39     | 12               | 41,38          |
| Entre 40 y 49     | 13               | 44,83          |
| Entre 50 y 59     | 03               | 10,34          |
| De 60 en adelante | 01               | 3,45           |
| TOTAL             | 29               | 100            |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

En el **cuadro N°1** se observa que mucho más de la mitad de la población encuestada (86.21 %), poseen entre 30 y 49 años. Es importante



resaltar que generalmente las personas se encuentran en estas edades activas laboralmente. De igual forma el resto de la población se encuentra en un promedio de edad que oscila entre 50 y más de 60 años. Siendo este grupo de personas las que poseen más años de experiencia laboral o antigüedad en la institución.

**Cuadro N°2. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular Del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según el Nivel de Instrucción que poseen. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.**

| NIVEL DE INSTRUCCIÓN              | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|-----------------------------------|------------------|----------------|
| Bachiller                         | 19               | 65,52          |
| Técnico Superior<br>Universitario | 03               | 10,34          |
| Licenciado o Equivalente          | 07               | 24,13          |
| TOTAL                             | 29               | 100            |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

Según el cuadro presentado, la mayoría del personal administrativo titular de la institución carece de un grado de instrucción acorde al cargo que ocupa (según el perfil que se describe el Manual del Director), pues se muestra que el 65,52% de la población posee solamente aprobado el bachillerato. A lo que los supervisores han brindado poco interés, pues a los empleados no se les han realizado programas de planificación de carrera o no se les ha incentivado a realizar estudios para que pudiesen tener un nivel académico de acuerdo a sus funciones. Es necesario resaltar que este personal, en su mayoría, cuando ingresó como personal fijo (titular) al Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), no se le exigió poseer el título correspondiente para el cargo que ocuparían. El resto del personal posee título de Técnico Superior Universitario, una Licenciatura o

equivalente, como es el caso de los Sociólogos, Odontólogos y Enfermeras que ejercen sus funciones en la institución.

**Cuadro N°3. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular Del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según la Antigüedad que posee en la Institución. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.**

| ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|------------------------------|------------------|----------------|
| Entre 1 y 5 años             | 03               | 10,34          |
| Entre 6 y 10 años            | 08               | 27,59          |
| Entre 11 y 15 años           | 14               | 48,28          |
| Entre 16 y 20 años           | 03               | 10,34          |
| De 21 en adelante            | 01               | 3,45           |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>29</b>        | <b>100</b>     |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

Se puede observar que existe una relación, con el **cuadro N°1** referido a las edades del personal encuestado, y el presente cuadro, pues el grupo de personas que poseen la mayor edad en la institución son aquellos con más antigüedad en la misma, estos están representados por un poco menos de 14% de los encuestados, y poseen más de 16 años en la institución. No obstante el casi el 76% poseen entre 6 y 15 años de labor en la institución, de igual forma un 10,34% señala tener entre 1 y 5 años de experiencia laboral en la institución. Es importante resaltar, que la antigüedad en la institución, puede relacionarse con el grado de instrucción que posee el personal, resultados referidos en el cuadro anterior (N°2), pues si en su mayoría el personal no está suficientemente preparado académicamente para ejercer sus labores, esto se debe a la cantidad de tiempo que han dedicado a su labor y debido a la experiencia que han ganado en ella los

empleados conocen bien su trabajo y las actividades que deben realizar.

**Cuadro N°4. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular Del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según la Antigüedad que posee en el Cargo. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.**

| ANTIGÜEDAD EN EL CARGO | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|------------------------|------------------|----------------|
| Entre 1 y 5 años       | 07               | 24,14          |
| Entre 6 y 10 años      | 13               | 44,83          |
| Entre 11 y 15 años     | 04               | 13,79          |
| Entre 16 y 20 años     | 02               | 6,90           |
| De 21 en adelante      | 03               | 10,34          |
| TOTAL                  | 29               | 100            |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

En el **cuadro N°4**, se muestra que poco más del 17% de los encuestados se ha mantenido por más de 16 años en el cargo. Sin embargo, más de 68% de los empleados poseen entre 1 a 10 años de labor en el cargo, mientras que el 13,79% tiene de 11 a 15 años en su cargo. Nuevamente se hace referencia a que estos porcentajes se relacionan con los resultados obtenidos en el **cuadro N°2** pues la debilidad en el nivel de instrucción que presenta la mayoría de los empleados se debe a la gran cantidad de años que tienen laborando, y por esta razón no han podido avanzar profesionalmente a un mayor nivel aun cuando pudieran hacerlo, sin embargo, como se mencionó anteriormente las propuestas sobre programas de Planeación de Carrera si bien, no son aplicadas por los supervisores los empleados tampoco le dan gran interés.

#### **4.2. Aspectos relacionados con Políticas que Rigen el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”.**

Por medio de las políticas las instituciones pueden realizar el proceso de evaluación con mayor seguridad, a fin de determinar el rendimiento que posee cada uno de los empleados en sus cargos respectivos. Seguidamente se presenta la información obtenida con respecto a este aspecto del proceso de evaluación de desempeño.

**Cuadro N°5. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según la Aplicación del proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011.**

| APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | Nº DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--|------------------|----------------|
| Si                                       | 29               | 100            |
| No                                       | -                | -              |
| TOTAL                                    | 29               | 100            |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

Según lo contenido en el **cuadro N°5** se puede observar que en su totalidad, el personal encuestado está de acuerdo y conoce que se les aplica un proceso de Evaluación de Desempeño, y a través de la entrevista verbal los encuestados señalaron que el proceso se basa en determinar por medio de un instrumento de evaluación, el rendimiento laboral que posee cada uno de los empleados y que el mismo se rige por una serie de pasos y aspectos necesarios para un adecuado cumplimiento.

**Cuadro N°6. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según las Políticas Evaluación de Desempeño del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE). Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011.**

| POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL MPPE | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---|------------------|----------------|
| Si  | 29               | 100            |
| No  | -                | -              |
| TOTAL   | 29               | 100            |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

En el **cuadro N°6**, el 100% del personal empleado encuestado afirma que tienen total conocimiento de que el proceso está orientado por políticas de evaluación de desempeño emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), esto es de gran importancia para la institución, pues el empleado evaluado conoce que el proceso viene regido por normas del MPPE y que una vez culminado el mismo, el MPPE se encarga de realizar los demás procedimientos referidos al proceso de evaluación necesarios para complementarlo, y posteriormente estimular el desempeño del empleado mediante bonos remunerativos.

**Cuadro N°7. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la obtención o no de los Beneficios que brinda el regirse por Políticas de Evaluación de Desempeño del MPPE. Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011.**

| OBTENCION O NO DE BENEFICIOS  | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---|------------------|----------------|
| Mejora el rendimiento laboral y es reflejado en la institución, pues se realiza con más eficacia y eficiencia.                            | 16               | 55,17          |
| Mejora la calidad de servicio de acuerdo a las funciones del cargo y el trabajador rinde más al tener un bono en relación a su desempeño. | 04               | 13,79          |
| El evaluado no se estimula para lograr un mejor desempeño.  | 06               | 20,69          |
| No se tiene una persona en la oficina que corrobore el desempeño del empleado.  | 03               | 10,34          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>29</b>        | <b>100</b>     |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

Es necesario conocer que se dio la oportunidad al personal encuestado de explicar según sus propias razones, si el proceso orientado por políticas de Evaluación de Desempeño del MPPE, tiene o no beneficios para la institución, y en el **cuadro N°7** se muestran agrupados los comentarios más repetidos por cada encuestado. Ahora bien, como se puede observar el 55,17% del personal administrativo titular, plantea que dichas políticas tienen beneficios para la institución donde laboran, pues opinan que “mejoran el rendimiento laboral y es reflejado en la institución”, pues por medios de los resultados obtenidos se generarán los cambios que

favorecerá tanto a la institución como al empleado mejorando así la calidad del servicio y del rendimiento, de igual forma el 13,79% menciona que “mejora la calidad de servicio de acuerdo a las funciones del cargo y el trabajador rinde más al tener un bono en relación a su desempeño”, este bono que reciben los evaluados luego de cada proceso evaluación lo brinda el MPPE según el resultado del rendimiento del empleado, esto beneficia tanto a la institución como a los empleados y es de gran provecho, pues el empleado es estimulado de esta forma para incrementar su eficiencia y eficacia laboral. Ambos aspectos lo avalan más del 68% de la población encuestada.

Por otra parte, es de hacer notar que más un 31% afirman no conseguir ningún beneficio ni para la institución, ni para ellos mismos, señalan que “El evaluado carece de estímulo para lograr un mejor desempeño”, hacen referencia a que en la institución se omite el desarrollo de programas de capacitación y desarrollo que estimulen su desempeño laboral, y a pesar de tener conocimiento de los bonos remunerativos de cada período de evaluación, esto es motivación insuficiente para los empleados según su opinión. De igual forma, los encuestados señalan que “se carece de una persona en la oficina que corrobore su desempeño”, en este aspecto se refieren a que el encargado de aplicar el proceso tiene poca relación diaria con el trabajo particular de cada empleado, es decir, no es su supervisor inmediato del área de trabajo, sino, una persona autorizada por el ministerio para aplicar la evaluación dentro de la institución.

De igual manera, es importante mencionar que la diversidad de opiniones que posee el personal administrativo titular, se ha venido presentando debido a que lo planteado por los empleados no es tomado en cuenta por las autoridades zonales, pues al ser las políticas de Evaluación

de Desempeño propuestas por el MPPE para todas las instituciones educativas del país, este puede excluir algunas de las expectativas de los empleados, así como las características particulares que presenta cada institución y por ende, una vez culminado el proceso los beneficios pueden ser vistos negativamente por parte del personal señalado.

**Cuadro N°8. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según el cumplimiento de las Políticas Emanadas del MPPE que Orientan el Proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011**

| CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--|------------------|----------------|
| Si   | 21               | 72,41          |
| No   | 08               | 27,59          |
| TOTAL  | 29               | 100            |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

Es necesario resaltar que en el **cuadro N°6**, el 100% de la población señaló que la institución se rige por políticas emanadas del MPPE; a pesar de esto, en el **cuadro N°8**, se puede observar que dichas políticas no son cumplidas totalmente por la institución. Debido a que existe una diferencia entre la opinión de los encuestados, pues el 27,59% del personal administrativo titular, respondió negativamente en cuanto el cumplimiento de las políticas que envía el MPPE para orientar el proceso de evaluación de desempeño, mientras que un 72,41% opinó positivamente, que se cumple con las políticas, y mencionan que sirven de guía para aplicar el proceso antes mencionado.



Esta diferencia de opiniones se debe a las debilidades presentes por parte de la institución en la transmisión de información que se les suministra a los empleados y que a su vez estos muestran poco interés en indagar sobre el proceso de evaluación, teniendo como consecuencia que cierta parte del personal niegue el cumplimiento de la aplicación de las políticas que rigen el proceso, aunque estas existen y se cumplen en parte. Hay que tener en cuenta que al existir en la institución cierta población que niega el cumplimiento de las políticas, le genera inconvenientes a la misma tanto al momento de aplicar la evaluación como luego de realizada, pues para cumplir adecuadamente el proceso de evaluación de desempeño es importante difundir a la totalidad de los empleados el valor del proceso así como todos sus parámetros y normativas, evitando de esta forma confusiones y falta de uniformidad.

Por otra parte, como se expuso en el **cuadro N°8**, el 72,41% representa a 21 encuestados, los cuales afirmaron conocer el cumplimiento de las políticas y en el siguiente cuadro (N°9) se muestran los resultados, de este porcentaje de la población encuestada que respondió afirmativamente, para ellos se manejaron varias opciones que permitieron profundizar en el aspecto relacionado con las políticas de acción, de manera tal, que pudieron seleccionar más de una opción, y manifestar de acuerdo a sus criterios sobre las políticas de evaluación de desempeño más utilizadas por la institución. A continuación se presentan estas opciones en el **cuadro N°9**.

**Cuadro N°9. Distribución Absoluta y porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” sobre las Políticas de Evaluación de Desempeño que se cumplen en la institución. Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011.**

| POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE SE CUMPLEN EN LA INSTITUCIÓN  | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) | TOTAL |
|--|------------------|----------------|-------|
| Se involucra al trabajador en el proceso de Evaluación de desempeño a través de la comunicación de información sobre el mismo.                             | 12               | 57,14          | 21    |
| La Evaluación de desempeño tiene un tiempo establecido para su ejecución.  | 16               | 76,19          | 21    |
| Se definen normas que deban seguir todos los involucrados antes de aplicar el proceso de evaluación de desempeño   | 08               | 38,09          | 21    |
| Se otorga por medio de la evaluación de desempeño recompensas o estímulos para el trabajador.  | 12               | 57,14          | 21    |
| Se realizan reuniones organizadas, con los gerentes y personal supervisor, con miras a hacer de su conocimiento la importancia del programa de evaluación. | 06               | 28,57          | 21    |
| Se realiza algún tipo de capacitación a los evaluadores para ejecutar el proceso de evaluación de desempeño.   | 03               | 14,29          | 21    |
| La organización posee lapsos de tiempo definidos en el cual evalúa a su personal.  | 19               | 90,48          | 21    |
| Se define quién será la persona encargada de aplicar la evaluación antes de iniciarse la misma.  | 10               | 47,62          | 21    |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

En el presente cuadro se muestra que las opciones más elegidas por los sujetos de estudio fueron: “la evaluación posee lapsos de tiempo definidos en el cual evalúa a su personal”; “la evaluación tiene un tiempo

establecido para su ejecución”; “se involucra al trabajador en el proceso de evaluación de desempeño”, estos aspectos son de gran importancia pues esto implica que la mayoría de los trabajadores se encuentran claros en cuanto al tiempo en que se realiza el proceso de evaluación de desempeño y cuánto durará el mismo, a su vez el evaluado muestra mayor interés en dicho proceso y se obtienen mejores resultados tanto para ellos como para la institución, pues al involucrarlos se fomenta la comunicación, motivación y sentido de pertenencia.

De igual forma, otras opciones destacadas fueron: “se otorga por medio de la evaluación de desempeño recompensas o estímulos para el trabajador”, es necesario recordar que en el **cuadro N°7** un porcentaje de la población mencionó según sus propios comentarios, que el trabajador no es estimulado para lograr un mejor desempeño, de lo cual se infiere que los trabajadores no están totalmente conformes con los estímulos que se le ofrecen. Por otra parte, mencionan que “se define el encargado de aplicar el proceso de evaluación antes de iniciarse el mismo”, esto se debe a que el personal sabe que previamente el MPPE autoriza a una persona en particular para que realice la medición de todos los empleados de la institución.

Las opciones antes mencionadas fueron las más seleccionadas por los encuestados, sin embargo, es importante tener en cuenta que las políticas que tienen menor grado de cumplimiento para la institución, según el personal encuestado, son: “se definen normas que deban seguir todos los involucrados antes de aplicar el proceso de evaluación de desempeño”; “se realizan reuniones organizadas con los gerentes y personal supervisor con miras a hacer de su conocimiento la importancia del programa de evaluación”; y que se “realiza algún tipo de capacitación para ejecutar el

proceso”.

Este tipo de actividades busca orientar y formar en este caso al encargado de aplicar el proceso de evaluación en la institución, para que luego éste difunda los conocimientos a sus evaluados. Es necesario conocer que el responsable de la evaluación en la institución, se dirige cada período de medición a la Oficina de Evaluación del Personal, adscrita a la Zona Educativa, para solicitar los instrumentos de evaluación. Este es el momento oportuno para realizar reuniones en las cuales se den a conocer las normas que deben seguir todos los involucrados en el proceso y, a su vez recibir algún tipo de capacitación, sin embargo, este tipo de reuniones y lo que se podría plantear en ellas, no es realizada la mayoría de las veces. Ello genera desconfianza en los empleados, pues piensan que los evaluadores no están verdaderamente capacitados.

El plantear y dar a conocer a todos los involucrados los pasos a seguir durante el proceso ayuda a evitar los inconvenientes que pudiesen ocurrir, ya que todos tendrían claras las normas que guían el proceso. De igual manera, las reuniones realizadas en compañía de gerentes y supervisores favorecen su desenvolvimiento, estas reuniones se llevan a cabo antes de ejecutar la evaluación, y en las mismas se da a conocer a los presentes el valor y los beneficios que deja su adecuada aplicación, así como lo necesario que es difundir a los demás empleados la importancia del proceso. Por otra parte, se considera que cuando los evaluadores son capacitados para ejecutar el proceso, éste podría realizarse sin mayores percances.

**Cuadro N°10. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según la Comunicación de los Pasos a seguir en la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.**

| COMUNICACIÓN DE LOS PASOS A SEGUIR EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--|------------------|----------------|
| Si   | 10               | 34,48          |
| Algunas Veces  | 16               | 55,17          |
| No   | 03               | 10,34          |
| TOTAL  | 29               | 100            |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

El incentivar y dar a conocer con más claridad las políticas de evaluación de desempeño conlleva, a que se muestre al personal de mejor manera los pasos que deben seguirse en su aplicación. Sin embargo, los resultados expuestos en el **cuadro N°10**, expresan que más de la mitad de la población encuestada señaló que sólo “algunas veces” le son dados a conocer estos pasos de vital conocimiento para desarrollar adecuadamente el proceso, mientras que un 34,48% afirmó que “si” le son comunicados dichos pasos, pues se pudo conocer por medio de la entrevista que conocen que los formatos que sirvieron como instrumento de medición son enviados nuevamente a dicho ministerio para que sean revisados y depurados y luego de las correcciones relativas a la redacción, se envían los resultados de las evaluaciones a la Zona Educativa. Asimismo, los empleados tienen conocimiento de que una vez recibida la notificación de resultados y dependiendo de los mismos, podrán optar o no por bonos remunerativos que ofrece el MPPE como estímulos para mejorar el desempeño futuro.

Por otra parte, el 10,34% respondió negativamente al respecto, pues

esta situación se debe a que el proceso de evaluación de desempeño se realiza en la institución en algunas ocasiones, sin otorgarle el grado de importancia que éste posee, y por ende el personal administrativo titular no ha demostrado interés suficiente para indagar sobre el proceso antes mencionado (sólo se presenta la excepción en el personal que respondió afirmativamente). Por ello, sólo algunas veces la mayoría tiene conocimiento de las etapas por las que atravesará su evaluación y en otros casos no tiene conocimiento en absoluto sobre lo que se efectuará.

Por su parte el personal supervisor presenta debilidades al momento de comunicar el valor del proceso para la institución, pues al no dar a conocer a su personal habitualmente los pasos de la evaluación perjudican el desarrollo del mismo, lo cual, de ser conocido por todo sus empleados, aportaría grandes beneficios al momento de aplicar el proceso, pues se evitarían posibles confusiones y los empleados estarían seguros y confiados en que la medición que se le realiza está regida por pasos que permiten realizarla ordenadamente, a su vez esto, en conjunto con el buen uso de los resultados constituiría una fortaleza para la institución, pues una vez culminado el proceso esta contaría con un personal con mayor eficacia y eficiencia en su rendimiento laboral.

**Cuadro N°11. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la Periodicidad de la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.**

| PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | Nº DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--|------------------|----------------|
| Trimestral                                 | 06               | 20,69          |
| Semestral                                  | 20               | 68,97          |
| Anual                                      | -                | -              |
| Otros                                      | 03               | 10,34          |
| TOTAL                                      | 29               | 100            |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

El conocer la aplicación de algunas políticas que se siguen en el proceso, conlleva a lo que se observa en el **cuadro N°11**. En sus resultados se refleja que la ejecución del proceso de Evaluación del rendimiento es realizado “semestralmente” en la institución, esto lo afirmó un 68,97% del personal administrativo titular lo cual concuerda con el **cuadro N°9** en el cual los encuestados hicieron referencia a conocer que una de las políticas que se cumple es la de los lapsos de tiempo y duración del proceso. Sin embargo, es necesario tener en cuenta, que la totalidad del personal no está realmente claro sobre la periodicidad de la evaluación, pues un 20,69% respondió que es realizada cada “tres meses”, mientras que el 10,34% señaló la opción de otros, y destacaron esta opción como que el proceso se lleva a cabo cada “5 meses”.

Según los resultados obtenidos se puede observar que un poco más del 30% del personal administrativo titular desconoce los lapsos de tiempo en se desarrolla el proceso, aún cuando el Art. 58 de la Ley del Estatuto de

la Función Pública (2002), plantea de manera clara que el proceso de evaluación de desempeño será ejecutado por la institución cada 6 meses. *“La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor”*. Este desconocimiento se atribuye a la falta de información que poseen los empleados sobre este aspecto del proceso, bien sea por falta de interés o debilidades en la transmisión de información por parte de la institución.

#### **4.3. Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”.**

Para aplicar un adecuado proceso de evaluación de desempeño se debe realizar una serie de aspectos que faciliten y brinden seguridad al personal evaluado. En la presente investigación se verificó si el Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” cumple con estos aspectos, entre ellos el objetivo que se persigue con la ejecución del proceso, los evaluadores encargados de aplicar la evaluación, los pasos que se deben seguir, los métodos y técnicas utilizados, los beneficios que obtienen trabajadores e institución con la aplicación de la evaluación, y las limitaciones que se hacen presentes durante la aplicación de la evaluación de desempeño.

##### **4.3.1. Objetivos de la aplicación de la Evaluación de Desempeño en el Instituto Educativo.**

Los objetivos son las metas que se deben alcanzar por medio de la evaluación de desempeño, las mismas sirven de guía para los supervisores pues de esta manera realizarán el proceso y darán el uso adecuado a los resultados de tal manera que se cumplan con dichas metas



**Cuadro N°12. Distribución Absoluta y Porcentual, del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” sobre los Objetivos que persigue la Institución al Aplicar el Proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.**

| OBJETIVOS   | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) | TOTAL |
|---|------------------|----------------|-------|
| Mejoramiento del Desempeño                            | 24               | 82,75          | 29    |
| Necesidades de Capacitación o Desarrollo              | 06               | 20,69          | 29    |
| Planificación de Carrera                              | 02               | 6,90           | 29    |
| Traslados   | 02               | 6,90           | 29    |
| Ascensos  | 01               | 3,45           | 29    |
| Despidos  | 06               | 20,69          | 29    |
| Bonos   | 14               | 48,28          | 29    |
| Mejoras de las remuneraciones                         | 13               | 44,82          | 29    |
| Reconocimientos                                       | 05               | 17,24          | 29    |
| Retroalimentación                                     | 06               | 20,69          | 29    |
| Corregir debilidades en diseño o cobertura de puestos | 11               | 37,93          | 29    |
| Otros   | -                | -              | 29    |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

La evaluación de desempeño es un proceso que se realiza en las instituciones con diversos objetivos entre ellos el de cooperar en el mejoramiento del rendimiento laboral de los recursos humanos de la organización, por tal motivo se dio la oportunidad al personal encuestado en el **cuadro N°12** de seleccionar más de una opción según los objetivos de la evaluación, tratándose entonces de una modalidad de selección múltiple, es por ello que a cada alternativa de elección le fue calculado el porcentaje en

base a los 29 encuestados, los mismos indicaron que en la institución la evaluación de desempeño persigue tres objetivos principales, los cuales son: “mejoramiento del desempeño”, “bonos”, y ayuda a la “mejora de la remuneraciones”.

Mediante el primer objetivo, el evaluado tiene la oportunidad de conocer como realiza sus labores y mejorarlas, lo cual le genera un beneficio a la organización al contar con un personal más capacitado. Por otra parte, el personal de la institución percibe, una vez culminado el proceso y obtenidos los resultados, bonos que ofrece el MPPE. Sin embargo, debe señalarse que la mayoría de los encuestados señalaron la opción de mejora de remuneraciones, pues se tiende a confundir estos términos (bonos y mejora de las remuneraciones), lo que percibe el evaluado es un bono de evaluación de desempeño semestralmente de acuerdo a los resultados obtenidos, por tal razón se adquiere un incremento en la remuneración de ese mes en particular.

Es necesario mencionar que en las organizaciones o instituciones de carácter público, normalmente, la evaluación de desempeño tiene como objetivo principal la parte remunerativa o bonos salariales. Sin embargo, tanto teórica como prácticamente este es un proceso de vital importancia para la institución, debido a que arroja información apreciable que nutre a otras funciones valiosas relacionadas con la administración de recursos humanos tales como: la capacitación, reclutamiento, selección o planificación de carreras, entre otros. Según Rodríguez (2007:362):

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino

una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, trata de lograr diversos objetivos intermedios para los trabajadores y el departamento de personal.

Es decir, la evaluación no es sólo un proceso administrativo de las instituciones, sino que al considerar otros fines de la evaluación de desempeño el proceso se hace más completo y el evaluado puede aprovechar con mayor propiedad los resultados obtenidos. Es necesario resaltar que otros de los fines de gran valor con que se ejecuta el proceso y que en el caso del Liceo Bolivariano "Pedro Arnaiz" son poco tomados en cuenta luego de la evaluación, son las necesidades de capacitación y desarrollo, y de planificación de carrera al recurso humano de aplicarse, situación que no se produce en la institución según los encuestados por lo que se deduce que las debilidades laborales encontradas no son subsanadas a través de la capacitación y el buen desempeño no se premia con ascensos planificados., la cuales pueden ayudar a incrementar las capacidades laborales de los empleados.

Por otra parte, según la teoría, por medio del proceso se determinan decisiones importantes para la institución tales como, ascensos, traslados, despidos y reconocimientos, sin embargo, los encuestados afirman que estos aspectos no son aplicados por la institución investigada. De igual forma uno de los objetivos principales y de mayor valor para los empleados, según la teoría, es la retroalimentación por parte del evaluador hacia el evaluado, es allí donde el empleado conoce como se está desempeñando en su cargo y cómo lo percibe su supervisor. El momento de la retroalimentación también es oportuno para que el supervisor conozca los cargos que poseen debilidades en su cobertura, y percibir cuales se encuentran vacantes u ocupados erróneamente.

#### 4.3.2 Los Evaluadores encargados de aplicar el proceso de Evaluación de Desempeño.

El responsable de ejecutar el proceso de medición debe poseer conocimiento claro sobre las actividades que debe realizar el evaluado en su puesto de trabajo para determinar así, el del desempeño laboral que este posee. A continuación se presenta la información referida a la (s) persona (s) encargadas de aplicar el instrumento de evaluación en el Liceo Bolivariano “Pedro Arnaiz”.

En relación a las respuestas del Personal Administrativo titular encuestado, en el **cuadro N°13** se puede observar que el 100% opinó que el encargado de aplicar el proceso de evaluación es el “supervisor inmediato”, esta opción teóricamente es una de las más aplicadas pues el supervisor inmediato es la persona más cercana a los trabajadores y puede observar el rendimiento de los mismos, así lo afirma Mondy y Noe (2005:258):

...El supervisor inmediato está en una posición excelente para observar el desempeño del empleado. Otra razón es que el supervisor tiene la responsabilidad de dirigir una unidad específica. Cuando alguien más tiene la tarea de evaluar a los subordinados, la autoridad del supervisor se deteriora.

**Cuadro N°13. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según los Encargados de Aplicar el Proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.**

| ENCARGADO   | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---|------------------|----------------|
| El Órgano de Gestión de Personal                            | -                | -              |
| Su Supervisor Inmediato                                     | 29               | 100            |
| El Mismo trabajador (Autoevaluación)                        | -                | -              |
| Sus Subordinados  | -                | -              |
| Un Comité de Evaluación                                     | -                | -              |
| Los Compañeros de Trabajo                                   | -                | -              |
| Usuarios, alumnos, padres y/o representantes (Los Clientes) | -                | -              |
| Todos Conjuntamente (Evaluación 360°)                       | -                | -              |
| <b>TOTAL</b>  | <b>29</b>        | <b>100</b>     |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

Es decir, el supervisor al ser una de las personas más cercana al evaluado puede conocer con mejor claridad como desarrolla su desempeño en el cargo, de esta manera se le brinda la oportunidad al empleado de sentir mayor confianza, pues sabe que su jefe conoce y observa diariamente su labor. Por su parte, en el caso del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, esta labor le corresponde únicamente al subdirector, a pesar de que existen diversas opciones de evaluación en el ámbito de Evaluación del Desempeño. Sin embargo, la mayoría del personal muestra descontento por esta situación, y mencionan que esta persona no se relaciona diariamente

con las actividades laborales del cargo que ejecutan en la institución, y por tal razón no puede corroborar el desempeño del empleado. Es importante mencionar, que los encuestados por medio de la entrevista, que el proceso en la institución en compañía de jefes de otros departamentos y compañeros de trabajo, que certifiquen el rendimiento del empleado brindaría mayor confianza en el proceso, pero dichas opiniones aun no han sido consideradas para su aplicación.

Por otra parte, se debe señalar que la responsabilidad de evaluar el desempeño del empleado, según el rendimiento con que ejecute su cargo, puede radicarse en cualquiera de las otras variadas opciones que no fueron seleccionadas. Una de estas es la Autoevaluación, la cual le da la oportunidad al empleado de reconocer su propio desempeño. Por su parte el Órgano de Gestión de Personal es el responsable de evaluar a cada miembro de la empresa y en líneas generales, el área de recursos humanos mantiene el papel fundamental de guiar el proceso sea esta o no encargada de evaluar a los empleados directamente.

Asimismo, las otras opciones no seleccionadas como los equipos de trabajos (compañeros), subordinados o comités nombrados para tal fin, se encuentran en perfectas condiciones de reconocer la eficiencia y eficacia de los evaluados en sus cargos, debido a que mantienen contacto directo día a día con el evaluado y conocen la labor que ejecutan en los puestos de trabajo. Los clientes por su parte constituyen otra opción para evaluar el rendimiento laboral, pues por medio de ellos se puede conocer el grado de éxito que posee una empresa, según los comentarios y acciones que estos tomen. Sin embargo se pueden agrupar todas las opciones en la denominada evaluación 360°, la misma permite reconocer el trabajo del empleado con ayuda de las personas que forman parte de su entorno

laboral día a día.

#### 4.3.3. Pasos que se siguen en la aplicación del proceso de Evaluación de Desempeño.

Para llevar a cabo el proceso de Evaluación de Desempeño adecuadamente las instituciones deben seguir una serie de pasos que permiten su buena ejecución, entre ellos: tener conocimiento de las descripciones de cargos presentes en la institución, y que las mismas sean verificadas para la aplicación del proceso, así como tener conocimiento de los aspectos y la forma en se medirá el desempeño, la comunicación de resultados y de planes de mejoramiento laboral para los empleados una vez culminado el proceso.

#### **Cuadro N° 14. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la existencia de Descripciones de Cargos en la Institución. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.**

| DESCRIPCION DE CARGO EN LA INSTITUCIÓN | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--|------------------|----------------|
| Si                                     | 13               | 44,82          |
| No                                     | 06               | 20,69          |
| No Sabe                                | 10               | 34,48          |
| TOTAL                                  | 29               | 100            |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

Conocer la descripción de cargos es el principal paso para aplicar el proceso, pues este contiene información de las tareas o funciones, deberes y responsabilidades que conforman el cargo y lo diferencian de los demás; por medio de la descripción de cargos el evaluador podrá tener conocimiento de cada una de las actividades que debe cumplir el empleado

y así poder juzgar el cumplimiento o no de las funciones por parte del mismo.

En el caso de la institución investigada, durante la aplicación del cuestionario y entrevista, se pudo conocer que la misma cuenta con el Manual del Director (el cual es asumido en la institución como un manual de cargos), el mismo contiene detalladamente la mayoría de las funciones administrativas de cada uno de los cargos existentes en la organización, y por medio de esto, el subdirector quien es el encargado de aplicar el proceso, puede conocer la mayoría de las funciones que realiza cada empleado.

Como se puede apreciar en el **cuadro n°14**, un 44,82% de la población reconoce que en la institución existen descripciones de cargo por las cuales regirse, mientras que poco más del 55% señalan “no” conocer o “no saber” si la institución posee dichas descripciones. Según lo expresado por los encuestados, se deja ver que en la institución se posee poco conocimiento sobre las descripciones de cargo, y si estas son revisadas para la aplicación del proceso de evaluación, esto puede ser considerado como una falla en la comunicación de los pasos para aplicar el proceso de evaluación de desempeño, por parte tanto del supervisor que no suministra la información, como de los propios empleados, quienes al ingresar en la institución tienen el deber de indagar sobre las actividades que realizarán en sus cargos, y dichas actividades se encuentran registradas en las descripciones de cargos que posee la institución (Manual del Director).

Teóricamente, cuando son conocidas por el evaluado y evaluador las actividades reales a desempeñar en el cargo, la evaluación podría ejecutarse asumiendo las verdaderas funciones a cumplir, tanto por parte



del que tiene la responsabilidad de efectuarlas (empleados) como del que los evaluará (subdirector) lo que evitaría confusiones de ambas partes. En líneas generales, la institución cuenta con un manual de descripciones de cargos (Manual del Director) y éste es utilizado al momento de aplicar las evaluaciones, sin embargo, una parte de la población afirma no saber de su existencia, o niegan su existencia.

Por otra parte, es conveniente resaltar que la pregunta por la cual se realiza el **cuadro N°15**, tiene relación con la existencia de las Descripciones de Cargos, analizadas en el cuadro anterior, por tal razón a la opción “no”, se le anexaron las respuestas negativas (no sabe y no) seleccionadas por los encuestados en el **cuadro N°14**, donde sólo un 44,82% reconoce la existencia de Descripciones de Cargos en la institución. Por otra parte, es necesario destacar que menos de 17,24% opinan que durante la aplicación del instrumento, “si” se realiza una comparación del desempeño real, con el de las funciones del cargo que se encuentran establecidas en la descripción del mismo.

En esta etapa del proceso se evidencia variedad de opiniones, pues aunque cierta parte de la población representada por el 17,24% afirma que se realizan las comparaciones debidas, por su parte otro grupo con el mismo porcentaje afirman que sólo “algunas Veces” le son comparadas, esto se debe a que, como bien se sabe el proceso es aplicado semestralmente lo que le da al evaluador la oportunidad de conocer las actividades de cada cargo con anterioridad, y por tal razón no le es necesario acudir a la descripción de cargo por cada proceso de evaluación, sin embargo, cuando el evaluador revisa semestralmente las descripciones, la aplicación del proceso genera mayor seguridad para los evaluados.

**Cuadro N° 15. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la Comparación del Desempeño Real con las Funciones Establecidas en la Descripción de Cargo para Ejecutar el proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011.**

| COMPARACION DEL DESEMPEÑO REAL CON LO ESTABLECIDO EN LA DESCRIPCIÓN DE CARGO | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--|------------------|----------------|
| Si   | 05               | 17,24          |
| Algunas Veces  | 05               | 17,24          |
| No   | 19               | 65,52          |
| TOTAL  | 29               | 100            |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

Cabe mencionar que existe en la institución una población mucho mayor, constituida por el 65,52% los cuales niegan la comparación del desempeño real con el de la descripción de cargo, esto se ha venido presentando debido a las debilidades en la transmisión de la información que poseen los empleados administrativos titulares de la institución sobre el proceso de evaluación, lo cual genera malestar y malos entendidos entre el evaluador y el evaluado, cada vez que se ejecuta dicho proceso. De igual manera se crea confusión en una parte de la población, ya que al no estar seguros de lo que es una descripción de cargo, ni si existe en la institución, tampoco asume que será revisada ni comparada al momento de su evaluación de desempeño o no están seguros de que se realice de esa manera.

De acuerdo con la teoría las descripciones de cargo se revisan durante la evaluación de desempeño, para que de esta manera el evaluado esté seguro de que el evaluador encargado de realizarle la medición conoce con

claridad sus funciones y reconozca más fácil, si éste las cumple o no. Asimismo, este paso permite observar algunas desviaciones que pudieran estar presentes entre el trabajo real que ejecuta el empleado y el establecido en la descripción del cargo, pues de no realizar esta comparación esto no podría determinarse, ni conocer qué decisiones serían convenientes tomar en cuenta para solucionar las fallas que pudiesen ser encontradas en el desempeño de los empleados durante el proceso.

**Cuadro N° 16. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según el conocimiento que posee sobre la Forma y los Aspectos que le serán Medidos en la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011.**

| CONOCIMIENTO SOBRE LA FORMA Y ASPECTOS EN QUE ES MEDIDO EL DESEMPEÑO | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--|------------------|----------------|
| Si   | 12               | 41,38          |
| Algunas Veces  | 14               | 48,28          |
| No   | 03               | 10,34          |
| TOTAL  | 29               | 100            |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

Otro de los aspectos de necesario conocimiento en el proceso de evaluación de desempeño es lo expuesto en el **cuadro N°16**, el cual contiene los resultados acerca del conocimiento que tiene el empleado sobre la forma y los aspectos que le son medidos durante su evaluación, estos resultados hacen referencia a que el 41,38% afirman que tienen conocimiento de estos aspectos que se evalúan por experiencias de anteriores evaluaciones que se le han aplicado, y por medio de la entrevista dejaron saber, que tienen certeza de que los aspectos están relacionados

únicamente con las funciones del cargo (objetivos de desempeño individual) y las competencias institucionales (aptitudes y capacidades) que se deben cumplir entre un período de evaluación y otro.

Es conveniente dar a conocer que los instrumentos de evaluación que envía el MPPE no pueden estar en manos de los evaluados antes, ni durante, ni después de aplicar el proceso, sin embargo, en la institución los empleados en algunas oportunidades tienen acceso al instrumento, esto aunque bien no debe hacerse, puede ayudar al evaluado a conocer qué parámetros le medirán de su desempeño del cargo. Hay que resaltar que la evaluación se relaciona directamente con las actividades que realiza el empleado en su cargo, en ningún momento se toman en cuenta aspectos relacionados con la personalidad del empleado (religión, cultura, raza, entre otros aspectos personales).

El mismo cuadro muestra, que poco más de 58% expresaron “no” conocer qué le será medido y de qué forma, ó conocerlo “algunas veces” y otras no, esto se debe al desinterés tanto del empleado en indagar durante cada proceso un poco más sobre la evaluación que le aplican, como del evaluador que no difunde la mayoría de las veces aspectos relevantes del proceso. Una vez más queda en evidencia debido a la diversidad de ideas, la poca información que se tiene en la institución sobre los pasos que comprenden el proceso, que de erradicarse beneficiaría tanto a los empleados como a la institución.

Cuando el evaluado tiene en cuenta qué aspectos y de qué forma le van a ser medidos, estará seguro de cómo se evaluará su trabajo, pues tendrán la certeza de lo que le evaluarán y de cómo lo harán, de manera tal que mostrarán mayor confianza en el proceso, lo que disminuye la presencia

de angustias, confusiones y conflictos.

Por otra parte, otro paso de vital importancia en el proceso que no hay que excluir, es la comunicación de resultados al evaluado, pues es allí donde el evaluador le explica al evaluado las fortalezas y debilidades encontradas en su evaluación, de igual forma la oportunidad es precisa para establecer en conjunto (supervisor y empleado) planes que refuercen las fortalezas y disminuyan las debilidades.

**Cuadro N° 17. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la comunicación formal de los Resultados al final del Proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.**

| COMUNICACIÓN FORMAL DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---|------------------|----------------|
| Si  | 19               | 65,52          |
| Algunas Veces                                     | 10               | 34,48          |
| No  | -                | -              |
| TOTAL   | 29               | 100            |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

En el caso del personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, estos establecen que una vez culminado el proceso de evaluación de desempeño en la institución le comunican formalmente los resultados de su evaluación, esto lo señala el 65,51% de los encuestados, como se puede apreciar en el **cuadro N°17**, sin embargo, el 34,48% respondió que sólo “algunas Veces”, le son comunicados los resultados. El hecho de que en la institución se retroalimente a los empleados se convierte en una ventaja, pues esto permite resolver los problemas más frecuentes que afectan a los empleados.

Hay que tener en cuenta que aún cuando esto lo ratifica más de la mitad de la población encuestada, no hay que dejar de mencionar que existe un porcentaje que afirma que sólo algunas veces reciben retroalimentación, esto se debe a que la comunicación de resultados que ofrece la institución se encuentra contenida en el mismo instrumento de evaluación, pues existe una sección en él para ello, y una vez que el evaluador realiza la evaluación, completa dicha sección colocando los comentarios con respecto a los resultados obtenidos, así como las acciones a seguir para mejorar el desempeño, una vez realizado esto, el empleado debe firmar señalando haber sido notificado de sus resultados, lo cual no implica la aceptación de dichos resultados.

Ahora bien, de no estar conforme con los resultados obtenidos el empleado puede iniciar un reclamo, ante un Comité de Calificación de Servicios nombrado para tal fin, en un lapso de cinco (05) días hábiles. El hecho de que el instrumento incluya la sección con los resultados crea en esta parte de la población confusión en cuanto a la retroalimentación, pues aunque esto no sea de forma oral no se puede negar su existencia.

Por otra parte, en los resultados expuestos en el **cuadro N°18**, se observa que la persona responsable de comunicar los resultados según un 89,66%, de los encuestados, es “su supervisor inmediato”, éste se encarga de comunicar a los evaluados las debilidades y fortalezas encontradas en su medición del rendimiento. Como se mencionó anteriormente la opción “supervisor inmediato” es ejercida por el subdirector, el cual es el encargado de aplicar la evaluación, y a su vez transmite los resultados obtenidos en la misma.

**Cuadro N° 18. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la Responsabilidad de Comunicar los Resultados del Proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.**

| RESPONSABLE DE COMUNICAR LOS RESULTADOS       | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---|------------------|----------------|
| Su Supervisor Inmediato.                      | 26               | 89,66          |
| Sus Subordinados.                             | -                | -              |
| Un Comité de Evaluación.                      | -                | -              |
| Sus Compañeros de Trabajo.                    | -                | -              |
| El Órgano de Gestión de Personal.             | -                | -              |
| Usuarios, alumnos, padres y/o representantes. | -                | -              |
| Otros.  | 03               | 10,34          |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>29</b>        | <b>100</b>     |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

Cabe destacar que un 10,34% opina que no recibe ninguna retroalimentación por parte de ningún supervisor en la institución, sino, por medio de copias que obtienen del formato de evaluación una vez llenado, (aspecto conocido a través de la entrevista). Sin embargo, esto se produce porque no todos los empleados consideran como comunicación de resultados lo que le ofrece el supervisor, pues estos esperan mayor comunicación de sus resultados y que la institución establezca planes de mejoramiento, para aumentar las capacidades de trabajo.

**Cuadro N° 19. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la forma de Comunicar de los Resultados del Proceso de la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.**

| FORMA DE COMUNICAR LOS RESULTADOS DEL PROCESO      | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--|------------------|----------------|
| Entrevista de Retroalimentación (de forma oral).   | 14               | 48,28          |
| Por Escrito sin Retroalimentación (sin entrevista) | 06               | 20,69          |
| Por Escrito con Retroalimentación (con entrevista) | 09               | 31.03          |
| Otros.   | -                | -              |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>29</b>        | <b>100</b>     |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

El **cuadro N°19**, refleja que el 48,28% del personal administrativo titular manifestó que recibe una entrevista de “retroalimentación de forma oral”, por otra parte el 31,03% afirma que recibe retroalimentación “por escrito y con entrevista”. Esto ocurre porque existe una confusión en la población, y se debe a que el evaluador proporciona retroalimentación oral a cierta parte de los evaluados. Por una parte se halla una población a quien el evaluador por factores de amistad le brinda la oportunidad de presenciar el momento cuando es llenado el instrumento, y debido a la conversación de manera informal que sostienen, los empleados opinan que reciben retroalimentación de forma oral. Por otra parte, otro porcentaje de los encuestados expresan que aparte de presenciar la evaluación reciben la notificación de resultados por escrito, al momento que firman el instrumento, hecho que se presenta en el total de la población pero no todos lo consideran retroalimentación.



En ambos casos según la teoría, estos tipos de retroalimentación ayudan a que el trabajador conozca sus avances y la opinión que tiene su supervisor de él, lo cual favorece su desempeño y la comunicación entre ambos. La retroalimentación de forma oral se da cuando el evaluador le comenta verbalmente los resultados al evaluado y este puede expresarle sus comentarios, mientras que la retroalimentación por escrito y con entrevista, le da al evaluado la oportunidad de complementar sus conocimientos sobre sus resultados escritos a través de la explicación verbal que su evaluador le pueda otorgar sobre estos.

Por otro lado, los empleados de la institución investigada concuerdan en que tienen conocimiento de sus resultados al finalizar la evaluación, pero la forma como se comunican los resultados no son los más debidos, según algunas opiniones, pues la retroalimentación por escrito debe ser, según su criterio, complementada de forma oral para que el empleado conozca más detalladamente sus resultados. Hay que mencionar que una parte de la población representada por 20,69% y que apoya esta afirmación, menciona que su comunicación de resultados es sólo “por escrito”. Es importante destacar que este porcentaje de encuestados son los que más se acercan a la realidad que se vive en la institución, pues allí la manera formal de transmitir los resultados es por escrito siendo esto una directriz del MPPE.

El evaluador muestra al empleado los comentarios que realiza en el instrumento de evaluación sobre los resultados y planes de mejora. Lo que coloca el evaluador en el instrumento no puede ser cambiado una vez que el evaluado lo conoce, este puede, como ya se mencionó, apelar al Comité de Calificación de Servicio, para incrementar sus resultados pero no podrá modificarlos.

De lo contenido en este cuadro se puede deducir que, según la información suministrada por los empleados, no existe uniformidad en la manera en que son transmitidos los resultados de la evaluación a cada uno de los empleados por parte del evaluador, lo cual puede ser generado por la falta de tiempo que posee el evaluador, su disponibilidad, la cercanía que tiene con los trabajadores, las debilidades encontradas en el desempeño de algunos trabajadores o, por las debilidades del proceso en sí.

**Cuadro N° 20. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, según la Comunicación de Planes de Mejora durante la Retroalimentación del Proceso de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011.**

| COMUNICACIÓN DE PLANES DE MEJORA DURANTE LA RETROALIMENTACIÓN | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---|------------------|----------------|
| Si  | 09               | 31,03          |
| Algunas Veces   | 12               | 41,38          |
| No  | 08               | 27,59          |
| TOTAL   | 29               | 100            |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

Durante el proceso de comunicación de resultados es conveniente y oportuno dar a conocer y establecer en conjunto con el evaluado, planes de mejora que puedan seguirse para corregir las posibles debilidades en el desempeño laboral de los empleados. En el **cuadro N°20**, se muestra que en el Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, el 31.03% de los encuestados afirmaron que informalmente durante el dialogo que sostienen con el evaluador al momento de la comunicación de resultados, “sí” le son notificados planes de mejoramiento laboral. Sin embargo, el resto de la

población señala recibir sólo “algunas veces” y “no” recibir ninguna propuesta para mejorar su desempeño.

De esto se deriva, que a mucho más de la mitad de la población encuestada de la institución le plantean en algunas oportunidades de evaluación y en otras no, posibilidades de mejora para su desempeño laboral, debido a la poca información que le suministran a los empleados al momento de la retroalimentación, y dependiendo de las debilidades presentadas. Es de recordar, que es en esta etapa del proceso donde se deberían dar a conocer dichos planes. En las organizaciones es esencial que se elaboren planes de mejora para elevar la eficiencia y eficacia de sus empleados, según Mondy y Noe (2005:254):

Al identificar deficiencias que afecten de manera adversa el desempeño, recursos humanos y los gerentes de línea pueden desarrollar programas de capacitación y desarrollo que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias.

Es decir, luego de realizar la evaluación de desempeño es necesario implementar planes de capacitación y desarrollo que permitan al empleado aumentar su rendimiento laboral. De igual forma Mondy y noe (2005:254) afirman que, *“Los gerentes pueden utilizar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera”*, es decir, por medio de este proceso se puede realizar una planeación de carrera, la cual es muy útil para aumentar el rendimiento laboral humano y en donde a mayor rendimiento muestre el empleado mas rápido podrá recorrer la planificación que se le trace.

#### 4.4.4 Métodos y Técnicas utilizados en la aplicación del proceso.

Los métodos representan la forma en que le será medido el desempeño al empleado, (orientados al pasado o al futuro), las mismas contienen una serie de técnicas, por medio de las cuales se elabora el instrumento de evaluación. A continuación se presentan las utilizadas en la institución.

Es de hacer notar que para efectos del cuestionario se le asesoró y orientó a los encuestados sobre las denominaciones de los distintos tipos de técnicas de evaluación. Por medio de los resultados mostrados en el **Cuadro N°21**, se puede inferir que en la institución, la técnica que prevalece en el diseño del instrumento con un 58,62% de afirmación por parte de los encuestados es la de “calificación basada en el comportamiento”, por otra parte el 13,79% opina que se les realiza una evaluación basada en la técnica de “incidentes críticos”, un 10,34% dice realizárseles una “escala gráfica”, mientras otro 10,34% expresa ser la técnica de “administración por objetivos”.

**Cuadro N° 21. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según la Técnica Prevalciente en el Diseño del Instrumento de Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.**

| TÉCNICA PREVALECIENTE EN EL DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|--|------------------|----------------|
| Escala Gráfica   | 03               | 10,34          |
| Comparación De Pares   | -                | -              |
| Lista De Verificación  | -                | -              |
| Elección Forzada   | -                | -              |
| Incidentes Críticos  | 04               | 13,79          |
| Investigación De Campo   | 02               | 6,90           |
| Ensayo   | -                | -              |
| Calificación Basada En El Comportamiento                         | 17               | 58,62          |
| Clasificación Alterna  | -                | -              |
| Distribución Forzada   | -                | -              |
| Autoevaluaciones   | -                | -              |
| Administración Por Objetivos                                     | 03               | 10,34          |
| Centro De Evaluación   | -                | -              |
| Evaluaciones Psicológicas  | -                | -              |
| <b>TOTAL</b>   | <b>29</b>        | <b>100</b>     |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

La mayor parte de la población afirmó que su evaluación está basada en una escala conductual (calificación basada en el comportamiento), la cual puede definirse según Mondy (2005:264), como *“método donde se presentan varios niveles de desempeño junto a una escala que los describe en cuanto al comportamiento laboral específico de un empleado”*. Sin embargo, más de 89% de la población encuestada se encuentra confusa

con respecto la técnica que prevalece en el diseño del instrumento, y sólo un poco más de 10% de los encuestados tiene conocimiento certero sobre la técnica realmente manejada. Al estudiar un poco uno de los instrumentos que son utilizados para el proceso, se observó que el mismo presenta características de una Escala Gráfica, la cual mide rasgos laborales y se basa en el método de evaluación de desempeño orientado al pasado, es decir, se evalúa el desempeño pasado del empleado.

Esta técnica es una de las más comunes y utilizadas, por medio de la cual, se definen las cualidades que se intenta evaluar en los empleados y se escoge una calificación (que puede ser cualitativa o cuantitativa) estipulada en una escala. Entonces, en líneas generales, la mayor parte de la población no diferencia entre las conductas laborales (que se miden en la escala conductual) y los rasgos o cualidades que son estudiados por la Escala Gráfica.

Se puede afirmar que las razones por lo que la mayor parte de la población tiene diferentes opiniones sobre la técnica que prevalece en el instrumento de medición, podrían ser originadas por falta de promoción del proceso lo que conlleva a una desinformación que afecta todos los involucrados en el mismo. Esta debilidad en información puede ser atribuida a la falta de tiempo, al desinterés, y al desgano, por parte de los empleados en indagar sobre el proceso que les aplican, y de los supervisores que no difunden la suficiente información.

#### 4.4.5. Beneficios que obtienen los trabajadores y la organización con la aplicación del proceso de Evaluación del Desempeño.

De la implementación del proceso de evaluación de desempeño se obtienen resultados que generalmente ofrece a la institución beneficios que ayudan a incrementar la eficiencia y eficacia tanto del desempeño del empleado como de la organización en sí. Seguidamente se exponen los beneficios que, según el personal administrativo titular de la institución investigada, brindan los resultados del proceso de evaluación de desempeño.

Como se puede apreciar el **cuadro N°22**, se manejó de tal forma que los encuestados tuvieron la oportunidad de seleccionar más de una alternativa, pues se trató de una opción múltiple, es por ello que la suma del número de respuestas exceden los encuestados, sin embargo, los porcentajes fueron calculados al número de muestra seleccionado (29). El cuadro refleja que los principales beneficios brindados por los resultados de la implementación del proceso de evaluación de desempeño en la institución investigada, tienen que ver con que: “los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades”, así como “conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución de sus empleados”, “conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus subordinados”, y “evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo”.

**Cuadro N° 22. Distribución Absoluta del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según los Beneficios que brindan los resultados de la implementación de la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011.**

| BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO  | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) | TOTAL |
|--|------------------|----------------|-------|
| Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución de sus empleados. | 11               | 37,93          | 29    |
| Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes a cerca de su desempeño de sus subordinados.      | 08               | 27,59          | 29    |
| Que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades  | 19               | 65,51          | 29    |
| Ayudar a los supervisores a determinar quienes deben recibir Aumentos salariales.                  | 04               | 13,79          | 29    |
| Se Implementan Programas de Planificación de Carrera.  | -                | -              | 29    |
| Se implementan Programas de Capacitación y Desarrollo.   | 02               | 6,89           | 29    |
| Puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo.                                  | 07               | 24,13          | 29    |
| Otros.   | -                | -              | 29    |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

A pesar de que en la institución existen ciertas debilidades para aplicar la comunicación de resultados del proceso de evaluación de desempeño, los



beneficios antes seleccionados por los encuestados, generan mejoras al desempeño del empleado y a la institución. Cuando ellos conocen sus fortalezas y debilidades y tienen conocimiento de lo que sus jefes piensan de su desempeño laboral, tienen mayores posibilidades de incrementar su eficiencia y calidad del trabajo que ofrecen, ya que tienen la oportunidad de mejorar y corregir su rendimiento y evaluar de alguna u otra manera su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, igual pasa cuando saben qué es lo que la institución más valora en sus empleados, debido a que esto le permite adaptarse a los lineamientos de desempeño exigidos por la misma.

Es considerable destacar que uno de los principales objetivos (cuadro N°12) con que se efectúa la evaluación de desempeño en la institución se refiere a lo relacionado con mejoras en las remuneraciones, sin embargo, este no es uno de los principales beneficios seleccionados por los encuestados, pues por medio de la evaluación, como ya se ha comentado, sólo se obtiene un bono salarial el cual va a depender de los resultados de la evaluación, y se otorga por una única vez, de manera tal que los incrementos salariales permanentes no se originan en esta institución del proceso de evaluación del desempeño.

Por otro lado, como se puede observar en los resultados obtenidos, la implementación de programas de capacitación y desarrollo y de planificación de carrera son escasos, aún cuando estos programas ayudan a complementar el proceso de evaluación ya que los empleados podrían cubrir sus expectativas tanto laborales como profesionales, y podrían incrementar sus fortalezas y minimizar sus debilidades laborales, con ellos. Se deduce que debido a la insuficiente promoción de información que se posee sobre el proceso no se indagan sobre los pasos subsiguientes, los cuales de

aplicarse generarían el mejor aprovechamiento de los resultados obtenidos.

Generalmente la unidad encargada de la administración de recursos humanos en las instituciones se encargan de difundir estos procesos, pero en el caso del Liceo “Pedro Arnal”, no se cuenta con esa unidad dentro de sus instalaciones, ya que el subdirector, como supervisor inmediato, realiza la acción pero no difunde aspectos valiosos sobre el proceso, por tal motivo la desinformación es mayor, y los beneficios no son los más esperados por los empleados, pues cuando el proceso de evaluación de desempeño está aplicado de tal manera que su planeación, coordinación y ejecución son los más adecuados, el mismo brinda beneficios donde los principales favorecidos según Chiavenato (1994: 365) son *“el individuo, el gerente y la organización”*.

#### 4.4.6. Limitaciones que se hacen presente durante la aplicación del proceso.

Debido a que el proceso de evaluación es aplicado por un personal que podría cometer errores por el hecho de ser humano, las limitaciones que se presentan son comunes durante la aplicación del proceso y, debido a la deficiencia de información que posee el Personal Administrativo Titular de la institución investigada, esto se acrecienta. A continuación se expone la situación con respecto a este aspecto que se presenta en el Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”.

En base a los resultados que se muestran a continuación en el Cuadro N° 23, se puede deducir que durante la aplicación del instrumento se presentan algunas limitaciones, pues se observa que un 10,34% de la población afirma que existen limitaciones, mientras que el 58,62% de los encuestados que expresa que “algunas veces” ocurren dichas limitaciones.

Hay que tener en cuenta que por medio de la entrevista se pudo conocer que el porcentaje que opina “algunas veces”, se refiere a que no en todos los procesos que se les ha realizado medición del rendimiento, han percibido inconvenientes.

**Cuadro N° 23. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” sobre la Presencia de Limitaciones durante la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.**

| PRESENCIA DE LIMITACIONES DURANTE LA EVALUACIÓN | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---|------------------|----------------|
| Si  | 03               | 10,34          |
| Algunas Veces                                   | 17               | 58,62          |
| No  | 09               | 31,03          |
| TOTAL   | 29               | 100            |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

No obstante, hay que señalar que el 31,03% afirma no observar ninguna limitación, esto podría ser muy ventajoso para la institución, aunque a pesar de los desacuerdos presentes en el tema, no todos opinan igual, pues se halla una parte de la población que percibe grandes problemas durante la aplicación, esto puede atribuirse a la desinformación en cuanto al proceso, es decir que las personas no saben si lo aplican correctamente o, a que en realidad el proceso contiene limitaciones. En ambos casos muchas veces los problemas encontrados ayudan a que se mejore la aplicación del proceso para futuras evaluaciones.

Cabe destacar que a los encuestados que respondieron positivamente, en el cuadro anterior (N° 23) se les brindo la oportunidad de seleccionar las limitaciones que según este porcentaje de la población encuestada están

presentes durante el proceso de evaluación de desempeño, por ello el **cuadro N°24** se trató de manera tal que los encuestados pudieron seleccionar más de una alternativa.

**Cuadro N° 24. Distribución Absoluta del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” según las Limitaciones presentes durante la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.**

| LIMITACIONES PRESENTES DURANTE LA APLICACIÓN DEL PROCESO | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) | TOTAL |
|--|------------------|----------------|-------|
| Error por Indulgencia                                    | 13               | 65             | 20    |
| Efecto del Halo  | 04               | 20             | 20    |
| Error por Similitud                                      | 01               | 5              | 20    |
| Motivación Baja del Evaluador                            | 04               | 20             | 20    |
| Tendencia Central  | 05               | 25             | 20    |
| Teoría de la Atribución                                  | -                | -              | 20    |
| Falta de Objetividad                                     | 02               | 10             | 20    |
| Prejuicios por Comportamientos Recientes                 | 05               | 25             | 20    |
| Prejuicio Personal o Estereotipos                        | -                | -              | 20    |
| Manipulación de la Evaluación                            | 09               | 45             | 20    |
| Error por Severidad                                      | 04               | 20             | 20    |
| Efecto de Contagio                                       | 03               | 15             | 20    |
| Efecto de Contraste                                      | 02               | 10             | 20    |
| Otros  | -                | -              | 20    |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

Los resultados arrojaron que las limitaciones presentes en el proceso de evaluación tienen su origen en que: “los evaluadores otorgan puntajes

altos o bajos en relación al desempeño real” este tipo de errores es más conocido como “error por indulgencia y error por severidad”. De igual forma; señalaron que “los evaluadores manipulan el sistema de evaluación de desempeño”, y que el evaluador tiende a tener “prejuicios por comportamientos recientes”, esto se debe a que el evaluador recuerda el comportamiento reciente (bueno o malo) con más claridad que las acciones del pasado; a su vez mencionan que “el evaluador evita otorgar calificaciones muy altas o bajas independientemente de la persona evaluada”, este caso es conocido como tendencia central.

Es necesario tener en cuenta que no sólo estos tipos de limitaciones se encuentran señaladas por la población, pues al parecer en la institución existen muchas otras que dificultan que se ejecute de manera adecuada el proceso de evaluación de desempeño, entre ellas: el efecto de halo, el cual se produce cuando se otorgan las calificaciones a los factores de evaluación dependiendo de la impresión inicial, alta o baja que le cause al evaluador. Otra de las limitaciones es la motivación baja que pueda tener el evaluador, pues si este conoce que puede afectar el rendimiento del empleado otorga calificaciones no reales. El efecto contagio, sale a relucir cuando las calificaciones de evaluaciones pasadas (buenas o malas) influyen en el nivel de valoración del rendimiento actual del empleado.

Por otra parte, otra de las limitaciones que poco puede evitarse, debido a que el proceso es efectuado por personas y de una u otra manera la falta de objetividad sale a relucir, pues el evaluador está en una posición vulnerable para ser subjetivo; es el denominado Efecto Contraste, éste se observa cuando la evaluación de un empleado queda afectada por la evaluación previa de otra persona. Es conveniente mencionar que estos errores persistentes en el proceso de evaluación pueden deberse a que en

la institución están presentes algunos aspectos que contribuyan a fomentarlos, como bien se ha dicho a lo largo del presente capítulo, el desgano y el poco interés que se tiene en la institución sobre la búsqueda o adquisición de información que tenga que ver con el proceso de Evaluación de Desempeño, conllevan a que dichas limitaciones se acrecienten y perjudiquen la evolución del personal y de la institución.

Estas limitaciones se producen, aún cuando existe un supervisor zonal que se encarga de revisar las evaluaciones una vez llenado el instrumento, para luego ser enviado a la oficina de evaluación de desempeño regional, y posteriormente al MPPE. Sin embargo en la actualidad dicha función no es cumplida a cabalidad, por lo que no existe una supervisión directa de los resultados obtenidos de la evaluación y con ello la detección de algunos de estos problemas.

Es lógico pensar que los errores mencionados distorsionan la aplicación del proceso, generando descontento y rechazo por parte de los evaluados. Es por ello que se dio la oportunidad a los mismos para que establecieran las causas que generan las limitaciones del proceso. Esto se demuestra en el **cuadro N°25**, el cual se manejó con una modalidad de redacción libre, de allí que la persona encuestada pudo comentar las causas que cree que originan las limitaciones en el proceso de evaluación, y posteriormente se seleccionaron las más repetidas por los encuestados.

**Cuadro N° 25. Distribución Absoluta y Porcentual del Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” sobre las Causas de las Limitaciones presentes durante la Evaluación de Desempeño. Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2011.**

| CAUSAS DE LAS LIMITACIONES PRESENTES DURANTE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO                     | N° DE FRECUENCIA | PORCENTAJE (%) |
|---|------------------|----------------|
| No se desempeñan las funciones reales de acuerdo al cargo que se tiene.                     | 06               | 20,69          |
| El evaluador tiene contacto sentimental (bueno o malo), con el evaluado y no es objetivo.   | 09               | 31,03          |
| La evaluación debe ser hecha mediante una encuesta que no esté en contacto con el evaluado. | 05               | 17,24          |
| No percibe limitaciones.  | 09               | 31,03          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>29</b>        | <b>100</b>     |

FUENTE: DATOS RECOLECTADOS Y ORGANIZADOS POR LA AUTORA.

De los datos obtenidos se puede observar que el 31,03% del Personal Administrativo Titular de la institución, considera que “el evaluador tiene contacto sentimental (bueno o malo), con el evaluado y no es objetivo”, esto genera desconfianza en cierta parte del personal quienes mencionaron que las calificaciones serán otorgadas según el grado de amiguismo que se tenga con el evaluador. Por su parte el 20,69% afirma que estas limitaciones se crean por que “no se desempeñan las funciones reales de acuerdo con el cargo que se tiene”, pues por medio de la entrevista realizada se pudo conocer que varios encuestados son docentes que cumplen su función como personal administrativo titular de la institución, lo que podría influir en

su evaluación por no ser ellos formados por el área administrativa sino para docencia.

Además un 17,24% piensa que *“la evaluación debe ser hecha mediante una encuesta que no esté en contacto con el evaluado”*, este porcentaje de la población encuestada se refiere a que tal vez el hecho de conocer la evaluación por medio de procesos anteriores (debido a que el instrumento pocas veces es modificado) permite que, el evaluado esté en conocimiento de las posibles preguntas y alternativas a ser evaluadas. Es de hacer notar, que la evaluación no se realiza en función de que el evaluado conozca o no las premisas, sino, en función de su desempeño demostrado durante todo el lapso de tiempo a ser evaluado, que debe ser cada seis meses (6 meses).



## CONCLUSIONES

Una vez analizados cada uno de los resultados obtenidos por medio del instrumento de recolección de datos sobre cómo es la aplicación del proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del municipio Sucre, estado Sucre, año 2011, se pudo concluir lo siguiente:

- El proceso de evaluación de desempeño es una actividad en la Institución que se rige por las políticas de evaluación de desempeño que en esta materia sostiene el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), las cuales brindan según los encuestados, beneficios en cuanto a las mejoras en el rendimiento laboral y es reflejado en la institución.
- Aún cuando la institución posee líneas de acción (políticas) del MPPE, excluye algunas de estas durante el proceso aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, pues las principales con las que cumple son las siguientes: la organización posee lapsos de tiempo definidos en el cual evalúa a su personal, la evaluación tiene un tiempo establecido para su ejecución; se involucra al trabajador en el proceso de evaluación de desempeño a través de la comunicación e información sobre el mismo, y se otorgan por medio de la evaluación recompensas o estímulos para el trabajador.
- La institución le da a conocer los pasos a seguir durante la aplicación del proceso de evaluación de desempeño, a sus involucrados, sólo algunas veces, pues el personal tiene conocimiento de él por anteriores evaluaciones realizadas.

- El proceso de evaluación de desempeño es aplicado al personal administrativo titular de la institución semestralmente, es decir dos veces al año, según lo que establece la Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Los principales objetivos con que se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño en la institución son: mejorar el desempeño, corregir debilidades en diseño de puestos, y mejorar las remuneraciones.
- El encargado de aplicar el proceso de evaluación es el supervisor inmediato, y quien cumple este rol en la institución es el subdirector, así lo afirma el personal encuestado.
- En líneas generales existe desconocimiento en cuanto a la presencia de descripciones de cargos en la institución que puedan ser revisadas durante la aplicación del instrumento.
- Existe cierta parte del personal que señalan conocer la presencia de descripciones de cargos en la institución, de igual forma, señalan que no siempre es comparado por el evaluador, el desempeño real del empleado con el de las funciones establecidas en la descripción de cargos, la mayoría de las veces que se aplica el proceso.
- El personal administrativo titular afirma que tienen conocimiento de la forma y los aspectos que le serán medidos en su evaluación, por procesos realizados con anterioridad en la institución.

- Al finalizar el proceso de evaluación, le comunican los resultados a cada empleado, y el responsable de notificarlos es el supervisor inmediato, por medio de comentarios, sobre el desempeño obtenido y acciones a seguir para mejorarlo, que anexa el evaluador en el instrumento de evaluación.
- Durante el proceso de comunicación de los resultados a los empleados se observa que casi siempre se brindan planes de mejora para corregir las debilidades, en caso de ser estas encontradas en el proceso, debido a la informalidad en que son comunicados los resultados de la evaluación.
- La técnica de evaluación de desempeño que prevalece en el diseño del instrumento de medición es establecida por el MPPE, esta se trata de la escala gráfica, técnica basada en indagar sobre el rendimiento pasado del empleado, asignándole rasgos laborales. A pesar del desconocimiento que poseen los encuestados quienes expresan que se trata de una calificación basada en el comportamiento.
- Los principales beneficios que brinda la implementación del proceso de evaluación de desempeño, es que permite que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades, además de conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución de sus empleados, y las expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus subordinados.
- Durante el desarrollo del proceso de evaluación de desempeño, algunas veces se presentan limitaciones con el mismo, esto se debe a

que cometen errores conocidos como: error por indulgencia, manipulación de la evaluación, tendencia central, y prejuicios por comportamientos recientes, entre otros. El personal considera que mayormente se han presentado porque el evaluador tiene contacto sentimental (bueno o malo), con el evaluado y no es objetivo, aparte de que se considera que no se desempeñan las actividades reales de acuerdo con cargo que posee cada empleado.

- El proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, se desarrolla con ciertas debilidades, por tal motivo no se obtienen los mejores resultados que favorezcan a la institución, y permita mayor eficacia y eficiencia por parte del personal y en consecuencia del Liceo como institución proveedora de servicios educativos.

## RECOMENDACIONES

Una vez examinado detalladamente el proceso de evaluación de desempeño en el Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, se sugiere a la institución tomar en consideración las siguientes indicaciones a fin optimizar y perfeccionar el proceso y, en consecuencia incrementar tanto la eficacia y eficiencia de su personal administrativo titular como de la organización en general.

- Tomar en cuenta las características particulares de la institución y se adecuen a las políticas relacionadas con la evaluación de desempeño que proporciona el MPPE. Pues estas son sólo guías que ofrecen para todas las instituciones educativas del país.
- Reforzar las políticas referidas a la evaluación de desempeño para mejorar el proceso, incluyendo aquellas que se basan en la capacitación del recurso humano.
- Dar a conocer al personal de manera oportuna y organizada, los pasos a seguir durante la aplicación del proceso de evaluación de desempeño, pues de esta manera se tendrá una guía de acción y el personal poseerá conocimiento preciso que le permitirá tener mayor confianza y seguridad en el proceso.
- Seguir aplicando el proceso de evaluación de desempeño al personal administrativo titular de la institución semestralmente, de esta forma se dará cumplimiento a lo estipulado en la Ley del Estatuto de la Función Pública.

- Realizar programas de capacitación y desarrollo, planificación de carrera, o ascensos del personal que provengan de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño.
- Encargar de aplicar el proceso de evaluación al supervisor inmediato autorizado por el MPPE (el subdirector), y contar a su vez con la ayuda de otros supervisores y compañeros de trabajo que se encuentren mayormente relacionados con el trabajo ofrecido por el evaluado. Podría incluirse de igual forma la autoevaluación.
- Dar a conocer a todo el personal de la institución, descripciones de cargos, que les permita tener un conocimiento previo de las funciones y responsabilidades que estos poseen antes de juzgar su rendimiento. Además, estas, deben ser cuidadosamente revisadas, para la aplicación adecuada de la medición de rendimiento.
- Proporcionar de información necesaria que le permita al personal administrativo titular tener conocimiento de la forma y los aspectos que les serán medidos en su evaluación desempeño.
- Comunicar formalmente los resultados a cada empleado al finalizar el proceso de Evaluación, preferiblemente por medio de una entrevista de retroalimentación de forma oral y por escrito. Dichos resultados deben ser notificados por el supervisor inmediato de cada empleado, quien debe también comunicar planes de mejora para corregir las debilidades halladas en el proceso.

- Aplicar además de la técnica de evaluación de desempeño que maneja el MPPE, alguna otra que soporte los resultados de la escala grafica y amplíe la información arrojada por esta. Teniendo en cuenta la autoevaluación, la administración por objetivos, entre otras.
- Tomar en cuenta los beneficios que brindan los resultados de la implementación del proceso de evaluación de desempeño, considerando implementar programas de capacitación y desarrollo, y de planificación y carrera.
- Minimizar las limitaciones presentes durante la aplicación del proceso de evaluación de desempeño, por medio de una capacitación al personal evaluador de la institución, además de incluir personal que corrobore el rendimiento del evaluado.
- Disminuir la debilidades presentes en el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arna”, tomando en cuenta técnicas de evaluación y demás elementos que formalmente componen el proceso y que garanticen los resultados e incrementen las posibilidades de obtener beneficios tanto para el personal como para la institución en general.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### LIBROS

ARIAS, Filias G (2006). ***El Proyecto de Investigación e Introducción a la Mitología Científica***. 5ta Edición. Editorial Exísteme a.C. Caracas – Venezuela.

BALDERAS, M (1995). ***Administración de los Servicios de Enfermería***. 3ra Edición. . Editorial McGRAW-HILL. México.

CHIAVENATO, D (1994). ***Administración de Recursos Humanos***. Bogotá-Colombia. Editorial McGRAW-HILL.

CHIAVENATO, D (2002). ***Gestión del Talento Humano***. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.

DESSLER G. (2001). ***Administración de Personal***. 8va Edición. Editorial Pearson Educación. México.

**Diccionario Enciclopédico** (2000). Editorial OCEANO. Barcelona, España.

**Diccionario Jurídico Enelynta** (2007). Tomo I. Editorial Vitales C.A. Caracas, Venezuela.

**Diccionario de la Lengua Española** (2004). Editorial McGRAW-HILL. Madrid, España.



DOLAN, S Y RANDALL, S (1999). **La Gestión de los Recursos Humanos**. Editorial McGRAW-HILL. España.

MEDINA C. (2005). **Administración de Personal**. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

MONDY, W y NOE, R (2005). **Administración de Recursos Humanos**. 9na. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

ROBBINS, S (1996). **Administración**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

RODRÍGUEZ J. (2007). **Administración Moderna de Personal**. 7ma. Edición. Editorial CENGAGE Learning. México.

SOTO, L (2003). **La Ética en las Instituciones Públicas**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

VILLEGAS J. (1988). **Administración de Personal**. 1ra. Edición. Editorial texto s.r.l. Caracas, Venezuela.

WERTHER y KEITH (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. 5ta. Edición. Editorial McGRAW-HILL. México

## **INSTRUMENTOS LEGALES**

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario. Editorial Arte. Fecha: 24 de Marzo de 2000. Caracas, Venezuela.

**Ley del Estatuto de la Función Pública.** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 37.522. Fecha: 06 de Septiembre de 2002. EDUVEN. Caracas, Venezuela.

**Ley de Educación.** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.929 Extraordinario. Fecha: sábado 15 de Agosto de 2009. Caracas, Venezuela.

**Ley Orgánica de la Administración Pública.** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Número 37.305. Fecha: 17 de Octubre de 2001. Caracas, Venezuela.

**Ley Orgánica del Trabajo.** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Número 38.921. Fecha: 30 de Abril de 2008. Caracas, Venezuela.

## **DOCUMENTOS INSTITUCIONALES**

**Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Pública Nacional.** (2003). Ministerio de Planificación y Desarrollo.

## **TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN**

MEJÍAS, C. y RODRIGUEZ, E. (2004), *Análisis del Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Profesional que Labora en el Ambulatorio "Dr. Juan Otaola Rogliani". Carúpano Estado Sucre (Marzo de 2002)*. Modalidad Tesis. Universidad de Oriente. Carúpano, Noviembre de 2004.

ORTIZ J. (2005). ***Evaluación de Desempeño Aplicado a los Trabajadores del Ministerio de Infraestructura (MINFRA), Región Sucre, Cumaná (2005)***. Modalidad Tesis. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Cumaná.

ROJAS y BELISARIO. (2002). ***Análisis del Proceso de Evaluación de Desempeño Utilizado por el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE). Cumaná, Sucre.*** Modalidad Tesis. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Cumaná.

VELASQUEZ. (2008). ***Importancia de la Evaluación del Desempeño de los Trabajadores del centro de Servicio de Movistar de la Ciudad de Cumaná estado sucre.*** Instituto Universitario de Tecnología (IUT) Puerto la Cruz.

## **PÁGINAS WEB**

**La Web de los Recursos Humanos y el Empleo.** (2006:07/10/2010)  
<http://www.rrhh-web.com> Copyright.

## **ANEXOS**



Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Ciencias Sociales  
Programa de Gerencia de Recursos Humanos

## **CUESTIONARIO**

El instrumento que a continuación se le presenta a Usted tiene como único propósito recabar información necesaria para la realización del trabajo de grado titulado: Análisis del Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” del Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2010.

La información suministrada será utilizada única y exclusivamente con fines académicos para fundamentar la investigación que se lleva a cabo, por lo que será de carácter estrictamente confidencial y no compromete, bajo ninguna circunstancia su cargo o estabilidad laboral. Por tal razón se agradece su objetividad en la información suministrada al momento de responder las interrogantes expuestas a continuación.

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

Br.: García A. Rocío  
Estudiante de la Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos



Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Ciencias Sociales  
Programa de Gerencia de Recursos Humanos

## PARTE I: DATOS DEMOGRÁFICOS

1. Mencione su edad según las alternativas señaladas. Marque su opción con una equis (X).

Entre 20 y 29 \_\_\_\_\_

Entre 30 y 39 \_\_\_\_\_

Entre 40 y 49 \_\_\_\_\_

Entre 50 y 59 \_\_\_\_\_

De 60 en adelante \_\_\_\_\_

2. Mencione el nivel de instrucción que posee a través de las alternativas señaladas. Marque su opción con una equis (X).

Bachiller \_\_\_\_\_

Técnico Superior Universitario (TSU) \_\_\_\_\_

Licenciado o Equivalente \_\_\_\_\_

3. Mencione según las alternativas, la antigüedad que usted posee en la institución donde labora. Marque su opción con una equis (X).

Entre 1 y 5 años \_\_\_\_\_

Entre 6 y 10 años \_\_\_\_\_

Entre 11 y 15 años \_\_\_\_\_

Entre 16 y 20 años \_\_\_\_\_

De 21 años en adelante \_\_\_\_\_

4. Mencione la antigüedad que usted posee en el cargo que labora, según las alternativas. Marque su opción con una equis (X).

Entre 1 y 5 años \_\_\_\_\_

Entre 6 y 10 años \_\_\_\_\_

Entre 11 y 15 años \_\_\_\_\_

Entre 16 y 20 años \_\_\_\_\_

De 21 años en adelante \_\_\_\_\_

## **PARTE II: POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

5. ¿Es la Evaluación de Desempeño un proceso que aplican en la institución donde Usted labora? Marque su opción con una equis (X).

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

6. ¿Es el proceso una actividad que se rige por políticas de Evaluación de Desempeño, del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE)? Marque su opción con una equis (X).

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es positiva, ¿considera Usted que dichas políticas tienen beneficios para la institución?  
Explique \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

7. ¿Considera Usted que la institución en la que labora cumple las líneas de acción (políticas) que orientan su proceso de Evaluación de Desempeño? Marque su opción con una equis (X).

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_



Si su respuesta anterior es afirmativa, indique algunas de las políticas de Evaluación de Desempeño que usted cree están presentes en la institución. Marque su(s) opción(es) con una equis (X).

POLÍTICAS:

- Se involucra al trabajador en el proceso de Evaluación de Desempeño a través de la comunicación de información sobre el mismo. \_\_\_\_\_
- La Evaluación de desempeño tiene un tiempo establecido para su ejecución. \_\_\_\_\_
- Se definen normas que deban seguir todos los involucrados antes de aplicar el proceso de Evaluación de Desempeño. \_\_\_\_\_
- Se otorga por medio de la Evaluación de Desempeño recompensas o estímulos para el trabajador. \_\_\_\_\_
- Se realizan reuniones organizadas, con los gerentes y personal supervisor, con miras a hacer de su conocimiento la importancia del programa de Evaluación. \_\_\_\_\_
- Se realiza algún tipo de capacitación a los evaluadores para ejecutar el proceso de Evaluación de Desempeño. \_\_\_\_\_
- La organización posee lapsos de tiempo definidos en el cual evalúa a su persona. \_\_\_\_\_
- Se define quien será la persona encargada de aplicar la evaluación antes de iniciarse la misma. \_\_\_\_\_

8. ¿La institución le da a conocer los pasos a seguir en la Evaluación de Desempeño? Marque su opción con una equis (X).

Si \_\_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

9. ¿Cada cuanto tiempo es Usted Evaluado a través de la Evaluación de Desempeño? Marque su opción con una equis (X).

Trimestral \_\_\_\_\_

Semestral \_\_\_\_\_

Anual \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### **PARTE III: PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

10. ¿Qué objetivos considera usted que tiene la aplicación del proceso de Evaluación de Desempeño en la institución donde labora? Seleccione sus opciones marcando con una equis (X).

Mejoramiento del Desempeño \_\_\_\_\_

Necesidades de Capacitación o Desarrollo \_\_\_\_\_

Planificación de Carrera \_\_\_\_\_

Traslados \_\_\_\_\_

Ascensos \_\_\_\_\_

Despidos \_\_\_\_\_

Bonos \_\_\_\_\_

Mejoras de las remuneraciones \_\_\_\_\_

Reconocimientos \_\_\_\_\_

Retroalimentación \_\_\_\_\_

Corregir debilidades en diseño o cobertura de puestos \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_.

11. ¿Quiénes son los encargados de aplicar el proceso de Evaluación de Desempeño en la institución donde Usted labora? Marque con una equis (X) su opción.

El Órgano de Gestión de Personal \_\_\_\_\_

Su Supervisor Inmediato \_\_\_\_\_

El Mismo trabajado (Autoevaluación) \_\_\_\_\_

Sus Subordinados \_\_\_\_\_

Un Comité de Evaluación \_\_\_\_\_

Los Compañeros de Trabajo \_\_\_\_\_

Usuarios, alumnos, padres y/o representantes (Los Clientes) \_\_\_\_\_

Todos Conjuntamente (Evaluación 360°) \_\_\_\_\_

12. ¿Existe en la institución Descripciones de Cargos que puedan ser revisadas en el proceso de Evaluación de Desempeño? Marque su opción con una equis (X).

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

No Sabe \_\_\_\_\_

De ser positiva su respuesta, ¿Considera Usted que durante la evaluación se realiza una comparación del desempeño real, con las funciones del cargo que se encuentran establecidas en la descripción del mismo? Marque con una equis (X) su respuesta.

Si \_\_\_\_\_  
Algunas Veces \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

13. ¿Su supervisor inmediato le da a conocer con anterioridad de qué forma y qué aspectos le serán medidos en su Evaluación de Desempeño? Marque su opción con una (X).

Si \_\_\_\_\_  
Algunas Veces \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

14. Al finalizar el proceso de Evaluación de Desempeño ¿Le comunican formalmente los resultados de su evaluación? Marque su respuesta con una (X).

Si \_\_\_\_\_  
Algunas Veces \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

Si su respuesta no fue negativa (no) marque con una equis (X) quién es el responsable de comunicarle los resultados de su evaluación.

Su Supervisor Inmediato \_\_\_\_\_

Sus Subordinados \_\_\_\_\_

Un Comité de Evaluación \_\_\_\_\_

Sus Compañeros de Trabajo \_\_\_\_\_

El Órgano de Gestión de Personal \_\_\_\_\_

Usuarios, alumnos, padres y/o representantes. (Los Clientes) \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

15. ¿De qué forma le son comunicados los resultados de su evaluación? Marque su opción con una equis (X).

Entrevista de retroalimentación (de forma oral) \_\_\_\_\_

Por escrito sin retroalimentación (sin entrevista) \_\_\_\_\_

Por escrito con retroalimentación (con entrevista) \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

16. ¿Durante el proceso de comunicación de resultados a usted se le da a conocer los planes de mejora que puede seguir para corregir sus debilidades, en caso de ser encontradas las mismas en la evaluación? Marque con una equis (X) su opción.

Si \_\_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

17. ¿Qué técnica de evaluación cree Usted que prevalece en el diseño del instrumento de medición? Marque su(s) opción(es) con una equis (X).

- Escala Gráfica \_\_\_\_\_
- Comparación de Pares \_\_\_\_\_
- Lista de Verificación \_\_\_\_\_
- Elección Forzada \_\_\_\_\_
- Incidentes Críticos \_\_\_\_\_
- Investigación de Campo \_\_\_\_\_
- Ensayo \_\_\_\_\_
- Calificación Basada en el Comportamiento \_\_\_\_\_
- Clasificación Alternativa \_\_\_\_\_
- Distribución Forzada \_\_\_\_\_
- Autoevaluaciones \_\_\_\_\_
- Administración por Objetivos \_\_\_\_\_
- Centro de Evaluación \_\_\_\_\_
- Evaluaciones Psicológicas \_\_\_\_\_

18. ¿Qué beneficios considera Usted, brindan los resultados de implementar el proceso de Evaluación de Desempeño? Marque su(s) opción(es) con una equis (X).

- Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución de sus empleados \_\_\_\_\_
- Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes a cerca de su desempeño de sus subordinados \_\_\_\_\_
- Que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades \_\_\_\_\_

- Ayudar a los supervisores a determinar quienes deben recibir Aumentos salariales \_\_\_\_\_
- Se Implementan Programas de Planificación de Carrera \_\_\_\_\_
- Se implementan Programas de Capacitación y Desarrollo \_\_\_\_\_
- Puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_.

19. ¿Considera Usted que durante la aplicación del instrumento de evaluación se presentan algunas limitaciones? Marque con una equis (X) su opción.

Si \_\_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta no fue negativa (nunca), marque con una equis (X) las opciones que considera se han presentado durante el proceso.

- Los evaluadores otorgan puntajes altos o bajos en relación al desempeño real. (Error por Indulgencia) \_\_\_\_\_
- Se otorga la calificación dependiendo de la impresión alta o baja que cause el evaluado al evaluador. (Efecto del Halo) \_\_\_\_\_
- Los evaluadores valoran de la misma manera en que ellos se perciben a sí mismos (Error por Similitud) \_\_\_\_\_
- El evaluador otorga calificaciones no realistas si sabe que afectará el futuro laboral del empleado (Motivación Baja del Evaluador) \_\_\_\_\_

- El evaluador evita otorgar calificaciones muy altas o bajas independientemente de la persona evaluada (Tendencia Central)\_\_\_\_\_
  - El evaluador diferencia entre las cosas que el empleado controla versus las que no puede controlar (Teoría de la Atribución) \_\_\_\_\_
  - El evaluador está en una posición insostenible con las directrices de oportunidad equitativa de empleo (Falta de Objetividad) \_\_\_\_\_
  - El evaluador recuerda el comportamiento reciente con más claridad que las acciones del pasado (Prejuicios por Comportamientos Recientes) \_\_\_\_\_
  - Los evaluadores califican según la raza, el género o edad (Prejuicio Personal o Estereotipos) \_\_\_\_\_
  - Los evaluadores manipulan el sistema de evaluación de desempeño (Manipulación de la Evaluación) \_\_\_\_\_
  - Los evaluadores otorgan calificaciones desfavorables independientemente del nivel de rendimiento del empleado. (Error por severidad) \_\_\_\_\_
  - Las evaluaciones pasadas del rendimiento, ya sean buenas o malas, influyen indebidamente en la evaluación presente. (Efecto de contagio) \_\_\_\_\_
  - La evaluación de un subordinado queda afectada de forma indebida por la evaluación previa del rendimiento de otra persona. (Efecto de contraste) \_\_\_\_\_
  - Otros\_\_\_\_\_
- ¿Cuáles?\_\_\_\_\_.



¿Por qué considera Usted que se han presentado dichas limitaciones?

---

---

---

*¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!...*

## **HOJA DE METADATOS**

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Título</b>    | Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnaiz”, del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011. |
| <b>Subtítulo</b> |  |

### Autor(es)

| <b>Apellidos y Nombres</b> | <b>Código CVLAC / e-mail</b> |                        |
|----------------------------|------------------------------|------------------------|
| ROCIO GARCIA ACEVEDO       | <b>CVLAC</b>                 | 17.540.138             |
|                            | <b>e-mail</b>                | rogaac_410@hotmail.com |
|                            | <b>e-mail</b>                |                        |
|                            | <b>CVLAC</b>                 |                        |
|                            | <b>e-mail</b>                |                        |
|                            | <b>e-mail</b>                |                        |
|                            | <b>CVLAC</b>                 |                        |
|                            | <b>e-mail</b>                |                        |
|                            | <b>e-mail</b>                |                        |
|                            | <b>CVLAC</b>                 |                        |
|                            | <b>e-mail</b>                |                        |
|                            | <b>e-mail</b>                |                        |

### Palabras o frases claves:

|  |
|--|
| <b>Administración de Recursos Humanos,</b> |
| <b>Evaluación de Desempeño,</b>            |
| <b>Recursos Humanos,</b>                   |
| <b>Personal Administrativo Titular.</b>    |

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

### Líneas y sublíneas de investigación:

| Área              | Subárea                      |
|-------------------|------------------------------|
| Ciencias Sociales | Gerencia de Recursos Humanos |
|                   |                              |
|                   |                              |
|                   |                              |
|                   |                              |
|                   |                              |
|                   |                              |
|                   |                              |
|                   |                              |
|                   |                              |
|                   |                              |
|                   |                              |

### Resumen (abstract):

La Gerencia de Recursos Humanos también denominada Administración de Recursos Humanos (ARH), implica el desarrollo de diferentes tipos de procesos que conllevan al logro de los objetivos de la organización y garantizan la adecuada gestión del recurso humano. Uno de estos procesos es la Evaluación de Desempeño, la cual busca determinar el rendimiento del empleado en su cargo y en caso de detectar debilidades implementar planes de mejoramiento. Su importancia radica en que es uno de los procesos que más influencia tiene en la toma de decisiones para el personal, por tal razón debe ser aplicado respetando cada uno de sus pasos por personas capacitadas y técnicas previamente establecidas. La presente investigación se encuentra enmarcada en el Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, el mismo es una institución educativa de carácter público, ubicado en la ciudad de Cumaná. El propósito de la investigación fue Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular de dicha institución, por medio de un estudio descriptivo con diseño de campo, y una población que estuvo representada por 29 empleados, los cuales brindaron la información requerida a través de un cuestionario y con ayuda de una entrevista para recolectar los datos necesarios sobre la ejecución del proceso. Una vez estudiados los datos se determinó que existen una variedad de debilidades en el proceso que impiden la aplicación correcta del mismo.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

### Contribuidores:

| Apellidos y Nombres | ROL / Código CVLAC / e-mail |  |
|---------------------|-----------------------------|--|
| Gamboa Lorena       | ROL                         | CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> |
|                     | CVLAC                       | 16.703.486   |
|                     | e-mail                      | Lorenagamboa1703@hotmail.com   |
|                     | e-mail                      |  |
| Guzmán María G.     | ROL                         | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
|                     | CVLAC                       | 10.468.953   |
|                     | e-mail                      | mgabrielaguzman@gmail.com  |
|                     | e-mail                      |  |
| Guzmán Yoyli        | ROL                         | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
|                     | CVLAC                       | 13.539.251   |
|                     | e-mail                      | yoyliguzman@gmail.com  |
|                     | e-mail                      |  |

### Fecha de discusión y aprobación:

Año      Mes      Día

|      |    |    |
|------|----|----|
| 2011 | 05 | 05 |
|------|----|----|

Lenguaje: spa

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5**

**Archivo(s):**

| <b>Nombre de archivo</b> | <b>Tipo MIME</b>        |
|--------------------------|-------------------------|
| <b>tesis-garcia.doc</b>  | <b>Application/Word</b> |
|                          |                         |
|                          |                         |
|                          |                         |
|                          |                         |
|                          |                         |

**Alcance:**

**Espacial:** Nacional (Opcional)

**Temporal:** Temporal (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:** Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos

**Nivel Asociado con el Trabajo:** Licenciada

**Área de Estudio:** Gerencia de Recursos Humanos

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:** Universidad de Oriente

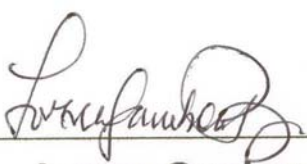
# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

## Derechos:

Yo, García Acevedo Rocío de C.I: 17540138, como autora intelectual del presente trabajo de investigación autorizó a la Universidad de Oriente a que publique en la totalidad el presente trabajo con fines educativos.

---

  
Rocío García Acevedo

  
Lorena Gamboa  
ASESOR

  
María Guzmán  
Jurado 1

  
Yoyli Guzmán  
jurado 2

**POR LA COMISIÓN DE TESIS:**

  
\_\_\_\_\_

